

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸

طراحی چارچوب اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: یک بانک ایرانی)

سمیرا لقمان استرکی^۱، حمیدرضا یزدانی^{۲*}، امین حکیم^۳، اسدالله کردنائیج^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت (سیستم)، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
۴. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۵/۲

تاریخ ارسال: ۱۳۹۷/۱۰/۸

چکیده

از جمله چالش‌های مهم سازمان‌ها این است که بسیاری از برنامه‌های استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند. قابلیت‌های فناوری اطلاعات با فراهم آوردن بستر ابزاری و اطلاعاتی مورد نیاز در سطوح مختلف سازمان و در بین مدیران عالی و استراتژیک، سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های خود را به‌طور اثربخش اجرا کند. هدف اصلی این پژوهش طراحی چارچوب اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات است. روش تحقیق از حیث نتیجه جز تحقیقات توسعه‌ای و از حیث هدف جز تحقیقات اکتشافی و از حیث روش جز تحقیقات کیفی از نوع مطالعه موردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق مصاحبه است و به منظور تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT مستلزم لزوم تحول در جایگاه IT است که شامل پنج مفهوم اصلی درک نقش محوری IT، لزوم تغییر از وظیفه محوری به فرایند محوری، تغییر مدل کسب و کار بر مبنای IT، طراحی و توسعه مشارکتی سیستم محوری و توسعه قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی است. همچنین ابعاد و اجزای قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی که شامل مفاهیم دیجیتالیزه کردن بانکداری، توسعه و طراحی سازمان بر اساس IT، جمع‌آوری داده، نگهداری و دسترسی داده، تحلیل داده، مدیریت داده، مدیریت منابع جدید داده، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و استقبال از تکنولوژی‌های نوظهور بود؛ شناسایی شد. در ادامه ۱۸ کارکرد فناوری اطلاعات شناسایی شد که در قالب نه مضمون استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT تبیین شده و برای



هر مضمون استراتژی ابزارهای مرتبط با آن پیشنهاد گردید و در نهایت چارچوب نهایی ارائه شد. لازم به ذکر است که چارچوب ارائه شده در قالب یک الگوی عملی منجر به رفع و تقلیل موانع اجرای استراتژی در سازمان و تفوق استراتژیک مدیران عالی و اجرایی خواهد شد.

کلمات کلیدی: مطالعه موردی، اجرای استراتژی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات، کارکردهای فناوری اطلاعات، ابزارهای فناوری اطلاعات.

۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرایندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب کرده‌اند و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است. با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موفقیت برساند. اما از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت آمیز استراتژی‌ها نمی‌تواند اجرای موفقیت آمیز آن‌ها را تضمین کند. زیرا تا زمانی که استراتژی‌های برجسته به اجرا در نیایند ارزشی نخواهند داشت [۱]. بنابراین وجه تمایز استراتژی‌های خوب از بد در اجرای استراتژی است، زیرا بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد استراتژی‌ها در سازمان‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند [۲]. ابزارهای مختلفی در رابطه با اجرای استراتژی وجود دارد که یکی از پرکاربردترین آن‌ها کارت امتیاز متوازن است [۳]. یافته‌ها نشان می‌دهند که استفاده از این ابزار نیز با مشکلات و محدودیت‌های زیادی همراه است [۴]. بنابراین ما می‌توانیم از قابلیت‌های فناوری اطلاعات به عنوان ابزاری جدید یا مکمل سایر ابزارهای اجرای استراتژی، در جهت رفع این محدودیت‌ها، استفاده کنیم. فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی در سازمان بسیار حیاتی است و به‌عنوان یک تسهیل‌کننده حیاتی عمل می‌کند [۵]. بررسی‌ها نشان می‌دهند که اگر یک سازمان فاقد قابلیت فناوری اطلاعات باشد، اجرای استراتژی آن متحمل عوامل جانبی بسیاری خواهد شد [۶]. یکی از چالش‌هایی که امروزه سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، ضعف در سازماندهی اطلاعات استراتژیک موجود یا فقدان اطلاعات در برخی موارد می‌باشد که در نتیجه آن امکان مدیریت و اجرای صحیح برنامه‌های استراتژیک میسر نخواهد بود. قابلیت‌های فناوری اطلاعات این امکان را فراهم می‌سازد تا با سازماندهی

