

طراحی و تبیین مدل همسویی راهبردهای کسب و کار و فناوری اطلاعات در نظام بانکی، رویکردی آمیخته (مورد مطالعه: بانک ملت)

علی‌رضا لگزائی: دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و

حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۴۵۹۰۱۳۵ a.lagzaee@atu.ac.ir (نویسنده مسئول)

کامران فیضی: استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پیام حنفی‌زاده: استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

محمدرضا تقوا: استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

همسویی فناوری اطلاعات با کسب و کار می‌تواند تأثیر فراوانی در کاهش هزینه‌ها، خلق مزیت رقابتی، تقویت فرهنگ نوآوری، افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان، پیشبرد و بهبود کیفیت، گسترش خدمات مشتریان، توسعه و بهبود ارتباطات داشته باشد و بدون همسویی با درجه بالا، کسب حداکثر مزیت رقابتی مشکل است. این مقاله با هدف مرور طراحی و تبیین مدل همسویی راهبردهای کسب و کار و فناوری اطلاعات به رشته تحریر درآمده است. روش پژوهش آمیخته بوده و در سه مرحله فراترکیب، دلفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. در بخش نخست از میان ۵۳ منبع مستخرج، مؤلفه‌ها مورد شناسایی قرار گرفت و با استفاده از دلفی فازی و در سه مرحله ابعاد و سازه‌های نهایی با مشارکت خبرگان تأیید شد. جامعه آماری بخش کمی در این پژوهش کارکنان بانک ملت بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی حاکی از شناسایی ۱۱۰ کد، ۱۹ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی بوده و نتایج بخش کمی بیانگر رابطه معنادار میان ابعاد راهبردهای کسب و کار و فناوری اطلاعات می‌باشد. نتایج نشان داد که فناوری اطلاعات و کسب و کار بانکی از طریق همسویی راهبردی بر عملکرد نظام بانکی اثر دارد و اصلاح ساختار سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی با تمرکز بر مشارکت‌گرایی و پذیرش فناوری‌های جدید به منظور بهبود عملکرد بانک باید مورد توجه قرار گیرد. ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران IT و حوزه‌های کسب و کار، به تطابق‌پذیری و موفقیت بانک کمک خواهد کرد.

واژگان کلیدی: همسوسازی، راهبرد فناوری اطلاعات، راهبرد کسب و کار، عملکرد، نظام بانکی.

**Designing and Explaining the Alignment Model of Business
Strategies and Information Technology in the Banking System,
Mixed Approach
(Case: Bank Mellat)**

Alireza Lagzaee: PhD Candidate in Information Technology
Management, Department of Industrial Management, Faculty of
Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i,
Tehran, Iran.(Corresponding Author)
Phone No.09124590135 Email: a_lagzaee@atu.ac.ir

Kamran Feizi: Professor, Department of Industrial Management,
Faculty of Management and Accounting, University of Allameh
Tabataba'i, Tehran, Iran.

Payam Hanafizadeh: Professor, Department of Industrial
Management, Faculty of Management and Accounting, University of
Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran.

Mohamadreza Taghva: Professor, Department of Industrial
Management, Faculty of Management and Accounting, University of
Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran

Abstract:

The alignment of information technology with business can have a great impact on reducing costs, creating a competitive advantage, strengthening the culture of innovation, increasing the flexibility and responsiveness of the organization, promoting and improving quality, expanding customer services, developing and improving communications, and without high degree of alignment, obtaining maximum Competitive advantage is difficult .This article was written with the aim of reviewing the design and explanation of the alignment model of business strategies and information technology . The research method is mixed and has been carried out in three stages: meta-synthesis, fuzzy Delphi and structural equation modeling. In the first part, among the 53 extracted sources, the components were identified and using fuzzy Delphi, and in three stages, the final dimensions and structures were confirmed with the participation of experts. The statistical population of the quantitative part in this research was Bank Mellat employees. A questionnaire

was used to collect data. The findings of the research in the qualitative part indicate the identification of 110 codes, 19 subcategories and 7 main categories, and the results of the quantitative part indicate a meaningful relationship between the dimensions of business strategies and information technology. The results showed that information technology and banking business have an effect on the performance of the banking system through strategic alignment. To enhance bank, it's crucial to reform organizational structures and strengthen culture by emphasizing participatory approaches and embracing new technologies. Effective communication between IT managers and business sectors will boost the bank's adaptability and success.

Keywords: Alignment, Information Technology Strategy, Business Strategy, Performance, Banking System.

۱- بیان مسئله

بانکداری نقش حیاتی و مهمی را در اقتصاد ایفا می‌کند. عملکرد بانک‌ها به‌عنوان یک نهاد مالی بزرگ که سرمایه‌گذاری و اقتصاد را هدایت می‌کنند بخش‌های متنوعی از کل جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرکت‌های فناوری به دنبال ایجاد اختلال در تجارت بانکی هستند. این شرکت‌های چابک، به‌عنوان بانک‌های دیجیتال، فعالانه سبد محصولات خود را گسترش داده و با تخصص فنی عمیق خود مدیریت سرمایه کرده و از سویی مترصد فرصت‌های ورود به بازارها با محصولات و خدمات مشتری‌محور هستند [تای و چان، ۲۰۲۲].

امروزه در چنین محیطی بیشترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات^۱ و سیستم‌های اطلاعاتی^۲ صورت می‌گیرد پس سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف راهبردی^۳ خود چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع راهبردی ندارند و در اینجا مفهوم همسویی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب و کار^۴ (همسویی راهبردی^۵)، معنا پیدا می‌کند [لگرائی و همکاران، ۱۴۰۱].

۱. Tay & Chan

۲. IT: Information Technology

۳. IS: Information Systems

۴. Strategic

۵. IT/IS Business Strategic Alignment

۶. Strategic Alignment

مطالعات تجربی نشان داده است که ۵۱٪ از تفاوت در عملکرد سازمان‌ها را می‌توان با همسویی راهبردی توضیح داد؛ بنابراین همسویی مهم است، اما پشتیبانی راهبردی نیز مهم است. مطالعه دیگری از مجله اروپایی سیستم‌های سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد که ۱۸ درصد از تفاوت بین عملکرد کلی سازمان‌ها با سطح همسویی راهبردی بین اهداف تجاری آنها و فعالیت‌های انجام شده توسط بخش فناوری اطلاعات توضیح داده می‌شود؛ بنابراین، همسو کردن سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات برای حمایت از اهداف راهبردی واقعاً مهم است [مورگان^۱، ۲۰۲۲].

بانکداری به‌عنوان یکی از حوزه‌های ارائه خدمات، به‌شدت از همسوسازی راهبردهای فناوری اطلاعات و راهبردهای کسب‌وکار تأثیر می‌پذیرد و این پژوهش درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که: مدل همسوسازی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در نظام بانکی چگونه است؟

۲- چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از اقدامات کلیدی در مدیریت سازمان‌ها به معنای تطابق و هم‌افزایی بین اهداف و راهبردهای سازمانی با توانمندی‌های فناوری اطلاعات است، به طوری که این دو عامل بتوانند به طور هماهنگ برای دستیابی به اهداف کلان سازمان عمل کنند. مفهوم "همسویی" با افزایش اهمیت فناوری اطلاعات در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و نقش آن به‌عنوان یک مزیت رقابتی، توجه گسترده‌ای را از سوی پژوهشگران و مدیران به خود جلب کرده است.

با این حال، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم گذشت بیش از چهار دهه از ظهور مفهوم "همسویی" (این مفهوم نخستین بار توسط اسکینر در اواسط دهه ۱۹۷۰ مطرح شد) هنوز اجماع کاملی بین پژوهشگران راجع به اینکه "همسویی راهبردی چیست" وجود ندارد و این مسئله‌ای است که پژوهشگران دیگر نیز به‌صراحت به آن اشاره کرده‌اند [چاری^۲ و همکاران، ۲۰۱۷؛ آستوتی^۳ و همکاران، ۲۰۱۸]. مفهوم همسویی راهبردی شامل ایده دستیابی به درجه‌ای از سازگاری و هماهنگی میان طیف وسیعی از عناصر سازمانی است که دستیابی به اولویت‌های راهبردی سازمان را تضمین می‌کند [شارما^۴ و همکاران، ۲۰۲۰] و همسویی بین اهداف راهبردی و تصمیم‌گیری‌های

۱. Morgan

۲. Chari

۳. Astuti

۴. Sharma

مدیریت برای پیشبرد امور روزمره شرکت‌های تجاری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است [گونیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۰]. بنابراین، مفهوم همسویی راهبردی را می‌توان به عنوان ایجاد تناسب و هماهنگی بین راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات توصیف کرد. این مفهوم بر این فرض استوار است سازمان‌هایی که بتوانند هماهنگی بین این دو بخش را به درستی برقرار کنند، قادر به دستیابی به عملکرد برتر و مزیت رقابتی پایدار هستند. در نتیجه، در پاسخ به تغییرات محیطی سریع‌تر و موثرتر عمل می‌نمایند و این امر کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان را به دنبال خواهد داشت.

از آنجا که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را با توجه به پویایی راهبرد های کسب‌وکار و رشد سریع و مداوم فناوری اطلاعات به هم ارتباط دهند، به نظر می‌رسد اهمیت موضوع همسویی روزبه‌روز بیشتر شود، اما جدا از اهمیت رسیدن به همسویی، حفظ آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است [نوگروهو^۲، ۲۰۲۱].

