



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Provide an IT and Business Alignment Strategy in the Performance Improvement Model in the Banking System

Ali Reza Lagzaee¹, Kamran Feizi^{*2}, Payam Hanafizadeh³,
Mohamad Reza Taghva⁴

1. PhD. Candidate in Information Technology Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: feizi@atu.ac.ir
3. Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

This study aims to provide a model for aligning IT and business strategy in order to improve performance in the banking system.

This research is based on empirical philosophy and has been done by deductive-inductive method. The present study is a fundamental research in terms of purpose and in terms of data collection method, is among the survey research. Quantitative and qualitative methods have been used in this research, so it is a mixed research. The statistical population of this article includes experienced professors and experts in the management of Bank Mellat. The snowball method was used for sampling. Finally, 11 qualified experts participated in this study. In this research, the meta-combined method has been used to identify the underlying categories of performance management. Also, using interpretive-structural modeling, an alignment model of IT and business strategy to improve banking performance has been presented.

Introduction

Strategic alignment is at the heart of strategic management literature, because maintaining such balance with the organization's priorities increases the organization's ability to respond to environmental pressures. Many studies have been conducted on how to create alignment between organizational strategies and information technology, but no scientific research has been conducted specifically in relation to Iran's banking system.

Case Study

In recent years, performance management has been considered as a key activity and an essential factor in the success of the banking system.

The present research is aimed at identifying and recognizing the effective factors in aligning the information technology and business strategies in order to improve performance in the Iranian banking system and specifically in Bank Mellat.

Materials and Methods

A mixed method approach (which involves the mixing of both quantitative and qualitative research methods) is used in the present study. In the qualitative part of the study, the data was gathered through a meta-synthesis technique. After determining the categories using the meta-synthesis technique, a questionnaire was developed based on Interpretative Structural Modeling (ISM). The statistical population includes experts and experienced managers of Bank Mellat. 11 participants were chosen through applying the snowball sampling method.

Discussion and Results

The categories and subcategories of the research were identified through coding the texts of the selected internal and external studies and articles and removing the synonymous and frequent items. As a result, the pattern of information technology and business strategies alignment in Iran's banking system was extracted, and then the structures of the desired pattern were tested in relation with the case study (Bank Mellat).

The results indicate that the structures constituting the pattern of information technology and business strategies alignment used to improve the performance of the banking system of Iran are as follows:

Business strategies, banking processes, information technology strategies, information technology infrastructures, quality of banking services, banking performance

Conclusion

In this research, a pattern of information technology and business strategies alignment in line with the performance of Iran's banking system was extracted. The results indicated that information technology and banking business increase the quality of banking services through strategic alignment. Increasing the quality of banking services also leads to the improvement of banking performance.

Keywords: Alignment, Information Technology Strategy, Business Strategy, Banking Performance Improvement, Banking Ind

Article Type: Research Article

Cite this article: Lagzaee, A. ., Feizi, K., Hanafizadeh, P., & Taghva, M. (2023). Provide an IT and Business Alignment Strategy in the Performance Improvement Model in the Banking System. *Public Management Researches*, 15 (58), 181-207. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.42208.5773

Received: 24 Apr. 2022

Revised: 02 July. 2022 **Accepted:** 03 July. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



ارائه الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملت)

علی‌رضا لگزائی^۱ - کامران فیضی^{۲*} - پیام حنفی‌زاده^۳ - محمدرضا تقوا^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، نویسنده مسئول، استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
feizi@atu.ac.ir
۳. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۴. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده

این تحقیق با هدف ارائه الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری و به صورت مشخص بانک ملت انجام شد. این پژوهش مبتنی بر فلسفه تجربه‌گرایانه است و به روش قیاسی-استقرایی صورت گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش بنیادی است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، درزمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد و یک پژوهش آمیخته است. جامعه آماری این مقاله شامل اساتید و خبرگان باتجربه مدیریت بانک ملت است. برای نمونه‌گیری از روش گلوله‌برفی استفاده شده است. در نهایت ۱۱ نفر از خبرگان واجد شرایط در این مطالعه شرکت کردند. در این پژوهش برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی مدیریت عملکرد از روش فراترکیب استفاده شده است. همچنین با استفاده از مدلسازی تفسیری-ساختاری به ارائه مدل همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار جهت بهبود عملکرد بانکی پرداخته شده است. نتایج نشان داده است زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر استراتژی فناوری اطلاعات تأثیر می‌گذارد. فرایندهای نظام بانکی نیز بر استراتژی کسب‌وکار تأثیر گذار است. برهمکنشی و همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار موجب افزایش کیفیت خدمات بانکی می‌شود. افزایش کیفیت خدمات بانکی نیز منجر به بهبود عملکرد بانکی می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی فناوری اطلاعات، استراتژی کسب‌وکار، بهبود عملکرد بانکی، صنعت بانکداری، همسوسازی.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای علی رضا لگزائی است.

استناد: لگزائی، علی‌رضا؛ فیضی، کامران؛ حنفی‌زاده، پیام؛ 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.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۲

DOI: 10.22111/JMR.2022.42208.5773



حق مؤلف © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

بحث عملکرد نظام بانکی و مؤسسات مالی در بیشتر موارد به شاخص‌های مالی مانند بازده سرمایه‌گذاری و سودآوری خلاصه می‌شود. این در حالی است که مدیریت عملکرد نظام بانکی موضوعی فراتر از مباحث مالی است و همچون چتری فراگیر پیامدهای مالی و غیرمالی را پوشش می‌دهد (Mariappan et al., 2020). در گذشته مدیریت عملکرد به عنوان یک مسئولیت جانبی به واحد نیروی انسانی محول شده بود، در حالیکه امروزه بهبود عملکرد به عنوان یک وظیفه سازمانی مد نظر قرار گرفته است که مسئولیت آن به عهده مدیران ارشد بانکی است. بهبود عملکرد به اندازه ای مهم است که به تنهایی می‌تواند موفقیت یا شکست هر بانک را در صنعت بانکداری رقم بزند (Zhao et al., 2021).

در واقع اقتصاد دیجیتال شیوه کسب‌وکار را دوباره تعریف کرده است و بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. بانک‌های دیجیتال، فعالانه سبد محصولات خود را گسترش می‌دهند و از تخصص فنی عمیق خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و در عین حال به‌شدت به دنبال فرصت‌های همکاری برای سرمایه‌گذاری بیشتر در محصولات مشتری محور هستند (Tay & Chan, 2022). بنابراین در چنین محیط پر تلاطمی، موفقیت بانک‌ها همچون دیگر سازمان‌ها در قبال جهت‌گیری و همسویی همه بخش‌های سازمان، در راستای مسیر استراتژیک آن است. امروزه در چنین محیطی بیشترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات^۱ و سیستم‌های اطلاعاتی^۲ صورت می‌گیرد پس سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف استراتژیک^۳ خود چاره ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و در اینجا مفهوم همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب کار^۴ (همسویی استراتژیک^۵)، معنا پیدا می‌کند. در مطالعات مختلف مشخص شده است که صرف استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته تنها زمانی منجر به بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای شرکت می‌گردد که سازمان از همسویی استراتژیک مناسبی برخوردار باشد.