مناسب داده‌ها و اطلاعات در فرایند اجرای استراتژی، امکان ارائه خدمات مناسب را از طریق سیستم‌های اطلاعاتی و زیر ساخت فناوری مورد نیاز فراهم بیاورد. به‌علاوه قابلیت‌های فناوری اطلاعات مدیران را قادر می‌سازد تا یک تحلیل جامع و توأم از محیط درونی و بیرونی سازمان داشته باشند؛ دستیابی به اطلاعات استراتژیک، نشر و تسهیم اطلاعات در سازمان، افزایش سرعت شناسایی مسائل و کمک به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ارتقای استانداردهای برنامه‌ریزی، کاهش ریسک برنامه‌ریزی و افزایش سرعت و دقت برنامه‌ریزی، از تاثیرات مهم به‌کارگیری قابلیت‌های فناوری اطلاعات در رابطه با اجرای استراتژی در سازمان‌ها است [۷]. با توجه به لزوم به‌کارگیری قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و با عنایت به این که بسیاری از طرح‌ها و پروژه‌های سازمان‌ها در مرحله اجرا و پیاده‌سازی با موانع و چالش‌هایی مواجه است در این پژوهش در صدد هستیم تا با مطالعه عمیق و روش‌مند ادبیات نظری و تحلیل کیفی انجام شده، چارچوبی برای اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات طراحی کنیم. چارچوب ارائه شده در این مقاله، به مدیران عالی و استراتژیک سازمان کمک خواهد کرد تا استراتژی‌های خود را به درستی اجرا کنند و از قابلیت‌های فناوری اطلاعات به نحو احسن بهره‌گیرند و اجرای استراتژی در سازمان خود را به نحوی انجام دهند که موجب تفوق استراتژیک شود.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- ادبیات پژوهش

۲-۱-۱- اجرای استراتژی و اهمیت آن

در اکثر مقالات و کتب بررسی شده، اجرا را به عنوان یکی از مراحل چندگانه استراتژی می‌دانند ولی برای تعریف اجرا اجماع نظر وجود ندارد و دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد. طبق نظر میلر و دس [۸]، اجرای استراتژی دربرگیرنده طیف وسیعی از تلاش‌هایی است که بر تبدیل مقاصد و اهداف استراتژیک به اقدام و عمل تاکید دارد. هیل و همکاران اجرای استراتژی را "طراحی ساختارهای مناسب سازمانی و سیستم‌های کنترل برای تبدیل استراتژی انتخاب شده به عمل" تعریف کرده‌اند [۹]. هر چند تدوین و اجرای استراتژی را نمی‌توان از هم جدا کرد اما اجرای استراتژی پیچیده‌ترین و وقت‌گیرترین قسمت



