

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

علی‌رضا لگزائی^۱
کامران فیضی^۲
پیام حنفی‌زاده^۳
محمد رضا تقوا^۴

صفحات ۱۰۱ تا ۱۳۶
دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۲
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۳

<https://doi.org/10.71963/smr.2025.1204647>

نوع مقاله: پژوهشی

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.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول): a_lagzaee@atu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۱- بیان مساله

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 مشتری محور هستند (تای و چان، ۲۰۲۲). امروزه در چنین محیطی بیشترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات^۲ و سیستم‌های اطلاعاتی^۳ صورت می‌گیرد پس سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف راهبردی^۴ خود چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع راهبردی ندارند و در اینجا مفهوم همسویی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار^۵ (همسویی راهبردی^۶)، معنا پیدا می‌کند (لگزائی و همکاران، ۱۴۰۱). 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^۷)، (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. ادبیات پژوهش

^۱Tay & Chan

^۲ IT: Information Technology

^۳ IS: Information Systems

^۴ Strategic

^۵ IT/IS Business Strategic Alignment

^۶ Strategic Alignment

^۷ Morgan

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، به‌طوری‌که این دو عامل بتوانند به‌طور 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^۱ و همکاران، ۲۰۱۷؛ آستوتی^۲ 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^۳ و همکاران، ۲۰۲۰) و همسویی بین اهداف راهبردی و تصمیم‌گیری‌های مدیریت برای پیشبرد امور روزمره شرکت‌های تجاری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (گونیم^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، مفهوم همسویی راهبردی را می‌توان به‌عنوان 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 به‌درستی برقرار کنند، قادر به دستیابی به عملکرد برتر و مزیت رقابتی پایدار هستند. در نتیجه، در پاسخ به تغییرات محیطی سریع‌تر و مؤثرتر 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 راهبردهای 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^۵، ۲۰۲۱). تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد سازمان‌هایی که توانسته‌اند همسویی راهبردی را به‌درستی پیاده‌سازی کنند، موفق به استفاده بهینه

^۱ Chari

^۲ Astuti

^۳ Sharma

^۴ Ghonim

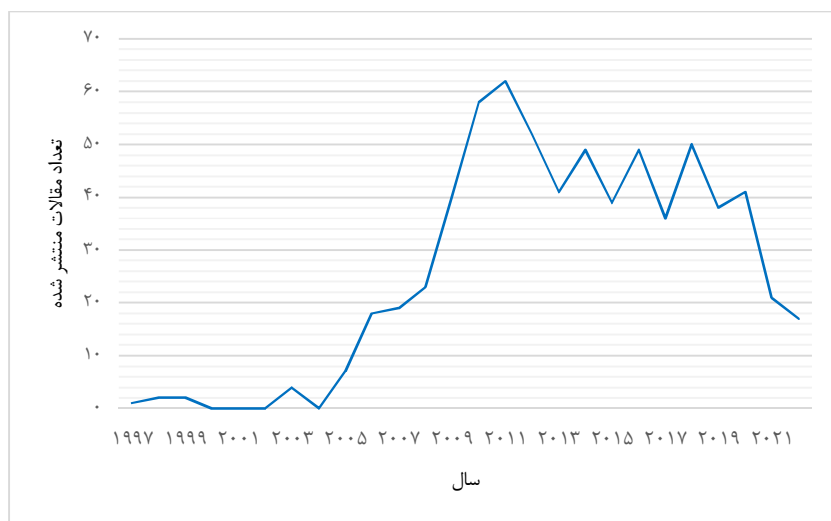
^۵ Nugroho

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 نکاترمان، 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
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 (سایپروال، 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 (C۴) (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 منتشرشده در این حوزه به صورت نمودار (۱) می‌باشد [زابوکوفسک^۱ و همکاران، ۲۰۲۳]. براساس این نمودار، از سال ۲۰۰۵ انتشار مقالات در حوزه موردنظر روند صعودی به خود گرفته و در سال ۲۰۱۱ به اوج خود می‌رسد. پس‌از آن روند انتشار مقالات اندکی کاهش یافته است.