¹. IT: Information Technology

². IS : Information Systems

³. Strategic

⁴. IT/IS Business Strategic Alignment

⁵. Strategic Alignment

همسویی برنامه‌های فناوری اطلاعات با توسعه کسب‌وکار 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. دیگر اینکه بدون همسویی با درجه بالا، کسب حداکثر مزیت رقابتی مشکل است (Al-Surmi et al., 2020).

اگرچه در رابطه با اهمیت همراستایی استراتژیک مطالعات زیادی انجام شده و مبانی نظری قوی در این زمینه وجود دارد، آنچه در عمل مشاهده می‌شود این است که بسیاری از سازمان‌ها برنامه مشخصی برای تحقق بخشیدن به همراستایی استراتژیک ندارند. این مساله به خصوص در سازمان‌های داخل کشور بیشتر به چشم می‌آید؛ چرا که اساساً مقولاتی چون تفکر و مدیریت استراتژیک در سیستم مدیریت سازمان‌های داخل کشور جایگاهی ندارند. این امر سبب می‌شود که بخش بزرگی از پتانسیل بالای فناوری اطلاعات بدون استفاده باقی بماند. بخشی از این عدم توجه به همراستایی استراتژیک ناشی از این واقعیت است که بسیاری از بانک‌های داخل کشور-به مانند سایر سازمان‌ها- هیچ نقشه راه و الگوی مشخصی برای تحقق بخشیدن به ایده همراستایی استراتژیک ندارند. لذا ارائه یک الگوی بومی در این زمینه می‌تواند -حداقل بخشی از- مشکلات موجود در حوزه همراستایی استراتژیک را برطرف سازد. از سوی دیگر، علی‌رغم مطالعات متعددی که راجع به همراستایی استراتژیک انجام شده است؛ اما مساله ارائه الگویی شامل پیشایندها و پیامدهای همراستایی استراتژیک چندان مورد توجه محققان داخلی قرار نگرفته است. در بسیاری از تحقیقات پیشین نیز از مدل‌های ارائه شده در مقاله‌های خارج از کشور استفاده شده است که این امر فقدان یک مدل بومی همسویی استراتژیک را بار دیگر خاطرنشان می‌سازد. با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود از یک سو، و عدم همراستایی استراتژیک بین استراتژی‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های کسب‌وکار نظام بانکی کشور، این تحقیق می‌کوشد تا به ارائه مدلی برای ایجاد همسویی استراتژی‌های بانکداری و فناوری اطلاعات با توجه به ویژگی‌های محیطی فضای کسب‌وکار ایران و به صورت مشخص در صنعت بانکداری بپردازد. در واقع این پژوهش تلاشی است برای یافتن پاسخ به این سوال که الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار جهت بهبود عملکرد بانکی در بانک ملت چگونه است؟

چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

- همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار

همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان مفهومی است که نخستین بار توسط مک‌لین و سدن^۱ به سال ۱۹۷۷ مطرح گردید. پس از آن در سال ۱۹۸۱ با بکارگیری این مفهوم در شرکت آی‌بی‌ام^۲ به شهرت رسید و از فضای علمی و آکادمیک به فضای سازمانی و صنعتی وارد گردید (Ridwan, 2021). در این رویکرد مکمل بودن استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. اگر این دو استراتژی در مسیرهای متفاوتی حرکت کنند خطر شکست کسب‌وکار افزایش می‌یابد و در نقطه مقابل همسویی و هم‌راستایی این دو استراتژی یک عامل حیاتی موفقیت در هر صنعتی می‌باشد (Sanchez & Bayona, 2020). از آنجا که سازمان‌های مختلف، سرمایه‌گذاری زیادی در زمینه فناوری اطلاعات انجام می‌دهند، این موضوع اهمیت محوری دارد که فناوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع استراتژیک در راستای نیل به اهداف استراتژیک و بلندمدت کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد (Slim et al., 2021).

در حال حاضر، همسویی استراتژیک در قلب ادبیات مدیریت استراتژیک قرار دارد، زیرا حفظ این تناسب با اولویت‌های سازمان، قدرت سازمان در پاسخگویی به فشارهای محیطی را افزایش می‌دهد و با یکپارچه‌سازی محورهای اصلی اهداف و مقاصد سازمان، دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد شرکت را میسر می‌سازد. از سوی دیگر، فقدان چنین تناسبی بین اقدامات جاری و اهداف سازمان نشان دهنده فقدان استراتژی است. به طور کلی، اهداف استراتژیک نقطه شروع همسویی استراتژیک هستند (McAdam et al., 2019). با این حال، هنگامی که اولویت‌های استراتژیک شناسایی می‌شوند، اغلب هیچ اقدام واقعی برای تحقق این اهداف مطابق با اولویت‌های تعیین شده، صورت نمی‌گیرد. بنابراین، مفهوم همسویی استراتژیک شامل ایده دستیابی به درجه‌ای از سازگاری و هماهنگی میان طیف وسیعی از عناصر سازمانی است که دستیابی به اولویت‌های استراتژیک سازمان را تضمین می‌کند (Sharma et al., 2020).

1. McLean & Soden

2. IBM

بر همین اساس مطالعات زیادی در خصوص نحوه ایجاد همسویی در بین استراتژی‌های سازمان و فناوری اطلاعات انجام شده و مدل‌های متعددی در این حوزه بسط و توسعه داده شده است که خلاصه‌ای از آنها در جدول یک آمده است.