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد سازمان‌هایی که توانسته‌اند همسویی راهبردی را به درستی پیاده‌سازی کنند، موفق به استفاده بهینه از منابع فناوری اطلاعات و افزایش کارایی در فرآیندهای کسب‌وکار، کاهش هزینه‌های اضافی ناشی از پیاده‌سازی‌های ناکارآمد، کسب مزیت رقابتی با ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه شدند. بنابراین، همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات می‌تواند تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. در ادامه، خلاصه و جمع‌بندی مدل‌های همسوسازی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مدل‌های همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات [منبع: بی‌ریایی و همکاران، ۱۳۸۹]

عنوان مدل همسویی	ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب
مدل همسویی راهبردی (هندرسون و تکاترامن، ۱۹۹۳)	۱- راهبرد کسب‌وکار (حیطه کسب‌وکار، مزیت رقابتی، حاکمیت کسب‌وکار) ۲- زیرساخت و فرایندهای سازمان (ساختار اجرایی، فرایندها، مهارت‌ها) ۳- راهبرد IT (حیطه IT، مزیت‌های سیستماتیک، حاکمیت IT) ۴- زیرساخت و فرایندهای IT (معماری IT، فرایندهای IT، مهارت‌های IT)
مدل همسویی راهبردی (کلارک، ۱۹۹۴)	۱- ساختار ۲- فرایندهای مدیریت ۳- افراد و نقش‌ها ۴- فناوری ۵- راهبرد

۱. Ghonim

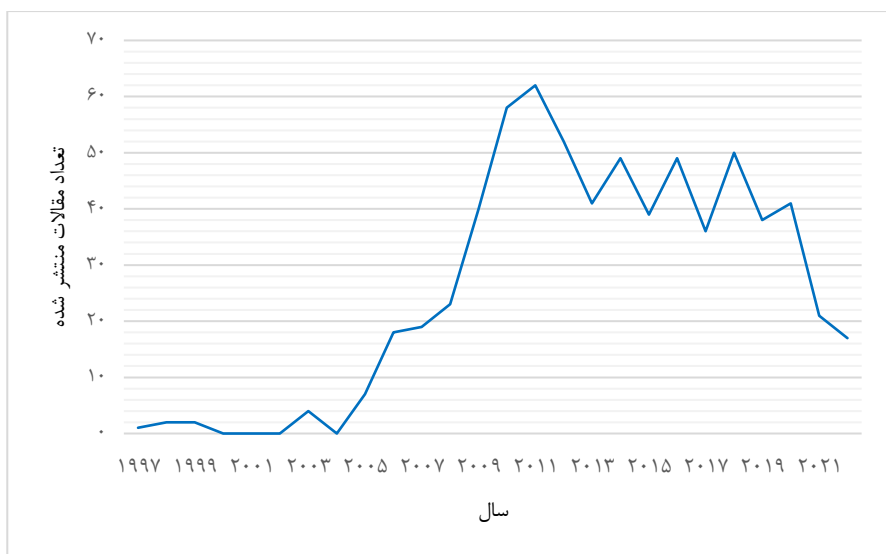
۲. Nugroho

جدول ۱. مدل‌های همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات [منبع: بی‌ریایی و همکاران، ۱۳۸۹]

عنوان مدل همسویی	ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب
مدل همسویی راهبردی اچ پی هلیوت پاکارد	۱- راهبردها، ۲- عوامل کلیدی موفقیت، ۳- اطلاعات، ۴- فرایندها، ۵- داده‌ها، ۶- برنامه‌های کاربردی، ۷- IT، ۸- فرهنگ‌ها، ارزش‌ها، تیم‌ها.
مدل سنجش بلوغ همسویی راهبردی (لوفتمن، ۲۰۰۰)	۱- بلوغ ارتباطات ۲- بلوغ مزیت رقابتی ۳- بلوغ نحوه مدیریت و اداره امور ۴- بلوغ مشارکت ۵- بلوغ فناوری ۶- بلوغ منابع انسانی
مدل پویایی راهبردی (سایه‌روال، ۲۰۰۱)	۱- راهبرد کسب‌وکار، ۲- ساختار کسب‌وکار، ۳- راهبرد IT، ۴- ساختار IT
مدل همسویی راهبردی (کرنز، ۲۰۰۱)	۱- ثبت اطلاعات زنجیره ارزش، ۲- مشارکت CIO در برنامه‌ریزی کسب‌وکار، ۳- مشارکت CEO در برنامه‌ریزی IT، ۴- همسویی برنامه IT با برنامه کسب‌وکار، ۵- همسویی برنامه کسب‌وکار با برنامه IT، ۶- استفاده از IT برای کسب مزیت رقابتی
مدل مسیر همسویی ویز (C4) (ویز، ۲۰۰۴)	۱- جهت‌گیری روشن سازمان ۲- تعهد ۳- ارتباطات ۴- یکپارچگی بین بخشی
مدل همسویی راهبردی (کازمن و می‌چن، ۲۰۰۵)	۱- مدل کسب‌وکار ۲- معماری کسب‌وکار ۳- معماری IT

همچنین، روند مقالات منتشر شده در این حوزه به صورت نمودار (۱) می‌باشد [زابوکوفسک^۱ و همکاران، ۲۰۲۳]. براساس این نمودار، از سال ۲۰۰۵ انتشار مقالات در حوزه مورد نظر روند صعودی به خود گرفته و در سال ۲۰۱۱ به اوج خود می‌رسد. پس از آن روند انتشار مقالات اندکی کاهش یافته است.

^۱ Zabukovsek



نمودار (۱). روند تعداد مقالات منتشر شده در طی زمان به طور سالانه با موضوع همسویی راهبردهای کسب و کار و فناوری اطلاعات [زابوکوفسک و همکاران، ۲۰۲۳]

پس از بررسی ادبیات موضوع، به چندین خلأ مهم در بدنه دانشی موجود در رابطه با همسویی راهبردهای فناوری اطلاعات و راهبردهای کسب و کار، با تمرکز بر بخش بانکی پی برده شد که نیاز به انجام یک تحقیق جامع تر و دقیق تر در این زمینه را برجسته می نماید. در ادامه، به بیان این خلأها پرداخته می شود:

۱. با وجود چهار دهه تحقیق و عدم اجماع درباره تعریف دقیق همسویی راهبردی و چگونگی دستیابی به آن، به ویژه در صنعت بانکداری، این تحقیق با هدف ارائه تعریف دقیق تر و بیان شواهد ملموس برای تقویت همسویی راهبردی طراحی شده است.
 ۲. مدل های موجود برای حفظ همسویی راهبردی در مواجهه با تغییرات مداوم فناوری و نیازهای خاص صنعت بانکداری کارایی کافی ندارند. لذا لازم است تا مدلی خاص با توجه به نیازها و چالش های صنعت بانکداری طراحی شود تا با چالش ها و تحولات این صنعت همگام باشند.
 ۳. عدم توجه مدل های گذشته به راهکارهای عملی برای دستیابی به همسویی راهبردی توجه کافی نکرده اند. این تحقیق با شناسایی شاخص های کلیدی، به مدیران بانکی کمک می کند تا سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات را بهتر با اهداف کسب و کار همسو کنند.
- با توجه به خلاهای بیان شده، مسائل موجود در این حوزه که بدون پاسخ مانده اند و در این پژوهش به بررسی و پاسخ به آنها پرداخته می شود به شرح ذیل هستند:

۱- اگرچه در تحقیقات انجام شده، عوامل مختلفی شناسایی شده‌اند که بر همسویی راهبردهای کسب و کار و فناوری اطلاعات اثر می‌گذارند اما بررسی نحوه ترکیب و ارتباط بین این مولفه‌ها برای صنعت بانکداری همچنان نامشخص است. به عبارت دیگر، لازم است تعیین شود که چه عواملی به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر عملکرد سیستم‌های بانکی در نظام بانکداری ایران تأثیرگذار هستند و چگونه می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی نمود؟

۲- پژوهش‌های انجام شده به شناسایی گام‌های مختلفی که در بهبود همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار موثر هستند، پرداخته‌اند؛ اما لازم است مشخص شود که چه تغییراتی در ساختار سازمانی بانک‌ها می‌تواند به عنوان موثرترین عوامل در بهبود همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در سیستم‌های بانکی ایران در نظر گرفته شود و چگونه می‌توان این تغییرات را در چارچوب مقوله‌های اصلی مدیریت و سازماندهی نمود؟

در ادامه و در راستای پاسخ به این سوالات، فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌شوند. این فرضیه‌ها به عنوان گزاره‌هایی قابل آزمون، با هدف روشن‌سازی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه مطرح شده‌اند. هدف از طرح این فرضیه‌ها، بررسی و تحلیل تأثیرات مختلف عوامل موثر بر موضوع پژوهش است و به محقق کمک می‌کند تا چارچوبی منسجم برای تحلیل داده‌ها ایجاد نماید.

فرضیه ۱: میزان همسویی بین راهبردهای فناوری اطلاعات و راهبردهای کسب و کار به طور مثبت بر عملکرد بانکی در ایران تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۲: عواملی مانند زیرساخت‌های فناوری، تصمیم‌گیری مدیریتی و فرهنگ سازمانی به‌طور قابل توجهی بر دستیابی به هم‌راستایی راهبردی در بانک‌ها تأثیر می‌گذارند.

فرضیه ۳: همسویی سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات با اهداف راهبردی کسب و کار باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود.

فرضیه ۴: نظرات کارشناسی در مورد شاخص‌های کلیدی همسویی موفقیت‌آمیز بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در بخش بانکداری به هم‌گرایی خواهند رسید.

۳- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی، از منظر روش آمیخته و از حیث زمانی از نوع مقطعی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌های ثانویه شامل روش‌های کتابخانه‌ای و داده‌های اولیه مبتنی

بر فراترکیب بر پرسشنامه محقق ساخته است. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقاء داده و دید جامع‌تر و گسترده‌تری را نسبت به مسائل به‌وجود می‌آورد. بنابراین، مستلزم آن است که پژوهشگر، بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهش‌گران، واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری را از پدیده تحت بررسی نشان می‌دهد و نتیجه‌ای را حاصل می‌کند که بزرگ‌تر از مجموع بخش‌ها است (زیمرا، ۲۰۰۶). به این منظور، در این پژوهش از روش هشت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند برای فراترکیب استفاده شده است که خلاصه مراحل آن در شکل (۱) نشان داده شده است.



۱. Zimmer

۲. Sandelowski & Barroso

مرحله نخست روش فراترکیب، مرحله دوم دلفی فازی، و مرحله سوم تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری [SEM] به‌عنوان یکی از انواع روش‌های آماری که امکان بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را فراهم می‌سازد و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

جامعه آماری بخش کیفی شامل کلیه پژوهش‌های معتبر انجام شده در زمینه همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات است بنابراین از نمونه‌برداری نظری استفاده شد. نمونه‌برداری نظری، فراگرد گردآوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیلگر به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به‌منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کند [گلاسر و اشتراوس^۲، ۱۹۶۷؛ گلاسر، ۱۹۷۸؛ پاندیت^۳، ۱۹۹۶].

برای گردآوری داده‌ها از موتورهای جستجو مانند گوگل اسکولار^۴، اسکوپوس^۵ و وب او ساینس^۶ استفاده شده است. نمونه موردنظر از پژوهش‌های پیشین جهت استخراج متغیرها، از مطالعات منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با هدف پژوهش تشکیل می‌شود و ۷۲ مقاله انتخاب شد که بعد از بررسی با ۵۳ مقاله اشباع نظری حاصل شد و بنابراین ۵۳ منبع کدگذاری گردید. شکل (۲) فرایند جستجو را نمایش می‌دهد.