نمودار ۱- روند تعداد مقالات منتشرشده در طی زمان به‌طور سالانه با موضوع همسویی راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات (منبع: 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 کسب‌وکار، با تمرکز بر بخش بانکی پی برده شد که نیاز به انجام یک تحقیق جامع‌تر و دقیق‌تر در این زمینه را برجسته می‌نماید. در ادامه، به بیان این خلأها پرداخته می‌شود:

۱. با وجود چهار دهه تحقیق و عدم اجماع درباره تعریف دقیق همسویی راهبردی و چگونگی دستیابی به آن، به‌ویژه در صنعت بانکداری، این تحقیق با هدف ارائه تعریف دقیق‌تر و بیان شواهد ملموس برای تقویت همسویی راهبردی طراحی شده است.
۲. مدل‌های موجود برای حفظ همسویی راهبردی در مواجهه با تغییرات مداوم فناوری و

^۱- Zabukovsek

نیازهای خاص صنعت بانکداری کارایی کافی ندارند. لذا لازم است تا مدلی خاص با توجه به نیازها و چالش‌های صنعت بانکداری طراحی شود تا با چالش‌ها و تحولات این صنعت همگام باشند.

۳. عدم توجه مدل‌های گذشته به راهکارهای عملی برای دستیابی به همسویی راهبردی توجه کافی نکرده‌اند. این تحقیق با شناسایی شاخص‌های کلیدی، به مدیران بانکی کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات را بهتر با اهداف کسب و کار همسو کنند.

با توجه به خلأهای بیان‌شده، مسائل موجود در این حوزه که بدون پاسخ مانده‌اند و در این پژوهش به بررسی و پاسخ به آن‌ها پرداخته می‌شود، به شرح ذیل هستند:

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 مؤلفه‌ها برای صنعت بانکداری همچنان نامشخص است. به عبارت دیگر، لازم است تعیین شود که چه عواملی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد سیستم‌های بانکی در نظام بانکداری ایران تأثیرگذار هستند و چگونه می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی نمود؟

پژوهش‌های انجام شده به شناسایی گام‌های مختلفی که در بهبود همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار مؤثر هستند، پرداخته‌اند؛ اما لازم است مشخص شود که چه تغییراتی در ساختار سازمانی بانک‌ها می‌تواند به‌عنوان مؤثرترین 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 به‌عنوان گزاره‌هایی قابل آزمون، با هدف روشن‌سازی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه مطرح شده‌اند. هدف از طرح این فرضیه‌ها، بررسی و تحلیل تأثیرات مختلف عوامل مؤثر 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 به‌طور 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 کسب‌وکار در بخش بانکداری به هم‌گرایی خواهند رسید.

۳. روش پژوهش

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^۱، 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



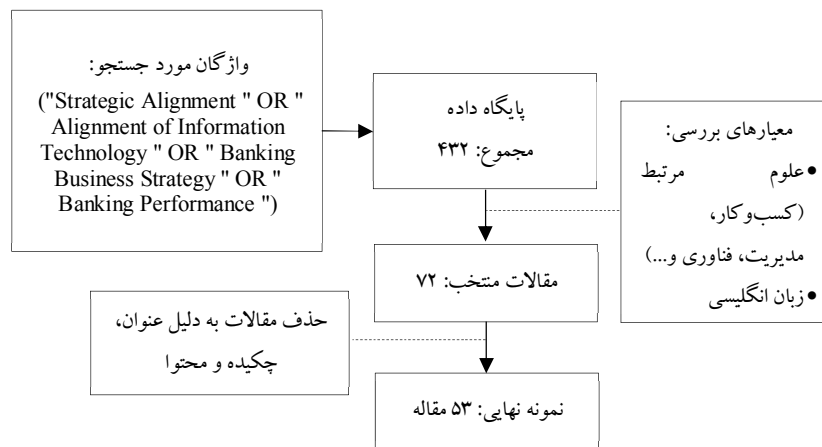
مرحله نخست روش فراترکیب، مرحله دوم دلفی فازی و مرحله سوم تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۱ به‌عنوان یکی از انواع روش‌های آماری که امکان بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را فراهم می‌سازد و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل کلیه پژوهش‌های معتبر انجام شده در زمینه همسویی 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^۳، ۱۹۷۸؛ پاندیت^۳، ۱۹۹۶).