جدول شماره ۱: مدل‌های همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات

این چارچوب عمدتاً بر روی جنبه‌های داخلی سازمان متمرکز بوده و جنبه‌های بیرونی همسویی را در نظر نمی‌گیرد.	(Morton, 1991)	چارچوب MIT
این مدل در وابستگی به نوع استفاده‌های سازمان از فناوری اطلاعات تهیه شده و بسته به وابستگی ماهیت صنعت به فناوری اطلاعات می‌تواند کاربردپذیری این مدل تخت تاثیر قرار بگیرد.	(Henderson, J. C., & Venkatraman, 1992)	مدل همسوسازی استراتژیک SAM
این مدل سعی دارد تا از ناحیه افزایش توانمندساز و حذف موانع همسوسازی به استقرار همسویی کمک نماید. این مدل کمتر به نقش ارتباطات بین فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌پردازد.	(Luftman, J.N., Papp, R. & Brier, 1999)	مدل توانمندسازها و موانع همسویی استراتژیک
این مدل به صورت جامع همسویی را تحت بررسی قرار داده و همسوسازی را در محورهای استراتژی، ساختار، و فرهنگ مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.	(Maes, 1999)	چارچوب عمومی Generic framework
این مدل وابستگی بسیار زیادی به وجود پیش نیازهای موجود در همسویی سازمانی داشته و عمدتاً می‌تواند در کاربردهایی که مبانی و ساختار لازم برای همسوسازی سازمانی وجود دارد، جهت بهبود همسوسازی استراتژیک فناوری اطلاعات سازمان مورد استفاده قرار گیرد.	(Goedvolk, H., van Schijndel, A., van Swede, V., & Tolido, 2000)	چارچوب معماری یکپارچه
این مدل از ترکیب دو مدل چارچوب معماری یکپارچه و مدل چارچوب عمومی ایجاد شده است.	(Maes, R. E., Rijsenbrij, D., Truijens, O., & Goedvolk, 2000)	چارچوب متحد Unified framework

- عملکرد نظام بانکداری

مدیریت عملکرد موضوعی شناخته شده در حوزه سازمان و مدیریت است. در سال‌های اخیر موضوع مدیریت عملکرد به عنوان یک فعالیت کلیدی مدیریت و عامل اساسی در موفقیت نظام بانکی تبدیل شده است. مدیریت عملکرد به سیستم بانکی امکان می‌دهد تا از طریق شناسایی، توسعه و جابجایی استعدادها به مزیت رقابتی دست یابند

(Maradin et al., 2018). امروزه مدیریت عملکرد در سطح جهانی، به عنوان تضمینی جهت موفقیت شرکت‌های بزرگ چند ملیتی در فضای شدید رقابت جهانی شناخته شده است. از سازمان‌هایی که برنامه‌های مشخصی برای مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، با عنوان سازمان‌هایی با عملکرد یاد می‌شود. در واقع نظام مدیریت عملکرد به عنوان اهرم کلیدی تغییر، برای افزایش دستاوردهای تیمی و فردی یاد شده است. در مدیریت عملکرد موثر، در کنار مدیریت عملکرد فعالیت‌هایی نظیر: آموزش، رضایت، انگیزش و خلاقیت قرار دارند (Alexey et al., 2019).

در صنعت بانکداری تمرکز استراتژیک از مقوله‌های قیمت و جنبه‌های فنی عملکرد، به کیفیت خدمات و رضایت مشتری تغییر یافته است. یکی از مواردی که مدیران باید از آن آگاهی داشته باشند، اندازه‌گیری و ارزیابی سازمان می‌باشد. بانک‌ها و مؤسسات مالی اعتباری یکی از با اهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی به شمار می‌آیند. این گروه از سازمان‌ها با هدایت و سازماندهی دریافت‌ها و پرداخت‌ها، مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل کرده و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌گردند. امروزه در عصر اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند اندازه‌گیری کلیه ابعاد مالی و غیرمالی سازمان خویش هستند. به این منظور چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد توسعه داده شده‌اند، که انتخاب مدل مناسب نقش بسزایی در موفقیت عملکرد شغلی کارکنان بانک خواهد داشت (Talavera et al., 2018). نظام مدیریت بانک‌های امروزی، به سیستم‌های ابتدایی سنجش عملکرد، شباهت‌های چشمگیری دارد. این سیستم‌ها برای نهادهای صنعتی اولیه، که طبیعتی ماشین‌گونه داشتند و بر دارایی‌های فیزیکی بنا شده بودند، مناسب بودند اما برای سازوکارهای ارزش‌آفرین بانک‌های امروزی نامناسب‌اند. در اصل، با توجه به نقش محوری منابع انسانی در سازمان‌ها، باید نظام ارزشیابی مناسبی را در نظر بگیریم که استعداد‌های فردی را برانگیزد و پرورش بدهد. افزون بر این، در حوزه منابع انسانی، تصمیم‌گیری در مورد امور کارکنان مانند پرداخت پاداش، توبیخ، انتقال، تنزل درجه، اخراج و افزایش حقوق نیز دارای اهمیت است. این وظایف استراتژیک منابع انسانی نقش مهمی در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها دارند (DeNisi & Murphy, 2017).