۱- Structural Equation Modeling(SEM)

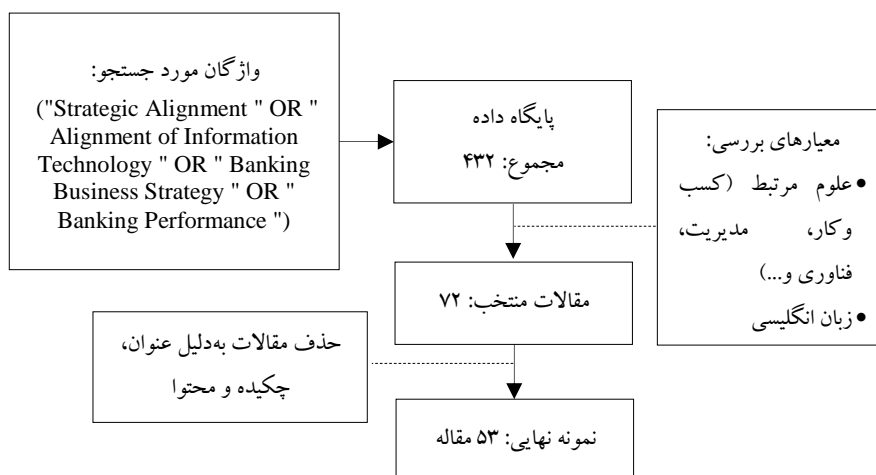
۲- Glaser and Strauss

۳- Pandit

۴- Google Scholar

۵- Scopus

۶- Web of Science



شکل ۲. نمونه‌گیری نظری منابع پژوهش

جامعه آماری بخش دلفی، ۳۹ نفر شامل ۲۸ نفر از خبرگان تجربی (مدیران و متخصصین بانکی) و ۱۱ نفر از خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) در این مطالعه شرکت کردند. ملاک خبرگی، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط در نظام بانکی و مدرک تحصیلات تکمیلی بوده است (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های خبرگان

فرآوانی	حوزه تخصصی	فرآوانی	حوزه تجربی
۱۱	مدیریت راهبردی	۴	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۸	علوم اقتصادی	۳	بانک‌های تجاری خصوصی
۷	مدیریت IT	۸	بانک‌های تجاری دولتی
۲	مهندسی صنایع	۵	بانک‌های توسعه‌ای و تخصصی
۱	مهندس کامپیوتر	۶	بانک مرکزی
	مدیریت اجرایی/دولتی	۶	
	مدیریت بانکداری	۲	
	مدیریت مالی و بازرگانی	۳	
	سایر	۲	
۳۹	جمع	۳۹	جمع

جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش عبارت است از کلیه مدیران و کارشناسان بانک ملت که در بخش فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی و تحول به‌علاوه مدیران ارشد بانک (اعضای هیئت‌مدیره،

هیئت عامل و مدیران امور) مشغول به کار هستند. دلیل توجیهی گزینش این گروه از کارکنان به عنوان جامعه آماری بدین لحاظ است که کارکنان واحدهای موصوف به جهت موقعیت شغلی، سابقه و تجربه؛ آشنایی نسبتاً کاملی با مباحث مدیریت کسب و کار و فناوری اطلاعات دارند. از فرمول کوکران [۱] با جامعه آماری معلوم، برای محاسبه حجم نمونه استفاده شده و تعداد ۲۲۱ آزمودنی در نظر گرفته شد، لیکن به منظور کسب اطمینان از پوشش تعداد نمونه، ۲۵۰ آزمودنی مورد سنجش قرار گرفته و ۲۱۱ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج جمعیت شناختی تحقیق در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	شرح	
۸۲	۱۷۲	مرد	
		زن	
۴۰	۸۴	کارشناسی	
		کارشناسی ارشد و بالاتر	
		دکتری	
۴۴	۹۳	تخصصی	
		مدیریتی - تخصصی	
		مدیریتی	
۲۹	۶۱	زیر ۱۰ سال	
		۱۰ تا ۲۰ سال	
		۲۰ سال و بالاتر	
۱۰۰	۲۱۱	جمع	

۴- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست پس از شناسایی و بررسی ۷۲ اثر و حذف پژوهش‌های نامرتبط، ۵۳ اثر مورد وثوق قرار گرفت و ۱۳۵ کد شناسایی شد و پس از پالایش و مقوله‌بندی مفهومی ۱۱۵ مفهوم نهایی به صورت ۱۱۵ کد، ۱۹ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. در مرحله دوم نسبت به دلفی فازی و در سه مرحله اقدام شد. در فاز نخست دلفی، برخی از شاخص‌ها حذف و برخی از شاخص‌ها

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2+z^2pq} = \frac{521 \times 96/1^2 \times 5/0 \times 5/0}{521 \times 05/0^2 + 96/1^2 + 5/0 \times 5/0} = 221$$

طبق نظر خبرگان اصلاح شد و ۱۱۰ شاخص به راند دوم فازی وارد شد. جدول (۴) نتایج راند دوم و آخر دلفی فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۳	اختلاف	نتیجه
عملکرد بانکی	غیر مالی	بهبود سیما و شهرت بانک	۰/۸۲۳	۰/۸۳۸	۰/۰۱۵	توافق
		پایبندی به ارزش‌های اجتماعی	۰/۸۲۳	۰/۸۰۸	۰/۰۱۵	توافق
		عملکرد اخلاقی بانک	۰/۸۰۸	۰/۸۰۱	۰/۰۰۷	توافق
		عملکرد نوآوری بانک	۰/۸۲۳	۰/۸۱۰	۰/۰۱۲	توافق
		بانکداری پایدار و کمک به توسعه پایدار	۰/۸۴۱	۰/۷۹۷	۰/۰۴۴	توافق
	مالی	سودآوری و حاشیه سود بانکی	۰/۸۴۸	۰/۸۴۵	۰/۰۰۳	توافق
		سهم بازار بانک	۰/۸۱۱	۰/۸۵۵	۰/۰۴۴	توافق
		بازگشت سرمایه	۰/۸۰۰	۰/۸۰۶	۰/۰۰۶	توافق
		ارزش سهام بانکی	۰/۸۲۷	۰/۷۸۲	۰/۰۴۴	توافق
		رشد سپرده‌های بانکی	۰/۸۳۵	۰/۸۰۴	۰/۰۳۱	توافق
راهبرد کسب و کار	بوم‌الگوی کسب و کار	جذب منابع مالی جدید	۰/۸۳۲	۰/۸۱۵	۰/۰۱۸	توافق
		تأمین مالی ذی‌نفعان بانکی	۰/۸۱۷	۰/۸۲۰	۰/۰۰۳	توافق
		بازار هدف (مشتریان)	۰/۸۵۸	۰/۷۸۸	۰/۰۷	توافق
		رتبه‌بندی اولویت‌های ارزش‌های بانک ملت	۰/۸۲۲	۰/۸۳۱	۰/۰۰۹	توافق
		کانال‌های توزیع	۰/۸۳۰	۰/۸۱۵	۰/۰۱۶	توافق
		ارتباط و تعامل با مشتری	۰/۷۷۶	۰/۸۳۲	۰/۰۵۶	توافق
		جریان‌های درآمدی	۰/۸۴۱	۰/۸۲۹	۰/۰۱۲	توافق
		شرکای تجاری کسب و کار	۰/۸۲۵	۰/۸۲۲	۰/۰۰۳	توافق
		منابع کلیدی	۰/۷۹۴	۰/۸۲۵	۰/۰۳۱	توافق
		ساختار هزینه	۰/۸۱۸	۰/۸۲۸	۰/۰۱۱	توافق
	برنامه‌ریزی کسب و کار	فعالیت‌های اصلی	۰/۸۱۳	۰/۸۱۲	۰/۰۰۲	توافق
		چشم‌انداز بانک	۰/۸۳۰	۰/۸۱۹	۰/۰۱۱	توافق
		تحلیل فراگیر از فرصت‌ها و چالش‌های بانک ملت	۰/۸۵۰	۰/۷۹۷	۰/۰۵۳	توافق

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۳	اختلاف	نتیجه
شایستگی‌های محوری کسب و کار	هدف‌های بلندمدت کسب و کار	هدف‌های بلندمدت کسب و کار	۰/۸۴۲	۰/۸۱۶	۰/۰۲۶	توافق
		هدف‌های کوتاه‌مدت	۰/۸۳۰	۰/۸۱۵	۰/۰۱۶	توافق
		خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها	۰/۸۴۰	۰/۸۳۴	۰/۰۰۶	توافق
		روندها، رویه‌ها و مقررات بانکی	۰/۸۲۲	۰/۸۱۵	۰/۰۰۷	توافق
	عوامل حیاتی موفقیت	عوامل حیاتی موفقیت	۰/۸۱۷	۰/۸۲۹	۰/۰۱۲	توافق
		رقابت‌پذیری و توانمندی رقابتی	۰/۸۲۵	۰/۸۳۸	۰/۰۱۲	توافق
		قابلیت‌های پویای کسب و کار	۰/۷۹۴	۰/۸۰۶	۰/۰۱۲	توافق
		ارزش ویژه برند بانکی	۰/۸۵۳	۰/۸۲۰	۰/۰۳۲	توافق
	دامنه کسب و کار	حوزه‌های تحت پوشش بانکی	۰/۸۱۳	۰/۸۱۲	۰/۰	توافق
		شناخت صحیح بازارهای هدف	۰/۸۰۰	۰/۸۲۳	۰/۰۲۴	توافق
		بخش‌بندی مشتریان با تمرکز بر مشتریان کلیدی	۰/۸۱۹	۰/۸۵۷	۰/۰۳۸	توافق
		راهبردهای جایگاه‌یابی	۰/۸۳۸	۰/۸۴۰	۰/۰۰۱	توافق
مزیت‌های سیستمی بانکی	راهبرد دفاع از جایگاه	۰/۷۹۵	۰/۸۳۴	۰/۰۳۸	توافق	
	شناخت رقبای بازار	۰/۸۰۰	۰/۷۹۹	۰/۰۰۱	توافق	
	عمل به وعده‌ها در بازه زمانی مشخص	۰/۷۹۰	۰/۸۳۲	۰/۰۴۱	توافق	
	احساس امنیت مشتریان نسبت به عملکرد کارکنان بانک	۰/۸۲۵	۰/۸۴۳	۰/۰۱۸	توافق	
مدیریت روابط با مشتریان	قابل اعتماد بودن کارکنان نزد مشتریان	۰/۷۹۴	۰/۷۹۵	۰/۰۰۱	توافق	
	ارائه خدمات در زمان معین	۰/۸۲۲	۰/۸۰۵	۰/۰۱۷	توافق	
	راستی و درستی در ارائه گزارش‌های بانک	۰/۸۱۷	۰/۸۲۹	۰/۰۱۲	توافق	
	ارائه دقیق فهرست خدمات به مشتریان	۰/۷۹۱	۰/۸۱۲	۰/۰۲۱	توافق	
	شناسایی و جذب مشتریان کلیدی	۰/۷۶۹	۰/۸۴۸	۰/۰۷۹	توافق	
	تعهد کارکنان به عملکرد مورد انتظار مشتری	۰/۷۸۷	۰/۸۳۱	۰/۰۴۴	توافق	