^۱ Structural Equation Modeling(SEM)

^۲- Glaser and Strauss

^۳- Pandit

برای گردآوری داده‌ها از موتورهای جستجو مانند گوگل اسکولار^۱، اسکوپوس^۲ و وب او ساینس^۳ 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.



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

^۱ Google Scholar

^۲ Scopus

^۳ Web of Science

جدول ۲- ویژگی‌های خبرگان

فرآوانی	حوزه تخصصی	فرآوانی	حوزه تجربی
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 به علاوه مدیران ارشد بانک (اعضای هیئت مدیره، 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 جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	فرآوانی	شرح	
۸۲	۱۷۲	مرد	جنسیت
۱۸	۳۹	زن	

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

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	شرح
۴۰	۸۴	کارشناسی
۵۴	۱۱۴	کارشناسی ارشد و بالاتر
۶	۱۳	دکتری
۴۴	۹۳	تخصصی
۳۶	۷۶	مدیریتی - تخصصی
۲۰	۴۲	مدیریتی
۲۹	۶۱	زیر ۱۰ سال
۳۶	۷۶	۱۰ تا ۲۰ سال
۳۵	۷۴	۲۰ سال و بالاتر
۱۰۰	۲۱۱	جمع

۴. تحلیل تجربی

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 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	غیرمالی	بهبود سیما و شهرت بانک	۰/۸۲۳	۰/۸۳۸	۰/۰۱۵	توافق

توافق	۰/۰۱۵	۰/۸۰۸	۰/۸۲۳	پایبندی به ارزش‌های اجتماعی	بانکی	
توافق	۰/۰۰۷	۰/۸۰۱	۰/۸۰۸	عملکرد اخلاقی بانک		
توافق	۰/۰۱۲	۰/۸۱۰	۰/۸۲۳	عملکرد نوآوری بانک		
توافق	۰/۰۴۴	۰/۷۹۷	۰/۸۴۱	بانکداری پایدار و کمک به توسعه پایدار		
توافق	۰/۰۰۳	۰/۸۴۵	۰/۸۴۸	سودآوری و حاشیه سود بانکی		
توافق	۰/۰۴۴	۰/۸۵۵	۰/۸۱۱	سهم بازار بانک		مالی
توافق	۰/۰۰۶	۰/۸۰۶	۰/۸۰۰	بازگشت سرمایه		
توافق	۰/۰۴۴	۰/۷۸۲	۰/۸۲۷	ارزش سهام بانکی		
توافق	۰/۰۳۱	۰/۸۰۴	۰/۸۳۵	رشد سپرده‌های بانکی		
توافق	۰/۰۱۸	۰/۸۱۵	۰/۸۳۲	جذب منابع مالی جدید		
توافق	۰/۰۰۳	۰/۸۲۰	۰/۸۱۷	تأمین مالی ذی‌نفعان بانکی		
توافق	۰/۰۰۷	۰/۷۸۸	۰/۸۵۸	بازار هدف (مشتریان)	بوم‌الگوی کسب‌وکار	راهبرد کسب‌وکار
توافق	۰/۰۰۹	۰/۸۳۱	۰/۸۲۲	رتبه‌بندی اولویت‌های ارزش‌های بانک ملت		
توافق	۰/۰۱۶	۰/۸۱۵	۰/۸۳۰	کانال‌های توزیع		
توافق	۰/۰۵۶	۰/۸۳۲	۰/۷۷۶	ارتباط و تعامل با مشتری		
توافق	۰/۰۱۲	۰/۸۲۹	۰/۸۴۱	جریان‌های درآمدی		
توافق	۰/۰۰۳	۰/۸۲۲	۰/۸۲۵	شرکای تجاری کسب‌وکار		
توافق	۰/۰۳۱	۰/۸۲۵	۰/۷۹۴	منابع کلیدی		
توافق	۰/۰۱۱	۰/۸۲۸	۰/۸۱۸	ساختار هزینه		
توافق	۰/۰۰۲	۰/۸۱۲	۰/۸۱۳	فعالیت‌های اصلی		
توافق	۰/۰۱۱	۰/۸۱۹	۰/۸۳۰	چشم‌انداز بانک		
توافق	۰/۰۵۳	۰/۷۹۷	۰/۸۵۰	تحلیل فراگیر از فرصت‌ها و چالش‌های بانک ملت	برنامه‌ریزی کسب‌وکار	
توافق	۰/۰۲۶	۰/۸۱۶	۰/۸۴۲	هدف‌های بلندمدت کسب‌وکار		
توافق	۰/۰۱۶	۰/۸۱۵	۰/۸۳۰	هدف‌های کوتاه‌مدت		