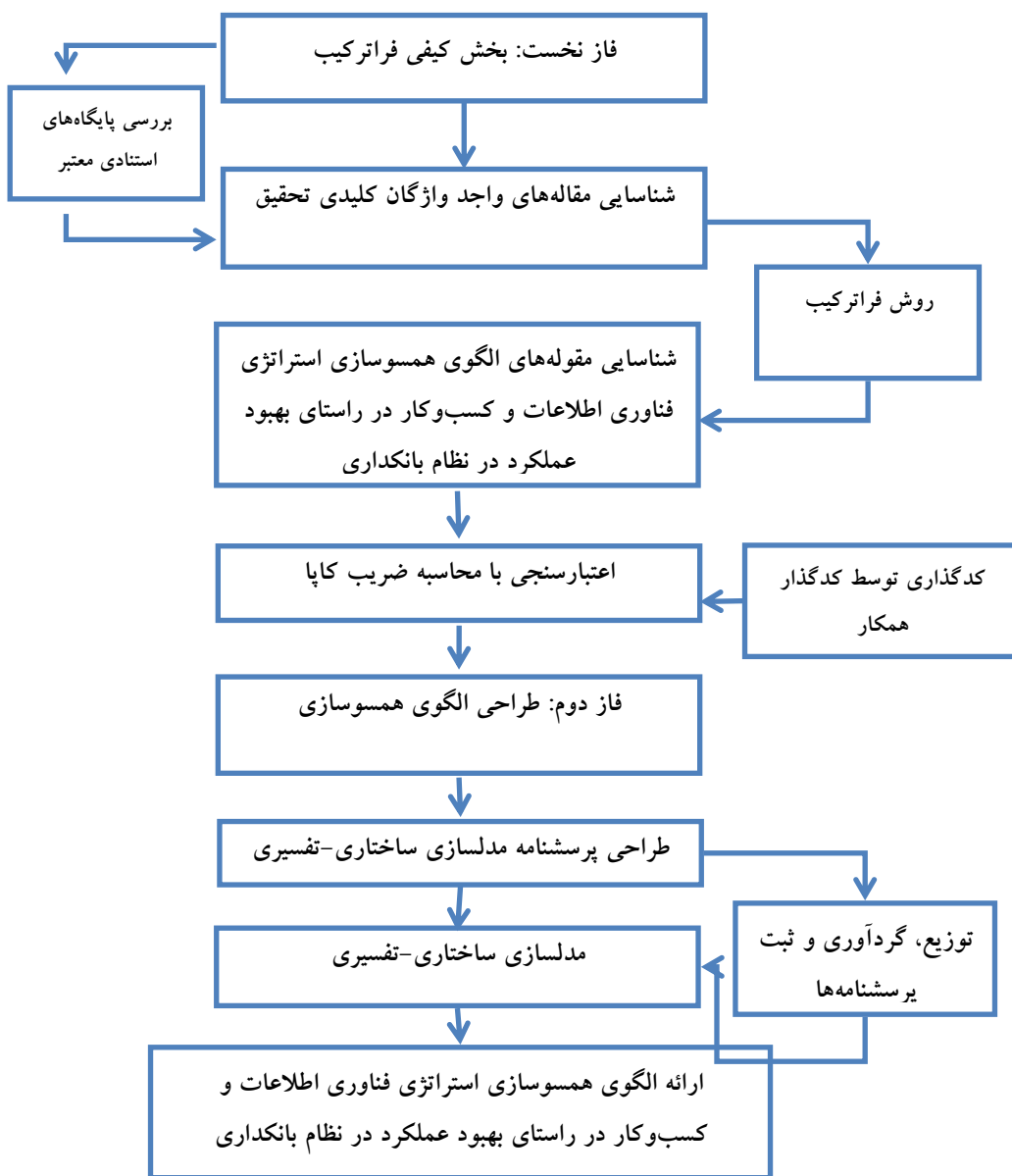
با توجه به موارد مطرح شده، همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در نظام بانکی موجب افزایش کارایی عملکرد کارکنان در نظام بانکی می‌شود و با کاهش نقاط ضعف این استراتژی چه در روش و چه در اجرا، می‌تواند عملکرد فردی و گروهی بانک‌ها را بهبود بخشد. از موارد دیگری که مؤید این تحقیق است، نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام و اسناد فرادستی است که در هشت برنامه تدوین و در ابتدای سال ۱۳۹۳ ابلاغ شده است. در ماده ۳ آیین‌نامه اجرایی، در مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل اجرایی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲، به تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸)، بیان شده است که کلیه دستگاه‌ها موظفانند، با استقرار نظام مدیریت عملکرد در چارچوب ابلاغی و مشتمل بر مدیریت عملکرد سازمان و مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و مدیریت عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذارند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور گزارش دهند. پژوهش حاضر در پی شناخت و یافتن پیامدهای مثبت و منفی مدیریت عملکرد کارکنان و بررسی اثربخشی طرح مدیریت عملکرد بانک ملت و هم‌راستایی آن با اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات است. از آنجا که نظام مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی معمولاً قدیمی است و اهمیت و نقش آن برای مدیران شناخته نشده است، نیازمند بازنگری اساسی است. بنابراین مساله اصلی این پژوهش ارائه الگویی جهت همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد بانکی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی یک پژوهش تجربی مبتنی بر رویکرد قیاسی-استقرایی است. همچنین هدف این مطالعه، ارائه الگویی برای همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری است. بنابراین از منظر هدف کاربردی است. چون داده‌ها در این پژوهش بدون جهت‌گیری و دستکاری گردآوری شده است بنابر این از جمله مطالعات غیرآزمایشی (توصیفی) محسوب می‌شود. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحقیق آمیخته است.

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش در فاز کیفی از روش فراترکیب استفاده شد. پس از شناسایی مقوله‌ها به روش فراترکیب، از پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش ساختاری-تفسیری استفاده گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان در این بخش شامل خبرگان و مدیران باتجربه بانک ملت (ادارات مرکزی) است که حداقل ۱۵ سال سابقه کاری مرتبط و مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشته باشند. حجم نمونه برای مطالعات ساختاری تفسیری نیز ۵ تا ۱۵ نفر پیشنهاد شده است (Azar et al., 2018). نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد و در نهایت از دیدگاه ۱۱ نفر از مدیران با سابقه بانکی استفاده گردید.

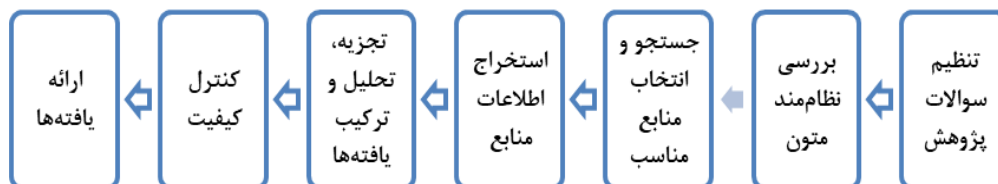
در مرحله نخست از روش فراترکیب برای شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری استفاده شد. سپس با روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، الگوی نهایی طراحی گردید. مراحل انجام تحقیق به صورت یک نمودار فرآیندی با جزئیات در شکل شماره ۱ ترسیم شده است.



شکل شماره ۱: مراحل انجام تحقیق به صورت یک نمودار فرآیندی

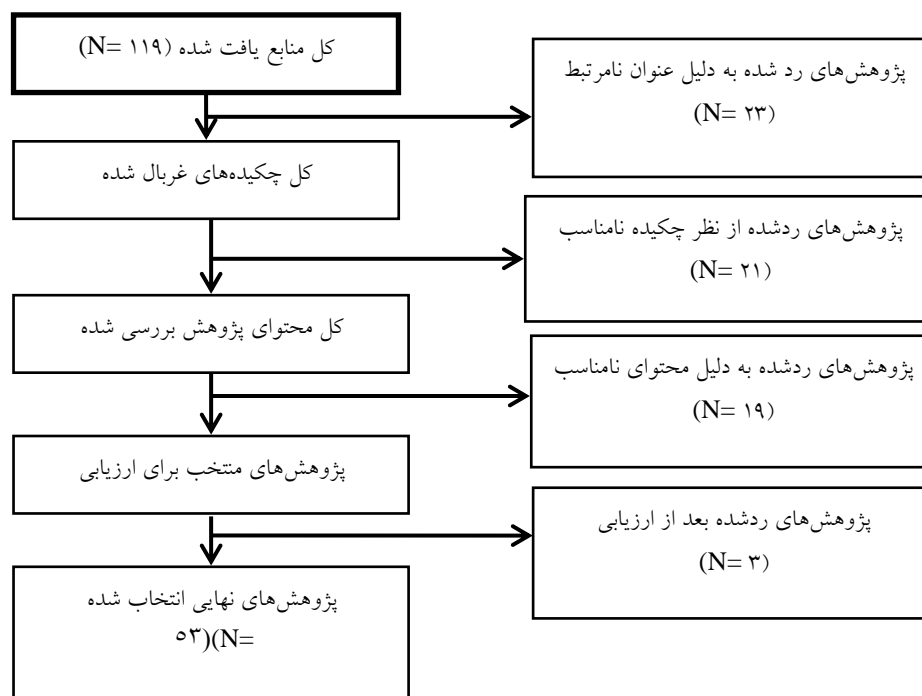
یافته‌های پژوهش

در گام نخست با استفاده از روش فراترکیب مقوله‌های الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری شناسایی شد. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی بدست می‌آورد (Jalali, Tulai, 2019 & Khaledi, 2018).
برای دستیابی به متغیرها، از روش فراترکیب، مطابق الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد.