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۳	اختلاف	نتیجه
بهبود کیفیت خدمات بانکی		آمادگی کارکنان بانک برای کمک به مشتریان	۰/۸۰۸	۰/۸۱۱	۰/۰۰۳	توافق
		رسیدگی به درخواست‌های مشتریان در اسرع وقت	۰/۷۹۱	۰/۷۶۲	۰/۰۲۹	توافق
		تسهیل اطمینان و دسترسی مشتریان به خدمات بانکی	۰/۸۲۴	۰/۸۴۴	۰/۰۲۱	توافق
		سنجش رضایت مشتریان با هدف افزایش رضایت مشتری	۰/۸۲۳	۰/۷۹۹	۰/۰۲۴	توافق
		استانداردسازی ارائه خدمات	۰/۸۱۵	۰/۸۳۰	۰/۰۱۵	توافق
		ارتقاء کیفیت و افزایش سرعت ارائه خدمات بانکی	۰/۸۴۲	۰/۸۲۰	۰/۰۲۲	توافق
		پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان و ارائه خدمات و محصولات نوین	۰/۸۳۰	۰/۸۴۷	۰/۰۱۷	توافق
		بهبود کارایی عملیاتی	۰/۷۸۸	۰/۸۳۲	۰/۰۴۴	توافق
		همخوانی تسهیلات و تجهیزات فیزیکی با خدمات بانک	۰/۸۵۰	۰/۸۲۹	۰/۰۲۱	توافق
		برخورداری از تسهیلات و تجهیزات به‌روز	۰/۸۳۷	۰/۸۰۳	۰/۰۳۴	توافق
بهبود پاسخگویی سیستم بانک ملت	۰/۸۳۴	۰/۸۰۹	۰/۰۲۵	توافق		
زیرساخت IT بانک	عوامل سخت‌افزاری	استفاده از تجهیزات و سخت‌افزارهای به‌روز فناوری اطلاعات	۰/۸۱۹	۰/۸۴۶	۰/۰۲۷	توافق
		امکان ارتباط برنامه‌ها از طریق شبکه داخلی بانک	۰/۸۲۳	۰/۸۱۱	۰/۰۱۲	توافق
		سخت‌افزار مناسب جهت اجرای نرم‌افزارهای موجود در بانک	۰/۸۴۷	۰/۸۳۹	۰/۰۰۹	توافق
		سخت‌افزار مناسب جهت نرم‌افزارهای تجمیع داده‌ها	۰/۸۱۵	۰/۸۱۳	۰/۰۰۲	توافق

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۳	نتیجه راند ۲	کدها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توافق	۰/۰۳۹	۰/۸۳۵	۰/۷۹۶	سخت‌افزار مناسب جهت بانک‌های اطلاعاتی تجمیع شده و بزرگ	عوامل نرم‌افزاری	
توافق	۰/۰۰۵	۰/۸۲۹	۰/۸۲۴	ذخیره اطلاعات موجود در بانک در بانک‌های اطلاعاتی		
توافق	۰/۰۶۹	۰/۷۶۴	۰/۸۳۳	به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارهای خدمات بانکی		
توافق	۰/۰۳۵	۰/۸۴۹	۰/۸۱۳	ذخیره اطلاعات موجود در بانک در فایل‌های صفحه گسترده		
توافق	۰/۰۰۵	۰/۸۴۶	۰/۸۵۱	زیرساخت نرم‌افزاری مناسب جهت ارتباط برنامه‌های گوناگون		
توافق	۰/۰۲۴	۰/۸۲۴	۰/۸۰۰	به‌کارگیری جدیدترین نرم‌افزارهای خدمات بانکی		
توافق	۰/۰۴۴	۰/۸۵۲	۰/۸۰۸	سیستم‌های عملیاتی مکانیزه گردآوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۰۵	۰/۸۳۲	۰/۸۳۸	در نظرگیری فناوری اطلاعات در ترسیم چشم‌انداز بانک	برنامه‌ریزی راهبردی IT	راهبرد IT بانک
توافق	۰/۰۲۱	۰/۸۰۲	۰/۸۲۳	استفاده از فناوری اطلاعات برای دستیابی به مأموریت‌های اصلی بانک		
توافق	۰/۰۰۹	۰/۸۳۵	۰/۸۴۴	ترسیم هدف‌های بلندمدت فناوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۳۲	۰/۸۱۸	۰/۸۵۰	تدوین هدف‌های کوتاه‌مدت در حوزه فناوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۱۵	۰/۸۳۱	۰/۸۴۶	خط‌مشی‌ها و سیاست‌های فناوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۲۶	۰/۸۲۹	۰/۸۰۳	روندها، رویه‌ها و مقررات بانکی در حوزه فناوری اطلاعات		

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۳	اختلاف	نتیجه
	ارزیابی پویای همسویی	بررسی میزان تناسب راهبردهای ناحیه‌های کارکردی و فناوری اطلاعات	۰/۸۵۷	۰/۸۱۶	۰/۰۴۱	توافق
		بررسی تناسب جایگاه فناوری اطلاعات در بانک	۰/۸۴۳	۰/۸۱۵	۰/۰۲۹	توافق
		بررسی میزان چابکی واحد IT در شناسایی سیگنال‌های بازار فناوری و بهره‌برداری از فرصت‌های فناوری محور	۰/۸۱۴	۰/۸۰۶	۰/۰۰۸	توافق
	یکپارچگی فرآیندها	ارتباطات درون سازمانی جهت یکپارچه کردن فرآیندها	۰/۸۰۳	۰/۸۰۴	۰/۰۰۱	توافق
		استانداردهایی مانند ایزو جهت ساماندهی و مستندسازی فرآیندها	۰/۸۲۶	۰/۸۳۷	۰/۰۱۱	توافق
		تعاریف یکسان از مفاهیم رایج در سازمان	۰/۷۹۷	۰/۸۲۹	۰/۰۳۲	توافق
		تعریف سطوح دسترسی سازمانی جهت دسترسی به اطلاعات یکپارچه	۰/۸۳۲	۰/۸۲۸	۰/۰۰۴	توافق
فرآیندها	فرآیندهای تولید داده	فرآیندهای سازمان در بخش صف و ستاد برای تولید داده انبوه	۰/۸۳۵	۰/۸۲۲	۰/۰۱۲	توافق
		فرآیندهای سازمانی شفاف جهت گردش اطلاعات تولید شده	۰/۸۵۵	۰/۸۳۵	۰/۰۱۹	توافق
	فرآیندهای تولید داده	استفاده از داده‌های تولید شده توسط فرآیندهای گوناگون از یکدیگر	۰/۸۰۴	۰/۸۱۴	۰/۰۰۹	توافق
		ارائه خدمات بانکی بر اساس داده‌های عملکردی	۰/۷۹۲	۰/۸۴۵	۰/۰۵۳	توافق
		بازخورد مداوم از پیامدهای فرآیندهای بانکی	۰/۸۰۲	۰/۸۴۴	۰/۰۴۲	توافق
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	استفاده از ساختارهای مبتنی بر مشارکت	۰/۸۰۷	۰/۸۱۱	۰/۰۰۴	توافق

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۳	نتیجه راند ۲	کدها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توافق	۰/۰۲۱	۰/۸۴۷	۰/۸۲۶	استفاده از ساختارهای مسطح و انعطاف پذیر		
توافق	۰/۰۵۶	۰/۸۴۷	۰/۷۹۱	تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات در سازمان		
توافق	۰/۰۴۷	۰/۸۴۱	۰/۷۹۴	هماهنگی بین توانایی کارکنان با وظایف شغلی		
توافق	۰/۰۴۵	۰/۷۸۸	۰/۸۳۲	سازگاری فرایندهای گوناگون بانکی		
توافق	۰/۰۱۳	۰/۸۳۰	۰/۸۱۸	استفاده از کارکنان مجرب در حوزه فناوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۱۴	۰/۸۰۹	۰/۸۲۲	درک کارکنان فناوری اطلاعات از اهداف و سیاست‌های بانکی		
توافق	۰/۰۰۱	۰/۸۲۹	۰/۸۲۸	توانایی کارکنان فناوری اطلاعات برای مواجه شدن با چالش‌های فناوری		
توافق	۰/۰۰۱	۰/۸۱۶	۰/۸۱۵	اشتیاق و توانمندی کارکنان در یادگیری و شناخت فناوری‌های جدید		
توافق	۰/۰۱۷	۰/۸۲۷	۰/۸۱۰	وجود ساختار نظارتی گسترده جهت رسیدن به همسویی راهبرد		
توافق	۰/۰	۰/۸۲۹	۰/۸۲۹	نداشتن نگاه تنوریک به مباحث همسویی و...		
توافق	۰/۰۰۶	۰/۸۱۸	۰/۸۲۳	وجود فرهنگ پذیرش فناوری‌های جدید از سوی کارکنان	فرهنگ سازمانی راهبرد محور	فرهنگ سازمانی بانک
توافق	۰/۰۴۲	۰/۸۰۶	۰/۸۴۸	فرهنگ تقویت تفکر ریسک‌پذیر به جای تفکر ریسک‌گریز		
توافق	۰/۰۰۳	۰/۸۳۹	۰/۸۳۶	تبدیل هزینه محوری به ارزش محوری		

جدول ۴. فاصله مقدار قطعی راند دوم و راند سوم و نتایج نهایی دلفی فازی

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۳	نتیجه راند ۲	کدها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توافق	۰/۰۳۸	۰/۸۴۵	۰/۸۰۷	فرهنگ تقویت تفکر مشارکت گرایی به جای تمرکزگرایی	پشتیبانی مدیریت ارشد	
توافق	۰/۰۱۷	۰/۸۱۷	۰/۸۳۳	نگاه توسعه‌ای مدیران ارشد به فناوری اطلاعات		
توافق	۰/۰۲	۰/۸۱۴	۰/۸۳۴	اعتقاد مدیریت ارشد به اطلاعات صحیح جهت رسیدن به اهداف راهبردی		
توافق	۰/۰۴	۰/۸۱۷	۰/۷۷۷	نگرش مدیران به همسویی به‌عنوان یک فرایند و نه یک پروژه		
توافق	۰/۰۳۹	۰/۷۹۷	۰/۸۳۵	قلمداد کردن مدیر فناوری اطلاعات به‌عنوان شریک راهبردی		
توافق	۰/۰۲۱	۰/۸۵۷	۰/۸۳۶	پشتیبانی لازم از کارکنان برای انجام صحیح امور		

بر اساس نتایج بخش کیفی مدل اولیه پژوهش، توسعه داده شده و پس از اخذ نظرات خبرگان و اعمال اصلاحات، اجماع حاصل شد. مرحله نخست بخش کمی تحقیق شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و روایی همگرا و واگرا و پایانی مدل و پرسشنامه می‌باشد. مرحله دوم مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون‌ها با استفاده از نرم‌افزار می‌باشد. در این پژوهش از Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جدول (۶) سازه‌ها و متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایانی ترکیبی [CR] ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۵ می‌باشد [داوری و رضازاده، ۱۳۹۵، ۱۳۹] و مطابق با یافته‌های مندرج در جدول (۵) تمامی این معیارها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند؛ می‌توان مناسب بودن وضعیت پایانی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید نمود.