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

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

توافق	۰/۰۰۲	۰/۸۱۳	۰/۸۱۵	سخت‌افزار مناسب جهت نرم‌افزارهای تجمیع داده‌ها	عوامل نرم‌افزاری	
توافق	۰/۰۳۹	۰/۸۳۵	۰/۷۹۶	سخت‌افزار مناسب جهت بانک‌های اطلاعاتی تجمیع شده و بزرگ		
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		
توافق	۰/۰۴۱	۰/۸۱۶	۰/۸۵۷	بررسی میزان تناسب راهبردهای ناحیه‌های کارکردی و فناوری اطلاعات	ارزیابی پویای همسویی	
توافق	۰/۰۲۹	۰/۸۱۵	۰/۸۴۳	بررسی تناسب جایگاه فناوری اطلاعات در بانک		
توافق	۰/۰۰۸	۰/۸۰۶	۰/۸۱۴	بررسی میزان چابکی واحد IT در شناسایی سیگنال‌های بازار فناوری و بهره‌برداری از فرصت‌های فناوری‌محور		
توافق	۰/۰۰۱	۰/۸۰۴	۰/۸۰۳	ارتباطات درون‌سازمانی جهت یکپارچه کردن فرآیندها	یکپارچگی فرآیندها	
توافق	۰/۰۱۱	۰/۸۳۷	۰/۸۲۶	استانداردهایی مانند ایزو جهت ساماندهی و مستندسازی فرآیندها		
توافق	۰/۰۳۲	۰/۸۲۹	۰/۷۹۷	تعاریف یکسان از مفاهیم رایج در سازمان		
توافق	۰/۰۰۴	۰/۸۲۸	۰/۸۳۲	تعریف سطوح دسترسی سازمانی جهت دسترسی به اطلاعات یکپارچه	فرآیندهای تولید داده	
توافق	۰/۰۱۲	۰/۸۲۲	۰/۸۳۵	فرآیندهای سازمان در بخش صف و ستاد برای تولید داده انبوه		
توافق	۰/۰۱۹	۰/۸۳۵	۰/۸۵۵	فرآیندهای سازمانی شفاف جهت گردش اطلاعات تولیدشده		
توافق	۰/۰۰۹	۰/۸۱۴	۰/۸۰۴	استفاده از داده‌های تولیدشده توسط فرآیندهای گوناگون از یکدیگر		
توافق	۰/۰۵۳	۰/۸۴۵	۰/۷۹۲	ارائه خدمات بانکی بر اساس داده‌های عملکردی		

توافق	۰/۰۴۲	۰/۸۴۴	۰/۸۰۲	بازخورد مداوم از پیامدهای فرایندهای بانکی		
توافق	۰/۰۰۴	۰/۸۱۱	۰/۸۰۷	استفاده از ساختارهای مبتنی بر مشارکت		
توافق	۰/۰۲۱	۰/۸۴۷	۰/۸۲۶	استفاده از ساختارهای مسطح و انعطاف‌پذیر		
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	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی
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	فرهنگ سازمانی راهبرد	فرهنگ سازمانی بانک
توافق	۰/۰	۰/۸۲۹	۰/۸۲۹	نداشتن نگاه تنوریک به مباحث همسویی و...	محور	
توافق	۰/۰۰۶	۰/۸۱۸	۰/۸۲۳	وجود فرهنگ پذیرش فناوری‌های جدید از سوی کارکنان		

توافق	۰/۰۴۲	۰/۸۰۶	۰/۸۴۸	فرهنگ تقویت تفکر ریسک‌پذیر به جای تفکر ریسک‌گریز	پشتیبانی مدیریت ارشد
توافق	۰/۰۰۳	۰/۸۳۹	۰/۸۳۶	تبدیل هزینه‌محوری به ارزش‌محوری	
توافق	۰/۰۳۸	۰/۸۴۵	۰/۸۰۷	فرهنگ تقویت تفکر مشارکت گرایی به جای تمرکزگرایی	
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 پایایی 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 $0/7$ ، برای پایایی ترکیبی (CR) $0/7$ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) $0/5$ 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 پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید نمود.