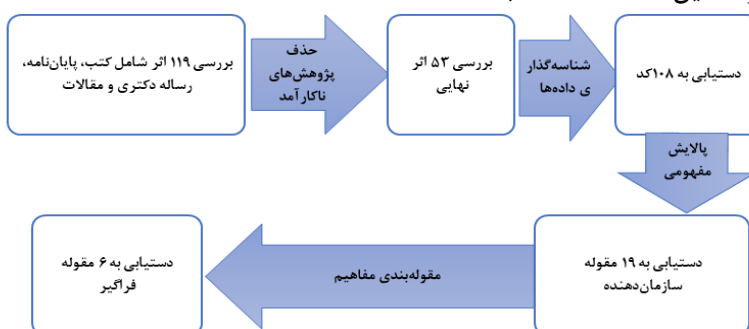
شکل شماره ۲: الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب، اقتباس از (Sandelowski & Barroso, 2006)

در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شده و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف گردیدند. فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل ۳ نشان داده شده است:



شکل شماره ۳: فرایند بازبینی و انتخاب

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۱۱۹ مطالعه، ۶۶ مورد آن حذف و ۵۳ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.



شکل شماره ۴: الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۶ مقوله فراگیر، ۱۹ مقوله سازمان‌دهنده و ۱۰۸ شناسه حاصل گردید. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند. نتایج این مقوله‌بندی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: مقوله‌های همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار جهت بهبود

عملکرد بانکی

مقوله فراگیر	مقوله سازمان‌دهنده	کدهای پایه	
بهبود عملکرد بانکی	عملکرد غیرمالی	بهبود سیما و شهرت بانک	
		پایبندی به ارزش‌های اجتماعی	
		احترام به محیط‌زیست	
		حضور مستمر در امور خیریه و عام‌المنفعه	
		عمل به مسئولیت اجتماعی	
		عملکرد اخلاقی بانک	
		عملکرد نوآوری بانک	
	عملکرد مالی	بانکداری پایدار و کمک به توسعه پایدار	
		سودآوری و حاشیه سود بانکی	
		سهم بازار بانک	
		بازگشت سرمایه	
		ارزش سهام بانکی	
		رشد سپرده‌های بانکی	
		جذب منابع مالی جدید	
استراتژی کسب‌وکار	بوم‌الگوی کسب‌وکار	تامین مالی ذی‌نفعان بانکی	
		بازار هدف (مشتریان)	
		ارزش پیشنهادی	
		کانال‌های توزیع	
		ارتباط و تعامل با مشتری	
		جریان‌های درآمدی	
		شرکای تجاری کسب‌وکار	
		منابع کلیدی	
		ساختار هزینه	
		فعالیت‌های اصلی	
	برنامه‌ریزی کسب‌وکار	استراتژیک	چشم‌انداز بانک
			ماموریت‌های اصلی کسب‌وکار
			هدف‌های بلندمدت کسب‌وکار
			هدف‌های کوتاه‌مدت

مقوله فراگیر	مقوله سازمان دهنده	کدهای پایه
کیفیت خدمات بانکی	شایستگی های کسب و کار محوری	خط مشی ها و سیاست ها
		روندها، رویه ها و مقررات بانکی
		عوامل حیاتی موفقیت
		رقابت پذیری و توانمندی رقابتی
		قابلیت های پویای کسب و کار
	دامنه کسب و کار	ارزش ویژه برند بانکی
		ویژگی های متمایز بانکی
		حوزه های تحت پوشش بانکی
		شناخت صحیح بازارهای هدف
		تمرکز بر مشتریان کلیدی
تجهیزات فیزیکی بانک	استراتژی های جایگاه یابی	
	استراتژی دفاع از جایگاه	
	شناخت رقبا بازار	
	برخورداری از تجهیزات به روز	
	جذابیت بصری تسهیلات فیزیکی بانک	
قابلیت اطمینان به خدمات بانکی	پاکیزگی و آراستگی ظاهر کارکنان	
	همخوانی تسهیلات و تجهیزات فیزیکی با خدمات بانک	
	عمل به وعده ها در بازه زمانی مشخص	
	همدردی با مشتریان در مواجهه با مشکلات	
	قابل اعتماد بودن بانک	
پاسخگویی نظام بانکی	ارائه خدمات در زمان معین	
	راستی و درستی در ارائه گزارش های بانک	
	ارائه دقیق فهرست خدمات به مشتریان	
	تعهد کارکنان به عملکرد مورد انتظار مشتری	
	آمادگی کارکنان بانک برای کمک به مشتریان	
قابلیت اعتماد نظام بانکی	رسیدگی به درخواست های مشتریان در اسرع وقت	
	قابل اعتماد بودن کارکنان نزد مشتریان	
	احساس امنیت مشتریان نسبت به عملکرد کارکنان بانک	
	ادب و نزاکت کارکنان	
	پشتیبانی لازم از کارکنان برای انجام صحیح امور	
همدلی با مشتریان بانکی	توجه ویژه و فردی بانک به هریک از مشتریان	
	توجه خاص کارکنان به هریک از مشتریان	
	آگاهی کارکنان از نیازهای مشتریان	
	احساس خوب قبلی برای مشتریان	
	ساعات کاری منعطفی برای همه مشتریان	
زیرساخت های	عوامل سخت افزاری	استفاده از تجهیزات و سخت افزارهای به روز فناوری اطلاعات
		امکان ارتباط برنامه ها از طریق شبکه داخلی بانک

مقوله فراگیر	مقوله سازمان‌دهنده	کدهای پایه
		استفاده از ساختارهای مسطح و انعطاف‌پذیر
		تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات در سازمان
		کاهش وابستگی شدید عملیات بانکی
		هماهنگی بین توانایی کارکنان با وظایف شغلی
		سازگاری فرایندهای مختلف بانکی

جهت تعیین الگوی روابط میان مقوله‌های همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار برای بهبود عملکرد بانکی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شد. طراحی مدل ساختاری تفسیری روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به‌کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود (Azar et al., 2018).