۱ Average Variance Extracted

جدول ۵. پایایی و روانی سازه‌های پژوهش (یافته‌های پژوهش)

سازه‌ها	شاخص	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	بار عاملی
راهبرد کسب و کار بانکی $\alpha = 945/0$ CR=955/0 AVE=823/0	بوم‌الگوی کسب و کار	۹	۰/۹۰۵	۰/۹۲۲	۰/۵۷۰	۰/۸۳۳
	برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار	۶	۰/۸۳۹	۰/۸۳۳	۰/۵۵۹	۰/۸۹۱
	شایستگی‌های محوری کسب و کار	۴	۰/۸۴۵	۰/۸۹۶	۰/۶۸۵	۰/۸۳۹
	دامنه کسب و کار	۵	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۶۲۶	۰/۸۶۳
مزیت سیستمی بانکی $\alpha = 909/0$ CR=917/0 AVE=583/0	قابلیت اطمینان و اعتماد به نظام و خدمات بانکی	۵	۰/۸۲۴	۰/۸۷۸	۰/۵۹۸	۰/۸۹۴
	مدیریت روابط با مشتریان	۷	۰/۸۹۲	۰/۹۱۶	۰/۶۱۲	۰/۹۱۸
	توسعه منابع انسانی	۵	۰/۹۰۸	۰/۹۳۱	۰/۷۳۱	۰/۷۶۵
	بهبود کیفیت خدمات بانکی	۷	۰/۸۸۴	۰/۹۱۰	۰/۵۹۰	۰/۸۵۴
فرهنگ سازمانی بانک $\alpha = 867/0$ CR=910/0 AVE=786/0	فرهنگ سازمانی راهبرد محور	۵	۰/۸۰۳	۰/۸۶۲	۰/۵۵۷	۰/۹۲۸
	پشتیبانی مدیریت ارشد	۵	۰/۸۴۹	۰/۸۹۲	۰/۶۲۴	۰/۹۴۱
ساختار سازمانی بانک		۶	۰/۷۲۵	۰/۸۱۹	۰/۶۷۷	۰/۸۵۴
زیرساخت IT بانک $\alpha = 851/0$ CR=939/0 AVE=908/0	عوامل سخت‌افزاری	۹	۰/۸۴۸	۰/۸۸۱	۰/۶۵۴	۰/۹۲۸
	عوامل نرم‌افزاری	۶	۰/۸۳۸	۰/۸۱۸	۰/۵۵۳	۰/۹۱۱
راهبردهای IT بانک $\alpha = 825/0$ CR=739/0	برنامه‌ریزی راهبردی IT	۶	۰/۷۸۹	۰/۸۵۲	۰/۶۹۱	۰/۸۹۲
	ارزیابی پویای همسویی	۳	۰/۷۵۶	۰/۸۲۶	۰/۶۷۶	۰/۹۱۴

جدول ۵. پایایی و روانی سازه‌های پژوهش (یافته‌های پژوهش)

سازه‌ها	شاخص	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	بار عاملی
فرایندها $\alpha=851/0$ CR=801/0 AVE=801/0	یکپارچگی فرایندها	۴	۰/۷۴۳	۰/۸۳۸	۰/۵۶۵	۰/۸۱۴
	فرایندهای بانکی تولید داده	۵	۰/۸۱۹	۰/۸۷۶	۰/۵۹۱	۰/۸۹۲
همسویی راهبردی		۵	۰/۹۴۳	۰/۹۵۱	۰/۵۴۶	۰/۸۹۶
عملکرد بانکی $\alpha=886/0$ CR=907/0 AVE=793/0	عملکرد مالی	۷	۰/۸۵۷	۰/۹۰۵	۰/۵۸۲	۰/۹۲۴
	عملکرد غیرمالی	۵	۰/۷۷۱	۰/۸۴۵	۰/۵۲۳	۰/۸۳۳

برای ارزیابی روایی افتراقی سازه‌ها با شاخص‌های بازتابی، متوسط واریانس تشریح شده باید بزرگ‌تر از مجذور همبستگی‌های بین سازه و دیگر سازه‌هایی باشد که مدل را می‌سازند [داوری و رضازاده، ۱۳۹۵، ۱۴۰]. چون سازه‌ها مطابق با این شرط‌اند، نشان‌دهنده روایی واگرایی قابل قبول است (جدول ۶).

جدول ۶. روانی واگرا برای مدل اندازه‌گیری

سازه	راهبرد کسب و کار بانکی	مزیت سیستمی بانکی	فرهنگ سازمانی بانکی	ساختار سازمانی بانکی	زیرساخت IT بانکی	راهبرد IT بانکی	فرایندها	همسویی راهبردی	عملکرد بانکی
راهبرد کسب و کار بانکی	۰/۹۰۷								
مزیت سیستمی بانکی		۰/۸۳۳							
			۰/۹۶۳						
				۰/۸۳۳					
					۰/۹۶۳				
						۰/۸۳۳			

جدول ۶. روائی واگرا برای مدل اندازه‌گیری

سازه	راهبرد کسب‌وکار بانکی	مزیت سیستمی بانکی	فرهنگ سازمانی بانکی	ساختار سازمانی بانکی	زیرساخت IT بانکی	راهبرد IT بانکی	فرایندها	همسویی راهبردی	عملکرد بانکی
فرهنگ سازمانی بانکی	۰/۸۶۱	۰/۷۵۸	۰/۸۸۶						
ساختار سازمانی بانکی	۰/۸۴۷	۰/۸۲۶	۰/۷۴۴	۰/۸۶۲					
زیرساخت IT بانکی	۰/۹۰۶	۰/۸۲۴	۰/۸۱۷	۰/۸۱۴	۰/۹۵۲				
راهبرد IT بانکی	۰/۸۵۶	۰/۸۲۸	۰/۷۷۴	۰/۷۷۱	۰/۷۸۵	۰/۸۵۹			
فرایندها	۰/۸۹۹	۰/۸۵۷	۰/۸۰۵	۰/۸۳۳	۰/۹۱۵	۰/۷۹۶	۰/۸۹۴		
همسویی راهبردی	۰/۹۰۵	۰/۹۲۴	۰/۸۶۵	۰/۸۵۵	۰/۹۰۵	۰/۸۵۰	۰/۸۰۷	۰/۷۳۹	
عملکرد بانکی	۰/۸۹۷	۰/۸۱۶	۰/۸۱۵	۰/۷۷۸	۰/۸۸۷	۰/۷۴۸	۰/۸۷۹	۰/۶۰۹	۰/۸۹۰

بعد از شرح روائی و پایایی مدل اندازه‌گیری، در اینجا آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر (یا وزن‌های استاندارد رگرسیون) و واریانس تشریح شده (R^2) مربوط به متغیرهای درون‌زا (وابسته) انجام شده است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود [داوری و رضازاده، ۱۳۹۵، ۱۴۶]. جدول (۷) بیان می‌کند که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۷. واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

ضریب تعیین R^2	سازه‌های درون‌زا
۰/۸۸۷	راهبرد کسب‌وکار بانکی
۰/۶۹۴	بوم‌الگوی کسب‌وکار
۰/۷۹۴	برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار
۰/۷۰۵	شایستگی‌های محوری کسب‌وکار

جدول ۷. واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

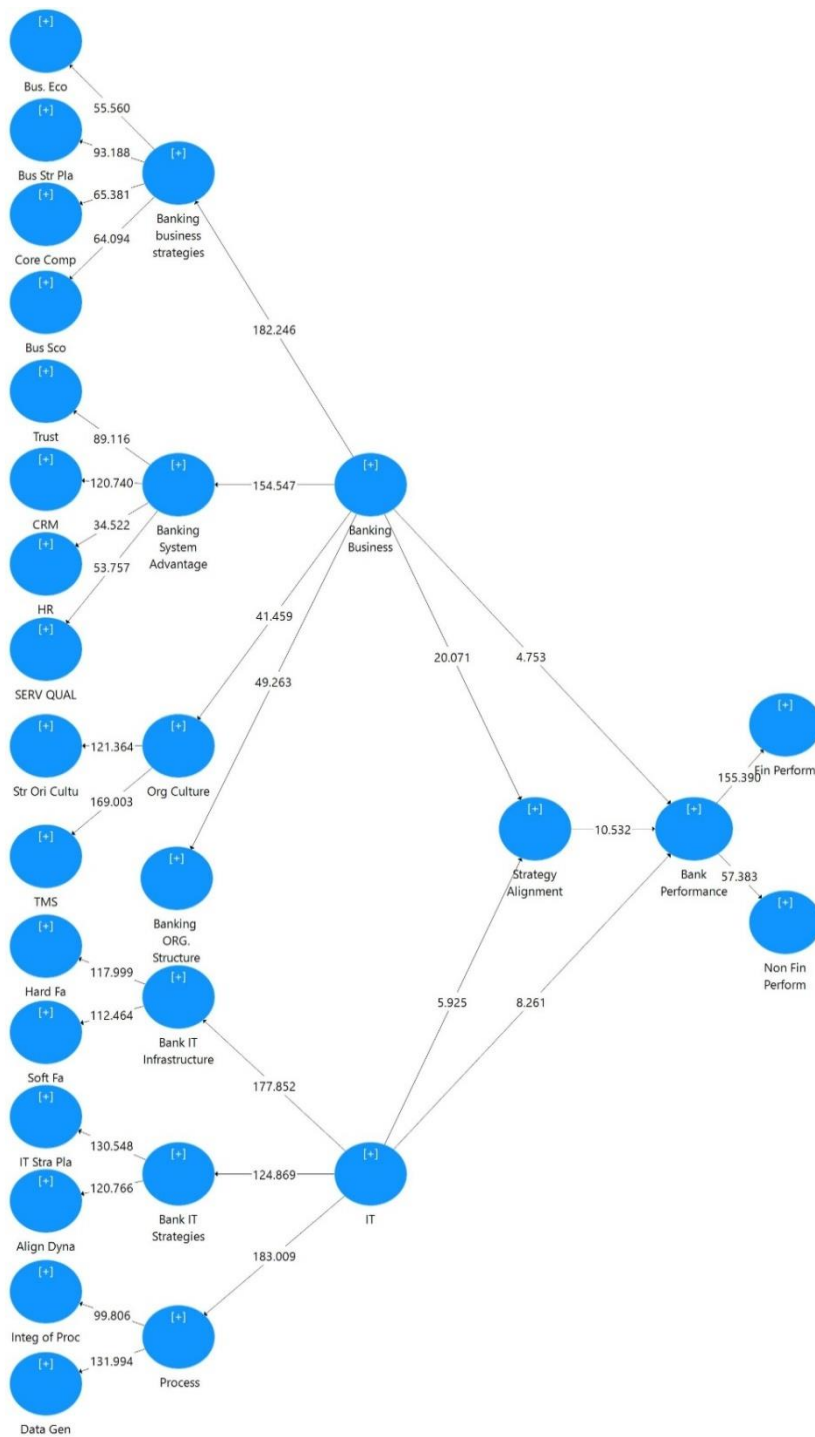
ضریب تعیین R ²	سازه‌های درون‌زا
۰/۷۴۴	دامنه کسب و کار
۰/۸۸۸	مزیت‌های سیستمی بانکی
۰/۸	قابلیت اطمینان و اعتماد به نظام و خدمات بانکی
۰/۸۴۳	مدیریت روابط با مشتریان
۰/۵۸۶	توسعه منابع انسانی
۰/۷۲۹	بهبود کیفیت خدمات بانکی
۰/۷۱۴	فرهنگ سازمانی بانک
۰/۸۶۰	فرهنگ سازمانی راهبردی محور
۰/۸۸۵	پشتیبانی مدیریت ارشد
۰/۷۲۴	ساختار سازمانی بانک
۰/۸۷۶	زیرساخت IT بانک
۰/۸۷۱	عوامل سخت‌افزاری
۰/۸۴۳	عوامل نرم‌افزاری
۰/۸۳۷	راهبردهای IT بانک
۰/۸۶۲	برنامه‌ریزی راهبردی IT
۰/۸۲۹	ارزیابی پویای همسویی
۰/۹۲۳	فرایندها
۰/۷۹۶	یکپارچگی فرایندها
۰/۸۳۵	فرایندهای بانکی تولید داده
۰/۹۵۲	همسویی راهبردی
۰/۸۵۳	عملکرد بانکی
۰/۸۵۵	عملکرد مالی
۰/۶۹۳	عملکرد غیرمالی