¹ Average Variance Extracted

جدول ۵- پایایی و روایی سازه‌های پژوهش (یافته‌های پژوهش)

سازه‌ها	شاخص	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	بار عاملی
راهبرد کسب‌وکار بانکی $\alpha = 945/0$ $955/0 CR =$ $823/0 AVE =$	بوم‌الگویی کسب‌وکار	۹	۰/۹۰۵	۰/۹۲۲	۰/۵۷۰	۰/۸۳۳
	برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار	۶	۰/۸۳۹	۰/۸۳۳	۰/۵۵۹	۰/۸۹۱
	شایستگی‌های محوری کسب‌وکار	۴	۰/۸۴۵	۰/۸۹۶	۰/۶۸۵	۰/۸۳۹
	دامنه کسب‌وکار	۵	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۶۲۶	۰/۸۶۳
مزیت سیستمی بانکی $\alpha = 909/0$ $917/0 CR =$ $583/0 AVE =$	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 $\alpha = 867/0$ $910/0 CR =$ $786/0 AVE =$	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						
زیرساخت IT بانک $\alpha = 851/0$ $939/0 CR =$ $908/0 AVE =$	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 $\alpha = 825/0$ $739/0 CR =$	برنامه‌ریزی راهبردی IT	۶	۰/۷۸۹	۰/۸۵۲	۰/۶۹۱	۰/۸۹۲
	ارزیابی پویای	۳	۰/۷۵۶	۰/۸۲۶	۰/۶۷۶	۰/۹۱۴

جدول ۵- پایایی و روایی سازه‌های پژوهش (یافته‌های پژوهش)

سازه‌ها	شاخص	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	بار عاملی
همسویی						
فرایندها	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	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- روایی 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							

جدول ۶- روایی 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 روایی و پایائی 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 به‌عنوان 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
۰/۷۴۴	دامنه کسب‌وکار
۰/۸۸۸	مزیت‌های سیستمی بانکی

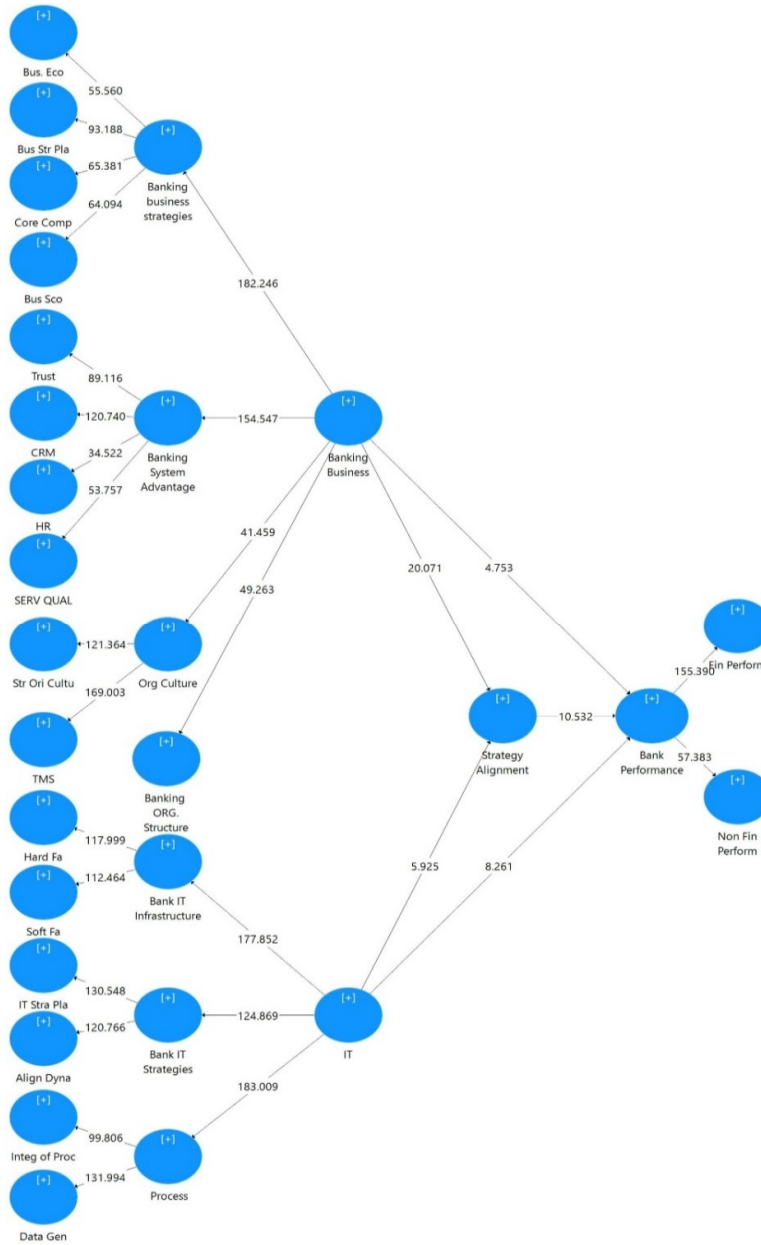
جدول ۷- واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