مدیریت استراتژیک است. به عنوان مثال جوش و گلوک در پژوهشی نشان دادند که مدیران ۲۳ درصد از وقت خود را به تدوین سیاست و برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند در حالی که فقط ۸ درصد از زمان خود را برای استقرار یک سیستم برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌های تدوین شده صرف می‌کنند [۱۰]. از نظر برلتون در جایی که نیمی از تمام ایده‌ها در برنامه‌های استراتژیک بیان شود و به اجرا توجه نشود پیشرفتی در امور مشاهده نخواهد شد [۱۱]. هم‌چنین راملر و برچ معتقدند تدوین درست استراتژی نیمی از موفقیت است. اکثر استراتژی‌هایی که به سرانجام نرسیده‌اند؛ به این دلیل نبوده که آن‌ها فاقد چشم انداز روشنی بودند، بلکه به خاطر عدم اجرای مناسب آن‌ها بوده است. متأسفانه، حتی بهترین استراتژی‌ها ممکن است در اجرا شکست بخورند [۱۲]. فرضیه‌های مربوط به مسائلی که در هنگام اجرای یک استراتژی با آن مواجه می‌شویم، توسط مطالعاتی تایید شده است که این مطالعات ثابت می‌کنند که اکثریت تصمیم‌گیرندگان (نویسندگان مختلف سهم بالای ۶۰ تا ۹۰ درصد را ذکر کرده‌اند) استراتژی‌های تدوین شده را به طور کامل اجرا نمی‌کنند [۱۳]. بنابراین بدون اجرای موثر، هیچ استراتژی کسب و کاری نمی‌تواند موفق شود. متأسفانه بیشتر مدیران درباره تدوین و توسعه استراتژی بیش از اجرای استراتژی آگاهی دارند [۱۴]. الکساندر [۱۵]، دلایل ضعف یا نادیده گرفتن پدیده اجرای استراتژی را هم از نظر محققان و هم مدیران شناسایی کرد. او بیان داشت که این فرض درباره اجرای استراتژی وجود دارد که اجرا فرایندی ساده است؛ در نتیجه کمتر از تدوین استراتژی به آن توجه می‌شود. هم‌چنین فقدان اطلاعات درباره اجزای تشکیل دهنده‌ی عوامل مرتبط با اجرای استراتژی، جایی که آن شروع می‌شود و به پایان می‌رسد و مشکلات علی در تحقیقات مربوط به مدیران سطح میانی از دیگر عواملی است که منجر به نادیده گرفتن و غفلت از فرایند اجرای استراتژی در سازمان‌ها می‌شود.

۲-۱-۲- قابلیت‌های فناوری اطلاعات

تاثیر فناوری اطلاعات بر اجرای استراتژی از طریق مفهوم قابلیت در دیدگاه مبتنی بر منابع بررسی می‌شود. بارنی به سادگی همه انواع دارایی‌های یک شرکت را منابع شرکت نامید [۱۶]. هم‌چنین منابع شرکت شامل همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات، دانش و... که توسط شرکت کنترل می‌شود و شرکت را قادر به درک و

اجرای استراتژی‌هایی می‌کند که منجر به بهبود کارایی و اثربخشی شرکت می‌گردد؛ می‌باشد [۱۷]. قابلیت‌های فناوری اطلاعات یک نوع قابلیت سازمانی است که می‌تواند فعالیت‌ها و فرآیندهای کاری را از طریق مرتب کردن و گرد هم آوردن سایر منابع که دارای اهمیت هستند، پوشش دهد [۱۸]. پیشرفت در قابلیت‌های فناوری اطلاعات به سرعت چهره صنعت را تغییر می‌دهد. به اشتراک‌گذاری اطلاعات باعث پیشرفت شرکت‌ها، بهبود برنامه‌ریزی تولید، مدیریت موجودی و توزیع می‌شود. این همکاری بر اثر وجود یک سیستم مؤثر و کارآمد فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود [۱۹]. به علاوه قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر فرایند اجرای استراتژی نیز تاثیر می‌گذارد. استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی، سازمان را قادر می‌سازد که به شیوه‌ای واقع‌گرایانه، به‌روز و خلاق منابع فعلی را در جهت تسلط بر آینده به کار گیرد. بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در فرایند اجرای استراتژی منجر به استفاده بهینه از منابع سازمانی، کسب مزیت رقابتی، یکپارچگی اطلاعات و بهبود قابلیت‌های مدیران در اجرای برنامه‌ها می‌شود.