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶، ۲/۵۷ و ۳/۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵، ۹۹، ۹۹/۹ درصد است. برای بررسی فرضیات

ارائه شده از آزمون ضرایب معناداری استفاده شده است. نتایج آزمون در جدول (۸) و شکل (۳) نشان داده شده است.

جدول ۸. خلاصه نتایج آزمون‌ها

فرضیات	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۱	کسب و کار بانکی ← همسویی راهبردی	۰/۷۵۶	۲۰/۰۷۱	تأیید
۲	فناوری اطلاعات ← همسویی راهبردی	۰/۲۳۰	۵/۹۲۵	تأیید
۳	کسب و کار بانکی ← عملکرد بانکی	۰/۴۶۸	۴/۷۵۳	تأیید
۴	فناوری اطلاعات ← عملکرد بانکی	۰/۴۹۷	۸/۲۶۱	تأیید
۵	همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی	۰/۸۹۶	۱۰/۵۳۲	تأیید



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معناداری

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات با همسویی راهبردی به ترتیب برابر با ۲۰/۰۷۱ و ۵/۹۲۵ می‌باشد. همچنین ضریب معناداری میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات با عملکرد بانکی به ترتیب برابر با ۴/۷۵۳ و ۸/۲۶۱ می‌باشد. ضریب معناداری میان همسویی راهبردی و عملکرد بانکی نیز برابر ۱۰/۵۳۲ می‌باشد. در ادامه و به منظور بررسی اثرات و روابط غیرمستقیم میان سازه‌های چارچوب، در جدول (۹) ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی همسویی راهبردی و ارتباطات غیرمستقیم پرداخت.

جدول ۹. اثرات و روابط غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی

اثرات		متغیر			
ردیف	متغیرهای مستقل	متغیرهای میانجی	متغیرهای وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
۱	کسب‌وکار بانکی	همسوئی راهبردی	عملکرد بانکی	۴/۷۵۳	۸/۴۹۰
				۰/۴۶۸	۰/۰۸۰
۲	فناوری اطلاعات	همسوئی راهبردی	عملکرد بانکی	۸/۲۶۱	۵/۹۷۴
				۰/۴۹۷	۰/۰۳۷
				اثر کل	
				۱۳/۲۴۳	۰/۵۴۸
				۱۴/۲۳۵	۰/۵۳۴

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات بر عملکرد بانکی از طریق متغیر میانجی همسویی راهبردی به ترتیب برابر با ۸/۲۶۱ و ۵/۹۷۴ می‌باشد؛ بنابراین کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، اثر معناداری از طریق همسویی راهبردی روی عملکرد بانکی دارند. در نتیجه متغیر همسویی راهبردی به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیر متغیرهای فوق‌ایفا نقش می‌نماید. سایر روابط غیرمستقیم نیز در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج آزمون روابط غیرمستقیم میان سازه‌های مدل پژوهش (یافته‌های پژوهش)

ردیف	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۱	کسب‌وکار بانکی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۳۳	۴/۷۶۱	تأیید
۲	کسب‌وکار بانکی ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۰۳۹	۴/۶۷۳	تأیید

جدول ۱۰. خلاصه نتایج آزمون روابط غیرمستقیم میان سازه‌های مدل پژوهش (یافته‌های پژوهش)

ردیف	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۳	کسب و کار بانکی ← همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۶۲۶	۸/۴۹۴	تأیید
۴	کسب و کار بانکی ← همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۵۶۴	۸/۲۱۹	تأیید
۵	فناوری اطلاعات ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۴۵۹	۸/۲۴۳	تأیید
۶	فناوری اطلاعات ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۴۱۴	۸/۰۱۹	تأیید
۷	فناوری اطلاعات ← همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۱۹	۵/۶۰۶	تأیید
۸	فناوری اطلاعات ← همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۱۷۱	۵/۵۸۳	تأیید
۹	همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۸۲۸	۱۰/۵۵۴	تأیید
۱۰	همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۷۴۶	۱۰/۱۴۷	تأیید

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت پروژه بر عملکرد پروژه از طریق متغیر میانجی همسوئی راهبردی به ترتیب برابر با ۱۱/۹۳۹ و ۱۱/۸۷۳ می‌باشد؛ بنابراین حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت پروژه، اثر معناداری روی عملکرد پروژه دارد. در نتیجه متغیر همسوئی راهبردی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر متغیرهای فوق ایفای نقش می‌نماید. به منظور بررسی برازش کلی مدل از شاخص GOF^1 استفاده شده است؛ سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۹ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند [داوری و رضازاده، ۱۳۹۵، ۱۴۱]. رابطه محاسبه GOF عبارت است از (رابطه ۱) $GOF = \sqrt{Communality \times R^2}$ ؛ بنابراین طبق رابطه (۱) ارزش GOF برابر است با ۰/۷۹۷ که حاکی از برازش بسیار مناسب مدل می‌باشد (جدول ۱۱).

۱ Goodness of Fit

جدول ۱۱. GOF

GOF	R Square	Communality	سازه‌ها
-	۰/۸۸۷	۰/۸۲۳	راهبرد کسب و کار بانکی
-	۰/۸۸۸	۰/۵۸۳	مزیت سیستمی بانکی
-	۰/۷۱۴	۰/۵۹۴	فرهنگ سازمانی بانک
-	۰/۷۲۴	۰/۶۷۷	ساختار سازمانی بانک
-	۰/۸۷۶	۰/۹۰۸	زیرساخت IT بانک
-	۰/۸۳۷	۰/۷۳۹	راهبردهای IT بانک
-	۰/۹۲۳	۰/۸۰۱	فرایندها
-	۰/۹۵۲	۰/۵۴۶	همسویی راهبردی
-	۰/۸۵۳	۰/۷۹۳	عملکرد بانکی
۰/۷۹۷	۰/۸۸۷	۰/۷۱۸	متوسط

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر پس از استخراج مؤلفه‌ها از منابع، با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از منابع، تعداد ۱۱۰ کد را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۱۹ مقوله فرعی شامل: عملکرد غیرمالی، عملکرد مالی، بوم‌الگوی کسب و کار، برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار، شایستگی‌های محوری کسب و کار، دامنه کسب و کار، قابلیت اطمینان و اعتماد به نظام و خدمات بانکی، مدیریت روابط با مشتریان، توسعه منابع انسانی، بهبود کیفیت خدمات بانکی، عوامل سخت افزاری، عوامل نرم‌افزاری، برنامه‌ریزی راهبردی IT، ارزیابی پویای همسویی، یکپارچگی فرایندها، فرآیندهای بانکی تولید داده، ساختار سازمانی بانک، فرهنگ سازمانی بانک، راهبردهای پشتیبانی مدیریت ارشد دسته‌بندی نموده است. در نهایت تعداد ۷ مقوله اصلی شامل: راهبردهای کسب و کار بانکی، مزیت‌های سیستمی بانک، فرهنگ سازمانی بانک، ساختار سازمانی بانک، راهبردهای IT بانک، زیرساخت‌های IT بانک و فرایندها در نظام بانکداری ایران تبیین گردید. در جدول (۱۲) مقایسه ابعاد و مقوله‌های اصلی شناسایی شده حاصل از یافته‌های این پژوهش با منابع تطبیقی، ارائه شده است.