ضریب تعیین R^2	سازه‌های درون‌زا
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 راهبرد 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	کسب‌وکار بانکی ← همسویی راهبردی	۰/۷۵۶	۲۰/۰۷۱	تأیید
۲	فناوری اطلاعات ← همسویی راهبردی	۰/۲۳۰	۵/۹۲۵	تأیید
۳	کسب‌وکار 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 می باشد. همچنین ضریب معناداری میان کسب و کار و فناوری اطلاعات با عملکرد بانکی به ترتیب برابر با ۴/۷۵۳ و ۸/۲۶۱ می باشد. ضریب معناداری میان همسویی راهبردی و عملکرد بانکی نیز برابر ۱۰/۵۳۲ می باشد. در ادامه و به منظور بررسی اثرات و روابط غیرمستقیم میان سازه های 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 می توان به بررسی نقش میانجی همسویی راهبردی و ارتباطات غیرمستقیم پرداخت.

جدول ۹- اثرات و روابط غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی

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

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان کسب و کار و فناوری اطلاعات بر عملکرد بانکی از طریق متغیر میانجی همسویی راهبردی به ترتیب برابر با ۸/۲۶۱ و ۵/۹۷۴ می باشد؛ بنابراین کسب و کار و فناوری اطلاعات، اثر معناداری از طریق همسویی راهبردی روی عملکرد بانکی دارند. در نتیجه متغیر همسویی راهبردی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر متغیرهای فوق ایفای نقش می نماید. سایر روابط غیرمستقیم نیز در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰- خلاصه نتایج آزمون روابط غیرمستقیم میان سازه های مدل پژوهش (یافته های پژوهش)

ردیف	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۱	کسب و کار بانکی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۳۳	۴/۷۶۱	تأیید
۲	کسب و کار بانکی ← عملکرد بانکی ← عملکرد غیرمالی	۰/۰۳۹	۴/۶۷۳	تأیید
۳	کسب و کار بانکی ← همسویی راهبردی ← عملکرد بانکی ← عملکرد مالی	۰/۶۲۶	۸/۴۹۴	تأیید

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

ردیف	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۴	کسب‌وکار 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 به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیر متغیرهای فوق ایفای نقش می‌نماید.