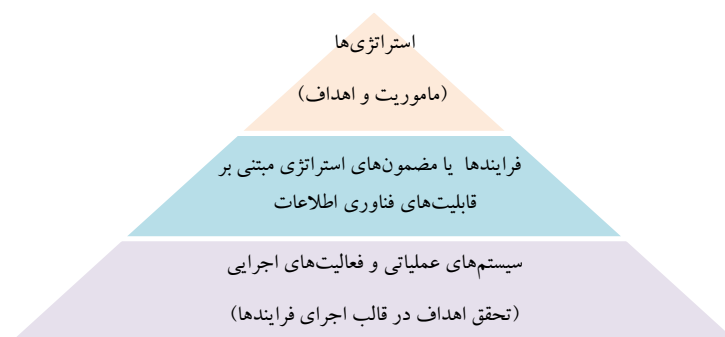
طبقه‌بندی‌های مختلفی برای ابعاد قابلیت‌های فناوری اطلاعات در ادبیات وجود دارد. در این مرحله هدف ما این است که با توجه به مطالعه متون مختلف و در نظر گرفتن نقاط اشتراک و تجمیع قابلیت‌های فناوری اطلاعات در منابع مختلف، از مفهوم قابلیت‌های فناوری اطلاعاتی استفاده کنیم که به ما در تجزیه و تحلیل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در راستای اجرای استراتژی کمک کند. به طور کلی، این قابلیت‌ها در ۵ حوزه شامل: قابلیت‌های زیرساختی T_۱، قابلیت‌های فنی و مهارتی T_۲، قابلیت‌های استراتژیک T_۳، قابلیت‌های ارتباطی T_۴ و قابلیت‌های مدیریتی T_۵ فهرست شده است که هر یک نیز دارای شاخص‌هایی است که در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. بررسی شاخص‌های مفهومی قابلیت‌های فناوری اطلاعات مرتبط با اجرای استراتژی

منابع	اجزا	قابلیت‌ها
[۲۰], [۲۱], [۲۲], [۱۷], [۲۳], [۲۴]	<ul style="list-style-type: none"> - پایگاه سخت‌افزاری - پایگاه نرم‌افزاری - استانداردهای فناوری اطلاعات - مدیریت داده‌ها - قابلیت سازگاری با سیستم‌های دیگر - مازولار بودن فناوری اطلاعات - معماری IT 	<p>۱</p> <p>قابلیت‌های زیرساختی IT</p>
[۲۰], [۲۱], [۲۲], [۱۷]	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت‌های فنی فناوری اطلاعات - تخصص پرسنل فناوری اطلاعات - طراحی، برنامه نویسی و تحلیل سیستم - استفاده از کارکردهای فناوری اطلاعات - استفاده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات 	<p>۲</p> <p>قابلیت‌های فنی و مهارتی IT</p>
[۶], [۲۵], [۱۷], [۲۳]	<ul style="list-style-type: none"> - چشم انداز کسب و کار - برنامه‌ریزی استراتژیک IT - تفکر استراتژیک IT - تبدیل استراتژی به عمل - همراستایی IT و استراتژی کسب و کار 	<p>۳</p> <p>قابلیت‌های استراتژیک IT</p>
[۲۰], [۲۵], [۲۳], [۱۷]	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط اثربخش میان فناوری اطلاعات و مدیریت کسب و کار - هماهنگی و ارتباط میان ذینفعان - تسهیم مسئولیت میان کارکنان - مدیریت مذاکره - مدیریت ارتباطات 	<p>۴</p> <p>قابلیت‌های ارتباطی IT</p>
[۲۰], [۲۱], [۲۲], [۱۷], [۲۴]	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت اثربخش فعالیت‌های سیستم‌های اطلاعات - هماهنگی و تعامل با کاربران - مدیریت ریسک - مهارت‌های رهبری - تفکر سیستمی - سنجش عملکرد - توسعه و آموزش کارکنان - هوشمندی کسب و کار 	<p>۵</p> <p>قابلیت‌های مدیریتی IT</p>