در گام نخست ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲ تشکیل شد. در این ماتریس روابط میان مقوله‌های اصلی با استفاده چهار حالت مطابق جدول^۳ استفاده تعیین گردید.

جدول شماره ۳: حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

V	A	X	O
متغیر A بر Z تأثیر دارد	متغیر Z بر A تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

با توجه به علائم مندرج در جدول شماره ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری بصورت جدول شماره ۴ خواهد بود.

1. Interpretive Structural Modelling

2. Structural Self-Interaction Matrix, SSIM

جدول شماره ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
A	A	A	V	X		زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ITIS)
A	O	A	V			کیفیت خدمات بانکی (BSQ)
A	A	O				بهبود عملکرد بانکی (BPI)
X	A					استراتژی فناوری اطلاعات (ITS)
V						فرایندهای نظام بانکی (BSP)
						استراتژی کسب‌وکار (BBS)

در گام دوم ماتریس دریافتی^۱ از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست آمد. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. اگر در عمل این اتفاق رخ ندهد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه نیز لحاظ شود. ماتریس دریافتی نهایی در جدول شماره ۵: ارائه شده است.

جدول شماره ۵: ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C06	C05	C04	C03	C02	C01	TRM
۱	۰	۱	۱	۱	۱	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ITIS)
۰	۰	۰	۱	۱	۰	کیفیت خدمات بانکی (BSQ)
۰	۰	۰	۱	۰	۰	بهبود عملکرد بانکی (BPI)
۱	۰	۱	*۱	۱	۰	استراتژی فناوری اطلاعات (ITS)
۱	۱	۱	۱	*۱	۰	فرایندهای نظام بانکی (BSP)
۱	۰	۱	۱	۱	۰	استراتژی کسب‌وکار (BBS)

(روابط ثانویه با علامت ستاره نمایش داده شده است.)

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید.

¹ Reachability matrix

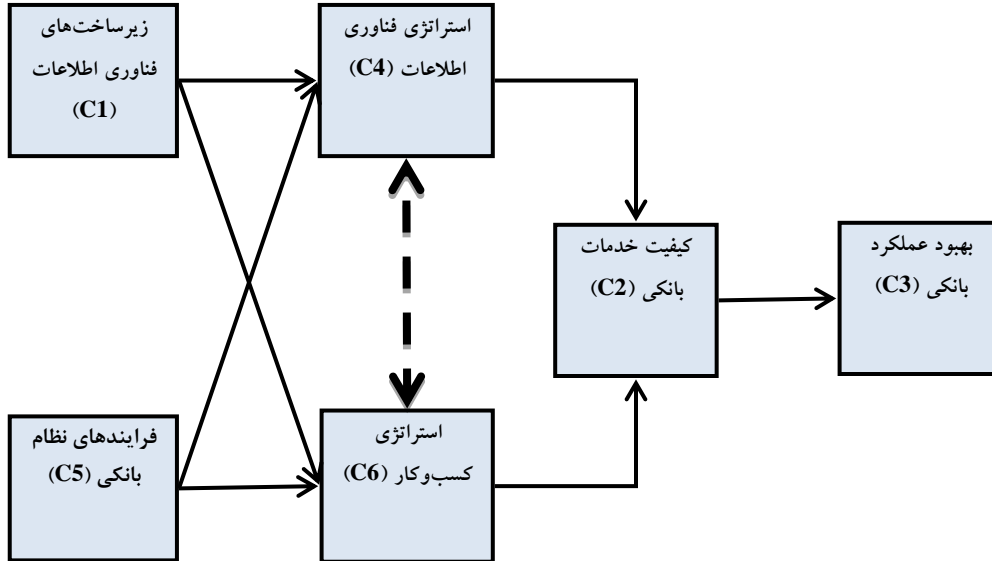
❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح در جدول شماره ۶: ارائه شده است.

جدول شماره ۶: مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	سطح
۴	ITIS,BSQ,ITS,B BS	ITIS,BSQ,ITS,BSP,BS S	ITIS,BSQ,BPI,ITS,B BS	IT IS
۲	BSQ	ITIS,BSQ,ITS,BBS	BSQ,BPI	BSQ
۱	BPI	ITIS,BSQ,BPI,BSP,BS S	BPI	BPI
۳	ITS,BBS	ITS,BSP,BBS	BSQ,BPI,ITS,BBS	ITS
۴	BSP	BSP	BSQ,BPI,ITS,BSP,B BS	BSP
۳	ITS,BBS	ITS,BSP,BBS	BSQ,BPI,ITS,BBS	BBS

بنابراین متغیر بهبود عملکرد بانکی (BPI) در سطح نخست قرار دارد. متغیر کیفیت خدمات بانکی (BSQ) در سطح دوم است. متغیرهای استراتژی فناوری اطلاعات (ITS) و استراتژی کسب‌وکار (BBS) سطح سوم هستند. در نهایت نیز متغیرهای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ITIS) و فرایندهای نظام بانکی (BSP) نیز در سطح چهار قرار دارند. الگوی نهائی سطوح شناسائی شده در شکل ۵ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.

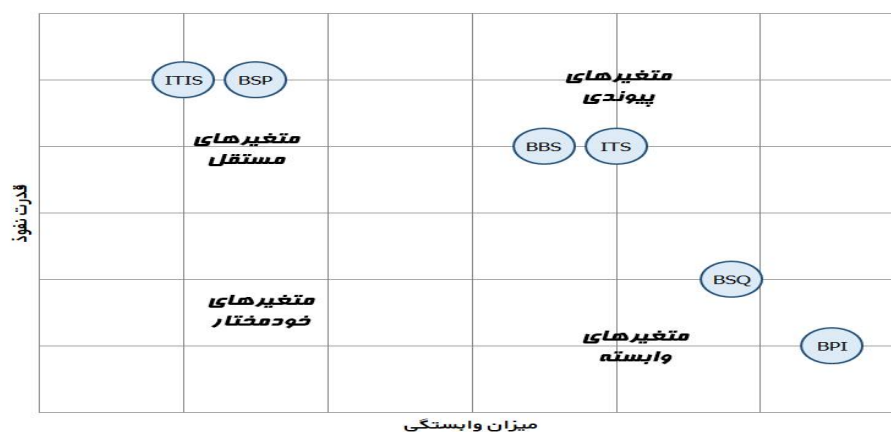


شکل شماره ۵: الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار جهت بهبود عملکرد بانکی بانک ملت