به‌منظور بررسی برازش کلی مدل از شاخص GOF^1 استفاده شده است؛ سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار، برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار، شایستگی‌های محوری کسب‌وکار، دامنه کسب‌وکار، قابلیت اطمینان و اعتماد به نظام و خدمات بانکی، مدیریت روابط با مشتریان، توسعه منابع انسانی، بهبود کیفیت خدمات بانکی، عوامل سخت‌افزاری، عوامل نرم‌افزاری، برنامه‌ریزی راهبردی IT، ارزیابی پویای همسویی، یکپارچگی فرایندها، فرایندهای بانکی تولید داده، ساختار سازمانی بانک، فرهنگ سازمانی راهبردمحور و پشتیبانی مدیریت ارشد دسته‌بندی نموده است. در نهایت تعداد ۷ مقوله اصلی شامل: راهبردهای کسب‌وکار 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	تئودوروا ^۴ (۲۰۲۲)، آمیواکوا و نستروم ^۵ (۲۰۲۲)
			شایستگی‌های محوری بانکی	آنامانجیا و مایننا ^۶ (۲۰۲۲)، بهبودی و سهرابی (۱۳۹۹)
			دامنه کسب و کار بانکی	کلادری و همکاران (۱۳۹۸)، مشتری‌دوست 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	جولیا و کسیم ^۷ (۲۰۱۹)، شیخ علی (۱۳۹۸)	
		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)، فیروزان سرنقی 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 مالی بانک	دهار ^۴ (۲۰۱۹)، ایودرچ 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

^۱ Al-Shami, Alsuwaidi & Akmal

^۲ Boussemart, Leleu, Shen, Vardanyan & Zhu

^۳ Almajali, Omar, Alsokkar, Alshrideh, Masa'Deh & Dahalin

^۴ Dhar

^۵ Audretsch & Belitski

مضامین مشابه و مشترک هستند.

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 سوند (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)، هسیانو 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) باتوجه 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 به منظور همسویی راهبردی و ارتقاء عملکرد بانک خواهد بود.
- (۳) در این مطالعه، فرهنگ سازمانی بانک به عنوان یکی از عوامل کسب و کار که بر روی عملکرد بانک مؤثر خواهد بود، معرفی شده است. در همین راستا به منظور ارتقاء فرهنگ سازمانی ضرورت دارد بانک نسبت به تقویت تفکر مشارکت‌گرای به جای تمرکزگرایی اقدام نماید، همچنین تقویت فرهنگ ریسک‌پذیر به جای 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 کسب‌وکار، به تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش در بانک اقدام نماید، همچنین نیازهای کسب‌وکار 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 انطباق‌پذیری بانک شوند.

(۵) به‌منظور دستیابی به همسویی کسب‌وکار و IT، در آغاز باید به منابع و امکاناتی که پیش‌نیاز این مهم است توجه شود، لذا می‌توان به زیرساخت‌های نرم‌افزاری مانند به‌روزرسانی پیوسته نرم‌افزارهای بانکی و سخت‌افزار، به همراه حمایت‌های مدیریت ارشد اشاره نمود. در این زمینه حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بانک نقش به‌سزایی دارد، در نتیجه پیشنهاد می‌شود به‌منظور نظارت بر همسویی اهداف کسب‌وکار و IT، از پتانسیل یک واحد تخصصی با ساختار ماتریسی برای برنامه‌ریزی سازمانی متشکل از کارشناسان کسب‌وکار و IT استفاده شود.

(۶) عدم وجود شایستگی‌های فنی و تخصصی IT و کسب‌وکار چالشی کلیدی در همسویی این دو سازه خواهد بود، لذا ضرورت دارد به نیازسنجی آموزشی در خصوص IT، کسب‌وکار و برنامه‌ریزی راهبردی اقدام نمود و نسبت به توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی این بخش گام برداشت، استفاده از کارکنان مجرب در حوزه IT، درک کارکنان IT از اهداف و خط‌مشی‌های بانک، اشتیاق و توانمندی کارکنان در یادگیری و شناخت فناوری‌های جدید به ارتقاء شایستگی‌های فنی و تخصصی کارکنان کمک خواهد کرد.