جدول ۱۲. مقایسه ابعاد و مقوله‌های اصلی شناسایی شده حاصل از یافته‌های پژوهش با منابع تطبیقی

ردیف	سازه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	بخشی از منابع تطبیقی
۱	کسب و کار بانکی	راهبرد کسب و کار بانکی	بوم‌الگوی کسب و کار بانکی	دامته و کوکی ^۱ (۲۰۲۰)، الکائی و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)، پاشوتان و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)
			برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار بانکی	تئودوروآ ^۴ (۲۰۲۲)، آمواکوا و نستروم ^۵ (۲۰۲۲)
			شایستگی‌های محوری بانکی	آنامانجیا و ماین ^۶ (۲۰۲۲)، بهبودی و سهرابی (۱۳۹۹)
			دامنه کسب و کار بانکی	کلادری و همکاران (۱۳۹۸)، مشتری دوست و اسناد (۱۳۹۹)
۲	کسب و کار بانکی	مزیت‌های سیستمی بانک	قابلیت اطمینان و اعتماد به نظام بانکی	آرایش و همکاران (۱۳۹۹)، جمال و همکاران (۱۳۹۹) و بزرگی، هاشمی گلپایگانی (۱۳۹۹)
			مدیریت روابط با مشتری	رضازاده کارسالاری و سرگلزایی (۱۳۹۸)، رعیت (۱۳۹۹)
			توسعه منابع انسانی	جمال و همکاران (۱۳۹۹)، زنگنه و همکاران (۱۳۹۹)
			بهبود کیفیت خدمات بانکی	زنگنه و همکاران (۱۳۹۹)، جمال و همکاران (۱۴۰۰)، تار و همکاران (۱۳۹۹)
۳	فرهنگ سازمانی بانک	فرهنگ سازمانی راهبرد محور	فرهنگ سازمانی راهبرد محور	جولیا و کسیم ^۷ (۲۰۱۹)، شیخ علی (۱۳۹۸)
		پشتیبانی مدیریت ارشد بانک	پشتیبانی مدیریت ارشد بانک	اسماعیل زاده و همکاران (۱۳۹۹) و سرکار و دوتا ^۸ (۲۰۲۲)

۱ Damette & Kouki

۲ Alcaide Muñoz, Alcaide Muñoz, L & Rodríguez Bolívar

۳ Pashutan, Abdolvand & Harandi

۴ Theodoroua

۵ Amuakwa-Mensah & Näsström

۶ Anamanjia & Maina

۷ Julia & Kassim

۸ Sarkar & Dutta

جدول ۱۲. مقایسه ابعاد و مقوله‌های اصلی شناسایی شده حاصل از یافته‌های پژوهش با منابع تطبیقی

ردیف	سازه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	بخشی از منابع تطبیقی
۴		ساختار سازمانی بانک	-	الشمی و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)، میرآخوری و لایقی (۱۳۹۸)، دسترنج و همکاران (۱۳۹۸)
۵	IT	زیرساخت IT بانکی	عوامل سخت‌افزاری	تاری و همکاران (۱۴۰۰)، زمانی و همکاران (۱۳۹۹)
			عوامل نرم‌افزاری	محمودی و عباسی (۱۳۹۹)، فیروزان‌سرنقی و همکاران (۱۴۰۰)
۶	IT	راهبردهای IT بانک	برنامه‌ریزی راهبردی IT	رضایی و همکاران (۱۳۹۹)
			ارزیابی پویای همسویی	بوسمارت و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)
۷	IT	فرایندها	یکپارچگی فرایندها	زنگنه و همکاران (۱۳۹۹)، فریدون‌نژاد (۱۳۹۹)، تهرانی و همکاران (۱۳۹۹)
			فرایندهای تولید داده	تهرانی و همکاران (۱۳۹۹)، الماجلی و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۰)، بیگدلی و معتدل (۱۳۹۹)، برقی‌کار و خانی (۱۳۹۹)
۸	عملکرد بانکی	عملکرد بانکی	عملکرد مالی بانک	دهار ^۴ (۲۰۱۹)، ایودرج و بلیتسکی ^۵ (۲۰۲۲)
			عملکرد غیرمالی بانک	محمودی و همکاران (۱۳۹۹)، بارزانی و همکاران (۱۳۹۹)، رضایی و همکاران (۱۳۹۹)

همان‌طور که در جدول (۱۳) مشاهده می‌شود، هر کدام از ابعاد و مقوله‌های اصلی شناسایی شده در پژوهش حاضر با تأکید بر نظام بانکی، در اغلب موارد حداقل با ۲ پژوهش قبلی دارای مضامین مشابه و مشترک هستند.

۱. Al-Shami, Alsuwaidi & Akmal

۲. Boussemart, Leleu, Shen, Vardanyan & Zhu

۳. Almajali, Omar, Alsokkar, Alsherideh, Masa`Deh & Dahalin

۴. Dhar

۵. Audretsch & Belitski

سپس با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نسبت به سنجش مدل پیشنهادی اقدام شد. نتایج آماری نشان از تأیید روابط میان سازه‌های چارچوب پژوهش دارد و با پژوهش‌های قبلی همچون پژوهش‌های حسین و همکاران (۲۰۰۲)، کرگ و همکاران (۲۰۰۲)، لین و سودن (۱۹۷۷)، آی‌بی‌ام (۱۹۸۱)، میلز (۱۹۸۶)، پارکر و بنسون (۱۹۸۸)، برانچو و درب (۱۹۸۷)، دیکسون و لیتل (۱۹۸۹)، نیدرمن (۱۹۹۱)، چان وهاف (۱۹۹۳)، هندرسون و ونکاترامن (۱۹۹۶) و لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)، دونگ و همکاران (۲۰۱۸)، پرز و ماچادو (۲۰۱۴)، بادولک و همکاران (۲۰۱۴)، انژانکا و همکاران (۲۰۲۱)، سلیم و همکاران (۲۰۲۱)، السورمی و همکاران (۲۰۲۰)، هسیائو و وو (۲۰۲۰)، شائو (۲۰۱۹)، ایلمودین (۲۰۱۹)، خالقی و همکاران (۱۴۰۰)، بذرافشان و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

در ادامه بیان می‌دارد، نتایج حاصل از این پژوهش نیز می‌تواند مورد استفاده مدیران و کارشناسان ارشد نظام بانکی قرار گیرد که در محیط‌های پویا و پیچیده امروز قرار دارند و به دنبال بهبود عملکرد در نظام بانکداری می‌باشند. پیشنهادهای کاربردی این پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌شود:

(۱) با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر که نشان می‌دهد همسویی IT با کسب و کار اثر مثبتی بر عملکرد بانک دارد، پیشنهاد می‌شود، علاوه بر سرمایه‌گذاری در IT/IS، نسبت به همسویی کسب و کار و IT قدم برداشته تا عملکرد مالی و غیرمالی بانک بهبود یابد.

(۲) ساختار سازمانی نیز از عوامل مهم شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد، لذا ضرورت دارد بانک برای هرچه منسجم‌تر کردن این ساختار به تقویت فرایندها و مهارت‌های مدیریتی مرتبط با IT مبادرت ورزد. استفاده از ساختارهای مبتنی بر مشارکت، مسطح و انعطاف‌پذیر، تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات در بانک و هماهنگی میان توانمندی کارکنان و وظایف شغلی از جمله اقدامات لازم به‌منظور همسویی راهبردی و ارتقاء عملکرد بانک خواهد بود.

(۳) در این مطالعه، فرهنگ سازمانی بانک به‌عنوان یکی از عوامل کسب و کار که بر روی عملکرد بانک مؤثر خواهد بود، معرفی شده است. در همین راستا به‌منظور ارتقاء فرهنگ سازمانی ضرورت دارد بانک نسبت به تقویت تفکر مشارکت‌گرایی به‌جای تمرکزگرایی اقدام نماید، همچنین تقویت فرهنگ ریسک‌پذیر به‌جای ریسک‌گریز، تبدیل هزینه‌محوری به ارزش‌محوری، وجود فرهنگ پذیرش فناوری‌های جدید از سوی کارکنان، بانک را در مسیر فرهنگ سازمانی راهبردمحور قرار خواهد داد.

(۴) بر اساس نتایج پژوهش بانک باید با ایجاد ارتباطات مؤثر میان مدیران بخش IT و بخش کسب و کار، به تسهیم و اشتراک گذاری دانش در بانک اقدام نماید، همچنین نیازهای کسب و کار و تغییرات لازم را به مدیران IT بانک انتقال و این مدیران با آگاهی از این نیازها و تغییرات در جهت رفع نیازها گام بردارند و در نتیجه باعث انطباق پذیری بانک شوند.

(۵) به منظور دستیابی به همسویی کسب و کار و IT، در آغاز باید به منابع و امکاناتی که پیش نیاز این مهم است توجه شود، لذا می توان به زیرساخت های نرم افزاری مانند به روز رسانی پیوسته نرم افزارهای بانکی و سخت افزار، به همراه حمایت های مدیریت ارشد اشاره نمود. در این زمینه حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بانک نقش به سزایی دارد، در نتیجه پیشنهاد می شود به منظور نظارت بر همسویی اهداف کسب و کار و IT، از پتانسیل یک واحد تخصصی با ساختار ماتریسی برای برنامه ریزی سازمانی متشکل از کارشناسان کسب و کار و IT استفاده شود.

(۶) عدم وجود شایستگی های فنی و تخصصی IT و کسب و کار چالشی کلیدی در همسویی این دو سازه خواهد بود، لذا ضرورت دارد به نیازسنجی آموزشی در خصوص IT، کسب و کار و برنامه ریزی راهبردی اقدام نمود و نسبت به توسعه و توانمندسازی سرمایه های انسانی این بخش گام برداشت، استفاده از کارکنان مجرب در حوزه IT، درک کارکنان IT از اهداف و خط مشی های بانک، اشتیاق و توانمندی کارکنان در یادگیری و شناخت فناوری های جدید به ارتقاء شایستگی های فنی و تخصصی کارکنان کمک خواهد کرد.

(۷) همسویی راهبردی، بانک را قادر می سازد تا با سرمایه گذاری در قابلیت های IT، به هماهنگی با راهبردها و ساختارها و فرایندهای کسب و کار دست یافته و از طریق بهبود عملکرد به سودآوری بیشتر دست یابد.

در مجموع باید بیان نمود که دستاورد اصلی این پژوهش آن است که همسویی راهبردی میان IT و کسب و کار برای بهبود کیفیت عملکرد بانک ها الزامی است، بنابراین مدیران بانک ها می توانند از طریق همسوسازی راهبرد IT و راهبرد کسب و کار زمینه را برای بهبود کیفیت خدمات و به تبع آن بهبود عملکرد فراهم نمایند. در این راستا لازم است از طریق برنامه ریزی راهبردی کسب و کار و استفاده از سرمایه انسانی توانمند و تجهیزات روزآمد نسبت به طراحی بوم الگوی کسب و کار بانکی اقدام نمود تا با پرورش شایستگی های محوری کسب و کار و گسترش دامنه کسب و کار، قابلیت اطمینان به خدمات بانکی را افزایش داد.

منابع

- ابراهیمی، مریم، موفق، ایرج، یگانگی، سید کامران (۱۴۰۰). راهکاری برای بهبود عملکرد مالی سیستم بانکی با اولویت برون‌سپاری فرایندهای فناوری اطلاعات. *اقتصاد و مدیریت شهری*. ۹ (۳۴)، ۱۱۹-۱۳۰.
- اسماعیل‌زاده، سید بهرنگ، جندقی، غلامرضا و صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۹). شناسایی استراتژی‌های کسب و کار جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی: مطالعه‌ای مروری. *راهبردهای بازرگانی*. ۱۷ (۱۶)، ۱۶۴-۱۴۵.
- آرایش، محمدباقر، رضایی‌راد، مصطفی، ایدی، محمد و قبادی لموکی، تحفه (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران. *تحقیقات مالی اسلامی*. ۱۰ (۱)، ۳۰۹-۳۴۸.
- بارزانی، هلیا، کردناهیج، اسداله، خدادادحسینی، سیدحمید، و دانایی فرد، حسن (۱۳۹۹). ظرفیت استراتژی؛ چارچوبی برای سنجش موفقیت استراتژی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*. ۱۴ (۱)، ۱۰۱-۱۲۴.
- بذرافشان، حانیه، یزدان پناه، احمدعلی، خنیفر، حسین و جندقی غلامرضا (۱۳۹۵). بررسی همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات از دیدگاه مدیران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۴ (۲)، ۳۶۹-۳۸۸.
- بزرگی، صباالسادات، هاشمی گلپایگانی، سیدعلیرضا (۱۳۹۹). همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات؛ توانمندسازها و موانع. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، داریایی و علوم اجتماعی*.
- بهبودی، اصغر و سهرابی، شهلا (۱۳۹۹). هم‌راستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش. *مدیریت کسب و کار*. ۱۲ (۴۵)، ۴۴۰-۴۵۶.
- بی‌ریایی، هانیه سادات و جام پرازمی، مونا (۱۳۸۹). چالش هم‌راستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات: پیاده‌سازی معماری سازمانی راهکاری برای هم‌راستایی استراتژیک. *مدیریت تولید و عملیات*. ۱۱ (۱)، ۸۷-۱۰۲.
- بیگدلی، الهه و معتدل، محمدرضا (۱۳۹۹). تبیین مدل همسویی استراتژیک با رویکرد سیستم پویای فازی (مطالعه موردی: صنعت تلکام). *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*. ۵ (۳)، ۱۸۰-۲۰۸.