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر استراتژی فناوری اطلاعات تأثیر می‌گذارد. فرایندهای نظام بانکی نیز بر استراتژی کسب‌وکار تأثیر گذار است. برهمکنش و همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار موجب افزایش کیفیت خدمات بانکی می‌شود. در نهایت افزایش کیفیت خدمات بانکی منجر به بهبود عملکرد بانکی می‌گردد. در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل شماره ۶: را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۷: قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ITIS)	۱	۵	۴
کیفیت خدمات بانکی (BSQ)	۵	۲	۲
بهبود عملکرد بانکی (BPI)	۶	۱	۱
استراتژی فناوری اطلاعات (ITS)	۴	۴	۳
فرایندهای نظام بانکی (BSP)	۱	۵	۴
استراتژی کسب‌وکار (BBS)	۴	۴	۳



شکل شماره ۶: نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ITIS) و فرایندهای نظام بانکی (BSP) قدرت نفوذ بالایی دارند ولی از هیچ متغیری تأثیرپذیری ندارند بنابراین متغیرهای مستقل هستند. دو متغیر استراتژی کسب‌وکار (BBS) و استراتژی فناوری اطلاعات (ITS) قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. متغیرهای کیفیت خدمات بانکی (BSQ) و بهبود عملکرد بانکی (BPI) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری انجام شده است. براساس نتایج پژوهش مشخص گردید که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فرایندهای نظام بانکی به‌عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه‌های مدل بوده و بر استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار تأثیر دارد. در نتایج مطالعات رضایی و همکاران (۲۰۲۰) زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی در تدوین استراتژی فناوری اطلاعات بانکی مورد تأکید قرار گرفته است که با نتایج این مطالعه همسو است. در مطالعه الکسی و همکاران (۲۰۱۹) نیز مشخص شده است که فرایندهای نظام بانکی عامل مهمی در تدوین استراتژی فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری است و از این منظر با دستاوردهای پژوهش حاضر همراستا است. همچنین مشخص گردید، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی فناوری اطلاعات موجب بهبود کیفیت خدمات بانکی می‌شود. در نتایج مطالعه طباطبایی (۲۰۲۱) به نقش استراتژی کسب‌وکار و در نتایج مطالعه عرب و غلامی (۲۰۱۱) نیز به نقش استراتژی فناوری اطلاعات جهت افزایش کیفیت خدمات اشاره شده است. البته در پژوهش حاضر مشخص گردیده همسویی این دو استراتژی در نهایت می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات بانکی منجر شود. در نهایت نشان داده شد کیفیت خدمات بانکی به بهبود عملکرد بانکی منجر می‌شوند. در نتایج مطالعه اسلیم و همکاران (۲۰۲۱) بر ارتقاء عملکرد بانکی از طریق بهبود کیفیت خدمات تأکید شده و با نتایج پژوهش حاضر همراستا است. این نتایج نشان می‌دهد الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر چون چتری فراگیر دستاوردهای پژوهشی پیشین را پوشش می‌دهد بعلاوه روابط درونی و دوسویه میان عوامل را نیز لحاظ کرده است حال آنکه در مطالعات پیشین تنها برشی از متغیرهای موجود در این مدل مورد اشاره پژوهشگران مختلف قرار گرفته است.

براساس نتایج پژوهش پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- دستاورد اصلی این پژوهش آن است که همسویی استراتژیک برای بهبود کیفیت عملکرد بانکی الزامی است بنابراین مدیران بانک ملت می‌توانند از طریق همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار زمینه را برای بهبود کیفیت خدمات

و به تبع آن بهبود عملکرد بانکی فراهم نمایند. در این راستا لازم است از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار و استفاده از تجهیزات فیزیکی بانکی و سرمایه انسانی به طراحی بوم الگوی کسب‌وکار بانکی پرداخت تا با پرورش شایستگی‌های محوری کسب‌وکار و گسترش دامنه کسب‌وکار، قابلیت اطمینان به خدمات بانکی را افزایش داد.

- پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن سودآوری و حاشیه سود بانکی و توسعه سهم بازار بانک، به بازگشت سرمایه و افزایش ارزش سهام بانکی دست یابند. براساس نتایج می‌توان اذعان داشت، افزایش تعداد مشتریان بانکی به رشد سپرده‌های بانکی و جذب منابع مالی جدید کمک شایانی نموده و با تأمین مالی ذی‌نفعان بانکی، بازار هدف (مشتریان) توسعه می‌یابد.

- مدیران بانکی در بدو استخدام باید نسبت به جذب نیروهای انسانی متخصص و تحصیلکرده در حوزه فناوری اطلاعات و کارکنان مجرب در حوزه فناوری اطلاعات تمایل داشته باشند. در واقع درک کارکنان فناوری اطلاعات از اهداف و سیاست‌های بانکی و توانایی مواجهه کارکنان فناوری اطلاعات برای مواجه شدن با چالش‌های فناوری تأثیر بسزایی در همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و بهبود عملکرد بانکی دارد.

- مدیران بانک ملت باید جهت مشارکت کارکنان در انجام امور محوله بانکی و ایجاد ساختارهای مبتنی بر مشارکت نیز اقدامات لازم را به عمل آورند. مدیران مذکور با استفاده از ساختارهای مسطح و انعطاف‌پذیر که منجر به تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات در سازمان می‌شود، به کاهش وابستگی شدید عملیات بانکی دست یافته و مقدمات افزایش هماهنگی بین توانایی کارکنان با وظایف شغلی و سازگاری فرایندهای مختلف بانکی را فراهم می‌آورند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی‌شده پیرامون همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری محدودیت‌هایی ایجاد کرده است. نگاه سنتی به همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری و آمار و

ارقام مالی محدودیت بزرگ دیگری است. با توجه به محدودیت‌های موجود به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود مطالعاتی جهت مفهوم‌سازی بحث همسوسازی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد در نظام بانکداری با دیدگاه نظری انجام داده و از منظر عملیاتی نیز به روش‌های اجرایی کردن الگو بپردازند.