(۷) همسویی راهبردی، بانک را قادر می‌سازد تا با سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های IT، به هماهنگی با راهبردها و ساختارها و فرایندهای کسب‌وکار 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 کسب‌وکار برای بهبود کیفیت عملکرد بانک‌ها الزامی است، بنابراین مدیران بانک‌ها می‌توانند از طریق همسوسازی راهبرد IT و راهبرد کسب‌وکار زمینه را برای بهبود کیفیت خدمات و به تبع آن بهبود عملکرد فراهم نمایند. در این راستا لازم است از طریق برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار و استفاده از سرمایه انسانی توانمند و تجهیزات روزآمد نسبت به طراحی بوم‌الگوی کسب‌وکار بانکی اقدام نمود تا با پرورش شایستگی‌های محوری کسب‌وکار و گسترش دامنه کسب‌وکار، 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؛ صفدری رنجبر، مصطفی (۱۳۹۹). شناسایی استراتژی‌های کسب‌وکار جهت مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی: مطالعه‌ای مروری. راهبردهای بازرگانی، ۱۷ (۱۶)، ۱۶۴-۱۴۵.
- آرایش، محمدباقر؛ رضایی‌راد، مصطفی؛ ایدی، محمد؛ قبادی لموکی، تحفه (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران. تحقیقات مالی اسلامی، ۱۰ (۱)، ۳۰۹-۳۴۸.
- بارزانی، هلیا؛ کردنایج، اسدالله؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۹). ظرفیت استراتژی؛ چارچوبی برای سنجش موفقیت استراتژی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۴ (۱)، ۱۰۱-۱۲۴.
- بذرافشان، حانیه؛ یزدان‌پناه، احمدعلی؛ خنیفر، حسین؛ جندقی غلامرضا (۱۳۹۵). بررسی همسویی استراتژیک کسب‌وکار و فناوری اطلاعات از دیدگاه مدیران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴ (۲)، ۳۸۸-۳۶۹.
- بزرگی، صبا سادات؛ هاشمی گلپایگانی؛ سید علیرضا (۱۳۹۹). همسویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات؛ توانمندسازها و موانع. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی.
- بهبودی، اصغر؛ سهرابی، شهلا (۱۳۹۹). هم‌راستایی استراتژی‌های کسب‌وکار با استراتژی‌های مدیریت دانش. مدیریت کسب‌وکار، ۱۲ (۴۵)، ۴۴۰-۴۵۶.
- بی‌ریایی، هانیه سادات؛ جام‌پرازمی، مونا (۱۳۸۹). چالش هم‌راستایی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات: پیاده‌سازی معماری سازمانی راهکاری برای هم‌راستایی استراتژیک. مدیریت تولید و عملیات، ۱۱ (۱)، ۸۷-۱۰۲.
- بیگدلی، الهه؛ معتدل، محمدرضا (۱۳۹۹). تبیین مدل همسویی استراتژیک با رویکرد سیستم پویای فازی (مطالعه موردی: صنعت تلکام). پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۵ (۳)، ۲۰۸-۱۸۰.
- تاری، فتح‌الله؛ 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؛ فلاح پور، سعید (۱۳۹۹). ارزیابی اثر ریسک سیستمی بخش بانکی بر عملکرد اقتصاد کلان ایران. تحقیقات مالی، ۲۲(۳)، ۲۹۷-۳۱۹.
- جمال، حلیمه؛ فضائلی، سمیه؛ ابن حسینی. زهرا؛ تابش، حامد؛ صمد بیک، مهناز؛ محمودیان، ساناز سادات؛ 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)، ۸۱-۷۳.
- خالقی، فرامرز؛ محمد پورزرنندی، محمدابراهیم (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب). مدیریت کسب و کار، ۱۳(۴۹)، ۲۶۰-۲۴۲.
- داور، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. (نسخه چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دسترنج، میثم، زنجیرچی، سید محمود، میر فخرالدینی، سید حیدر 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 کسب و کار و فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی، پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز
- رعیت، علی (۱۳۹۹). تأثیر جهت‌گیری استراتژیک کسب و کار، 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)، ۱۲۳-۱۴۸.
- زنگنه، طیبه، رستگار، محمدعلی، چاوشی، سید کاظم و فلاح شمس، میرفیض (۱۳۹۹). ارزیابی ریسک سیستمی نظام بانکی از طریق مدل‌سازی توپولوژی شبکه بازار بین‌بانکی. 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، لیلا (۱۴۰۰). بررسی عملکرد شرکت‌های بورسی متعلق به سیستم بانکی در ایران: رویکرد توسعه‌ای. پژوهش‌های برنامه و توسعه، ۲(۲)، ۳۶-۷. لگزائی، 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>

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

میرآخوری، حبیب‌اله؛ 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_for_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.