تاری. فتح‌اله، محمدی، تیمور، نوبخت، مهدی (۱۴۰۰). کارایی ابزارهای الکترونیک در عملکرد بانکی کشور. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری. ۱۰ (۳۷)، ۱۴۰-۱۲۵.

تهرانی، رضا، سراج، مصطفی، فروش باستانی، علی و فلاح پور، سعید (۱۳۹۹). ارزیابی اثر ریسک سیستمی بخش بانکی بر عملکرد اقتصاد کلان ایران. تحقیقات مالی. ۲۲ (۳)، ۲۹۷-۳۱۹.

جمال. حلیمه، فضانلی. سمیه، ابن حسینی. زهرا، تابش. حامد، صمد بیک. مهناز، محمودیان. سانازسادات و معراجی، مرضیه (۱۳۹۹). معیارهای ارزیابی سیستم‌های اطلاعات سلامت با استفاده از چارچوب ارزیابی همسویی انسان، سازمان و فناوری: مروری جامع. اطلاع‌رسانی پزشکی نوین. ۶ (۲)، ۷۳-۸۱.

خالقی، فرامرز و محمد پورزرنندی، محمد ابراهیم (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های همسویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب). مدیریت کسب‌وکار، ۱۳ (۴۹)، ۲۶۰-۲۴۲.

داور، علی و رضازاده، آرش. مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. (نسخه چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۵.

دسترنج، میثم، زنجیرچی، سید محمود، میرفخرالدینی، سیدحیدر، و زارع احمدی آبادی، حبیب (۱۳۹۸)، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد انعطاف‌پذیر با محوریت بانکی (مورد مطالعه: بانک شهر). پژوهش‌های پولی بانکی، ۱۲ (۴۱)، ۴۴۲-۴۱۳.

رضازاده کارسالاری، فاطمه و سرگلزایی، مصطفی (۱۳۹۸). تأثیر عملکرد بانکی بر خلق نقدینگی در سیستم بانکی. مطالعات تجربی حسابداری مالی. ۱۶ (۶۴)، ۱۳۳-۱۱۳.

رضایی تاش، الناز، بابازاده، رضا و زیب ارزانی، معصومه (۱۳۹۹). بررسی نقش حاکمیت فناوری اطلاعات بر همسویی اجتماعی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی، پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز

رعیت، علی (۱۳۹۹). تأثیر جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر عملکرد شرکت با نقش میانجی‌گری همسویی استراتژیک (مورد: شرکت تولیدی کاشی و سرامیک تهران)، دومین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز، <https://civilica.com/doc/1183937>

زمانی، آرزو، حسینی شکیب، مهرداد و خمسه، عباس (۱۳۹۹). تأثیر فرآیند و محتوای استراتژی بر چابکی و عملکرد سازمانی: نقش میانجی همسویی استراتژیک. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۲۶ (۷۸)، ۱۴۸-۱۲۳.

زنگنه، طیبه، رستگار، محمدعلی، چاوشی، سید کاظم و فلاح شمس، میرفیض (۱۳۹۹). ارزیابی ریسک سیستمی نظام بانکی از طریق مدل‌سازی توپولوژی شبکه بازار بین بانکی. *دانش سرمایه‌گذاری*. ۹(۳۵)، ۴۸-۲۱.

شیخ علی، وحید (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ریسک نقدینگی و ریسک اعتباری بر میزان شاخص ثبات بانکی و عملکرد بانکی در بانک ملت. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری*. <https://civilica.com/doc/897475>

فریدون‌نژاد، فرازمنند (۱۳۹۹). تدوین استراتژی مالی در بانک‌ها. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری*.

فیروزان‌سرنقی، توحید، منجذب، محمدرضا، خسروی، لایلا (۱۴۰۰). بررسی عملکرد شرکت‌های بورسی متعلق به سیستم بانکی در ایران: رویکرد توسعه‌ای. *پژوهش‌های برنامه و توسعه*. ۲(۲)، ۳۶-۷.

لگژائی، علی‌رضا، فیضی، کامران، حنفی زاده، پیام و تقوا، محمدرضا (۱۴۰۱). ارائه الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملت). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۵(۵۸)، ۲۰۷-۱۸۱.

محمودی یکه باغی، رقیه، عباس زاده، محمدرضا و درویشی، میلاد (۱۳۹۹). بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار بر سطح نگهداشت وجه نقد، هجدهمین همایش ملی حسابداری ایران، یزد. <https://civilica.com/doc/1147946>

محمودی، میلاد و عباسی، همایون (۱۳۹۹). تبیین اثر رفتارهای رهبری استراتژیک بر هم‌راستایی استراتژیک کارمندان ادارات کل آموزش و پرورش غرب ایران، کنفرانس ملی تازه‌های علوم ورزشی و سلامت، ایلام. <https://civilica.com/doc/1157149>

مشتری‌دوست، تورج و اسناد، فاطمه (۱۳۹۹). جایگاه حسابرسی داخلی و نحوه عملکرد آن در نظام بانکی ایران. *تحقیقات حسابداری و حسابرسی*. ۱۲(۴۵)، ۲۰۰-۱۸۷.

میرآخوری، حبیب اله و لایقی، مصطفی (۱۳۹۸). تأثیر شاخص تمرکز و ریسک بانکی بر عملکرد شبکه بانکی کشور. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری*. <https://civilica.com/doc/897533>

Alcaide Muñoz, C., Alcaide Muñoz, L., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2023). Strategic alignment of open government initiatives in Andalusia. *International Review of Administrative Sciences*, 89(3), 685-702.

Almajali, D. A., Omar, F., Alsokkar, A., Alshrideh, A. A. S., Masa'Deh, R. E., & Dahalin, Z. (2022). Enterprise resource planning success in Jordan from the perspective of IT-Business strategic alignment. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2062095.

Al-Shami, S. A., Alsuwaidi, A. K. M. S., & Akmal, S. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance in the airport industry through learning orientation and strategic alignment. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2095887.

Amuakwa-Mensah, F., & Näsström, E. (2022). Role of banking sector performance in renewable energy consumption. *Applied Energy*, 306, 118023.

Anamanjia, S., & Maina, R. (2022). Strategic alignment and performance of Kenya Revenue Authority. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 297-338.

Astuti, E., Suhadak, Rahayu, S.M. and Wilopo . (2018). The influence of information technology strategy and management support to the internal business process, competitive advantage, financial and non-financial performance of the company. *International Journal of Web Information Systems*, 14(3), 317-333.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285-309.

Boussemart, J. P., Leleu, H., Shen, Z., Vardanyan, M., & Zhu, N. (2019). Decomposing banking performance into economic and credit risk efficiencies. *European Journal of Operational Research*, 277(2), 719-726.

Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144.

Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, 52, 102062.

Damette, O., & Kouki, I. (2022). Political influence and banking performance: Evidence from the African countries. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 84, 200-207.

Dhar, B. K. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance in the Banking Sector of Bangladesh (Doctoral dissertation, University Sains Islam Malaysia).

Ghonim, M.A., Khashaba, N.M., Al-Najaar, H.M. and Khashan, M.A. (2022), "Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model", *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishers.

Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1999) Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Journal of Research and Development*, 38, 472-484.

Hsiao, Y.-C. and Wu, M.-H. . (2020). How organizational structure and strategic alignment influence new product success. *Management Decision*, 58(1), 182-200.

Ilmudeen, A., Bao, Y. and Alharbi, I.M. (2019). How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures: Conjecture and empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*. 32(3). 457-476.

Julia, T. and Kassim, S. (2020). Exploring green banking performance of Islamic banks vs conventional banks in Bangladesh based on Maqasid Shariah framework. *Journal of Islamic Marketing*, 11(3). 729-744.

Morgan, A. (2022). Strategic Alignment's Role in Successful Strategy Execution. *Spider strategies*, <https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-alignment-in-strategy->

Njanka, S. Q., Sandula, G., & Colomo-Palacios, R. (2021). IT-Business Alignment: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 181, 333-340.

Nugroho, S. Ki Hadjar Dewantara. (2021). leadership development and its effect on sustainable shareholder value moderated by it and business strategy alignment. *Journal of Data, Information and Management*. 3, 97–107.

Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-15. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol2/iss4/3>

Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2), 100026.

Sarkar, A. i Dutta, A. (2022). The Milk Producers' Organization and Indian dairy sector - a strategic alignment. *Veterinarska stanica*, 53 (3), 329-342.

Sandelowski, M., & Barroso, M. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. New York: *Springer*.

Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.

Sharma, M., Gupta, R., & Acharya, P. (2020). Prioritizing the critical factors of cloud computing adoption using multi-criteria decision-making techniques. *Global Business Review*, 21(1), 142-161.

Slim, A., Sarah, O., Kadhim, K., Ali, B., Hammood, A & Othman, B. (2021). The effect of information technology business alignment factors on performance of SMEs. *Management Science Letters*, 11(3), 833-842.

Tay, K. C., & Chan, C. M. (2022). Digital Transformation of Banks: The Case of DBS. *In Financial Management in the Digital Economy*, 141-161.

Theodorou, Petros. (2022). Strategic Directions for Advanced Big Data Analytics: Mastering Quality through Strategic Alignment Framework (SAF). 13140/10/RG.2/2.65602/24326. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361024183_Strategic_Directions_f_or_Advanced_Big_Data_Analytics_Mastering_Quality_through_Strategic_Alignment_Framework_SAF

Zabukovšek, U.; Tominc, P.; Bobek, S. (2023), Business IT Alignment Impact on Corporate Sustainability. *Sustainability*, 15, 12519.

Zimmer, L., (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, *Journal of advanced nursing*, 53(3): 311-318.