منابع فارسی

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا. (۱۳۹۷). تحقیق در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، انتشارات مدیریت صنعتی.
- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، ترجمه بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلامی (۱۳۹۸)، انتشارات صفار.
- بکال، رابرت، مدیریت عملکرد، ترجمه علی زینی (۱۳۹۴)، انتشارات آدینه.
- تولایی، روحی. (۱۳۹۸)، فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت، انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.
- جلالی، رستم؛ خالدی، بهنام. (۱۳۹۷)، متاسنتز: روش‌ها و فنون، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه.
- دردخوار، مریم. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد و کارایی بانک‌ها مبتنی بر الگوی سروکوال. پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، ۴ (۲)، ۱-۱۸.
- رضایی، محسن؛ احمدی، علی؛ حسینی، میرزا. (۱۳۹۹). هم‌راستایی بازاریابی الکترونیکی با استراتژی کلان سازمان‌های بازرگانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۳۰)، ۳۹-۵۴.
- رفیعی، مجتبی؛ شعبازی، مهدی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵ (۵۹)، ۲۰-۳۴.
- رنجبر، هادی؛ حقدوست، اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدول، علی. (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. پژوهش علوم سلامت و نظامی، دوره ۲، شماره ۳، ص ۲۳۸ تا ۲۵۰.
- سبحانی، ستایش؛ بابکی، روح اله؛ خوشنودی، عبدالله. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر سودآوری بانک‌ها. اقتصاد و تجارت نوین، ۱۵ (۴)، ۵۳-۸۴.
- طباطبایی، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر چابکی سازمانی و خلاقیت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران. پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۳ (۸)، ۱۱۶-۱۴۱.
- عباسی، ابراهیم؛ رضائی، محمود. (۱۳۹۹). تحلیلی بر وضعیت الگوی کسب و کار بانکداری شخصی (مطالعه موردی بانک رفاه کارگران). دانش سرمایه‌گذاری، ۹ (۳۳)، ۹۳-۱۰۷.
- عرب، محمد؛ غلامی، مسعود. (۱۳۹۰). همسوسازی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار: مفاهیم، اندازه‌گیری و چالش‌ها. پژوهش حسابداری، ۱ (۱)، ۸۵-۱۰۸.

- علی‌میرزایی، پژومان. (۱۴۰۰). همسوسازی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات با شش استراتژی. *فصلنامه ویستا*، ۴ (۴)، ۱-۱۱.
- غیوری، علی؛ خواجوی، شکرخدا؛ نعمتی، زعیمه. (۱۳۹۸). منابع رشد بهره‌وری، عوامل مؤثر و رقابت در بازار جذب سپرده بانک‌های تجاری ایران، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۰ (۳۹)، ۱۹-۴۳.
- فرزانه، نرگس؛ شامی، مهدی؛ ناهاری، امیر؛ حسن‌زاده، علی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تبیین مدیریت دانشی مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب، *فصلنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۳ (۴)، ۱۴۱۹-۱۴۵۰.
- کشاورزی، اکبر؛ مطلبی، صمد. (۱۳۹۶). مدل کسب‌وکار ابزاری برای سامان‌دهی بانک‌های کشور. *مجله اقتصادی*، ۷ (۸)، ۴۱-۷۲.
- گرامی، آمنه؛ شریفی، مریم. (۱۴۰۰). عملکرد بانکداری الکترونیک و نتایج مربوط رضایت مشتری. *چشم‌انداز حسابداری*، ۴ (۴۳)، ۱۰۲-۱۱۱.

References

- Abol Alaei, B. (2016), Performance Management: A Guide for Managers to Evaluate and Improve Employee Performance, *Industrial Management Publication*. (In perssian).
- Alexey, T., Elena, P., Ekaterina, A., & Irina, G. (2019). Measuring management pathologies: the way to improve business performance. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(2), 237-255.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 8(4), 39-49.
- Arab, M., Gholami, M. (2011). IT and Business Alignment: Concepts, Measurements, and Challenges. *Accounting Research*, 1 (1), 85-108. (In perssian).
- Azar, A., Khosravi, F., Jalali, R. (2019). Research in soft operations of problem structuring approaches. *Industrial Management Institute*, Tehran. (In perssian).
- Bakal, R, Performance Management, translated by Ali Zeini (2015), Adineh Publications. (In perssian).
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- El-Telbany, O., & Elragal, A. (2014). Business-information systems strategies: A focus on misalignment. *Procedia Technology*, 16, 250-262.

- Farzaneh, N., Shami, M., Nahari, A., Hassanzadeh, A. (2016). Providing a Framework for Explaining the Knowledge Management of the Senior Knowledge Manager by the Hybrid Method, *Quarterly Journal of Information Processing and Management*, 33 (4), 1419-1450. (In perssian).
- Ghayuri, A., Khajavi, S., Nemati, Z. (2019), Sources of productivity growth, effective factors and competition in the deposit market of commercial banks of Iran, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 10 (39), 19-43. (In perssian).
- Gwet, K. L. (2014). Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters. Advanced Analytics, LLC.
- Jalali, R., Khaledi, B. (2018), Metasynthesis: Methods and Techniques, *Kermanshah University of Medical Sciences Publications*. (In perssian).
- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology. Sage publications.
- Keshavarzi, A., Matlabi, S. (2017) Business model as a tool for organizing the country's banks. *Journal of Economics*, 7 (8), 41-72. (In perssian).
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Maradin, D., Drazenovic, B. O., & Benkovic, S. (2018). Performance evaluation of banking sector by using DEA method. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 684-690.
- Mariappan, V., Gafoor, C. A., & Thyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2), 160-167.
- McLean, E. R., & Soden, J. V. (1977). Strategic planning for MIS. Wiley.
- Ranjbar, H., Haqdoost, A., Salsali, M., Khoshdul, A. (2012), Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started. *Health and Military Sciences Research*, Volume 2, Number 3, pp. 238-250.(In perssian).
- Rezaei, M., Ahmadi, A., Hosseini, M. (2020). E-marketing alignment with the macro strategy of commercial organizations. *Management of Government Organizations*, 8 (30), 39-54. (In perssian).
- Ridwan, F. (2021). Strategic alignment: a model for organizational transformation through information technology. *European Journal of Information Systems*, 28(4), 457-472.
- RSanchez, X., & Bayona-Oré, S. (2020). Strategic alignment between business and information technology in companies. In 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies CISTI IEEE, 1-6.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. springer publishing company.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. springer publishing company.

- 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.
- Sobhani, p., Babaki, R., Khoshnoodi, A. (2020). Investigating the effect of information technology on the profitability of banks. *Modern Economics and Commerce*, 15 (4), 53-84. (In perssian).
- Tabatabai, M. (2021). Investigating the effect of organizational agility and organizational creativity on the job performance of the employees of the Export Development Bank of Iran. *Contemporary Research in Management and Accounting Sciences*, 3 (8), 116-141. (In perssian).
- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79.
- Tay, K. C., & Chan, C. M. (2022). Digital Transformation of Banks: The Case of DBS. In *Financial Management in the Digital Economy*, 141-161.
- Tulai, S. (2019), *Techniques and tools of research method in management*, Tehran University Jihad Publications. (In perssian).
- Wang, W. (2011). *A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies.*, East Tennessee State University.
- Zhao, Y., Chupradit, S., Hassan, M., Soudagar, S., Shoukry, A. M., & Khader, J. (2021). The role of technical efficiency, market competition and risk in the banking performance in G20 countries. *Business Process Management Journal*, 64, 359-376.