۲-۱-۳- اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات و اجرای استراتژی از آن جهت در ارتباط یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرند که سطوح اشتراک آن‌ها در هم ادغام شده است. بدین‌سان که فناوری از طریق فراهم آوردن بسترهای اطلاعاتی نرم‌افزاری به کمک و ارتقا اجرای استراتژی شتافته است. بنابراین استفاده کارآمد از قابلیت‌های فناوری اطلاعات یک مزیت رقابتی است و در طول فرایند اجرای استراتژی باید مورد توجه قرار گیرد. استراتژی به‌خودی خود قابل اجرا نیست. برای این‌که یک استراتژی در سازمان اجرا شود، ابتدا باید استراتژی‌ها (ماموریت، اهداف) به فرایندها یا مضمون‌های استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات ترجمه شوند و در نهایت این اهداف و استراتژی‌ها در قالب اجرای فرایندها تحقق خواهند یافت [۲۶].



شکل ۱. الگوی عملیاتی شدن استراتژی [۲۶]

با توجه به مطالب فوق برای این‌که استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات اجرا شود، ابتدا باید استراتژی‌های کسب و کار شناسایی شوند، سپس فرایندهای سازمان شناسایی گردد- در سازمان‌های وظیفه‌گرا می‌توان استراتژی‌های کسب و کار را در قالب مضمون‌های استراتژی مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات تعریف کرد- و سپس فرایندها یا مضمون‌های استراتژی مبتنی بر فناوری اطلاعات، از طریق سیستم‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات و در قالب فعالیت‌های اجرایی، اجرا شوند. با توجه به تحقیقات صورت گرفته، بانک‌های ایران وظیفه محور هستند، و با توجه به اینکه تاکنون فرایندها شناسایی و احصا

نشده است بنابراین در این تحقیق بجای فرایندها، در راستای کارکردهای فناوری اطلاعات بانک مزبور، مضامین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری شناسایی شد و سپس در راستای هر مضمون استراتژی مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات، ابزارهای فناوری اطلاعات مرتبط با آن پیشنهاد گردید. با استفاده از این ابزارهای ارائه شده، سازمان قادر خواهد شد تا استراتژی‌های خود را به درستی اجرا کند و از قابلیت‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان استفاده کنند.

۲-۲- پیشینه پژوهش

با توجه به بدیع بودن موضوع پژوهش، پیشینه تحقیقات مرتبط با این موضوع وجود ندارد. در این راستا، مهم‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه قابلیت‌های فناوری اطلاعات و اجرای استراتژی به طور خلاصه معرفی می‌شود.

جدول ۲. مطالعات پژوهشی در زمینه قابلیت‌های فناوری اطلاعات و اجرای استراتژی

خلاصه یافته‌ها	منبع	نویسنده
بررسی تأثیر IT بر مدیریت استراتژیک	[۵]	Galbrath, 2003
ارائه الگوی اجرای استراتژی و معیارهای اجرای موفق استراتژی در صنعت بانکداری	[۱]	Toolsee, 2011
نقش قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی بر اجرای استراتژی IT در کسب و کارهای الکترونیک	[۲۲]	Yeh et al., 2012
بررسی اثربخش اجرای استراتژی در سطح فرایندها که مستلزم رویکرد فرایندی و بکارگیری سیستم‌های مدیریت فرایند می‌باشد.	[۲۷]	Gębczyńska, 2016
نقش قابلیت‌های IT در هم‌راستایی استراتژیک کسب و کارهای فناوری اطلاعات	[۲۳]	Jorfi, 2017
بکارگیری قابلیت‌های IT و تأثیر آن بر فرایندهای کسب و کار	[۲۸]	Ferraris, 2018
ارائه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران	[۲۹]	حسینی و همکاران، ۱۳۹۳
نقش قابلیت‌های IT در توسعه چابکی استراتژیک	[۳۰]	مختاریان دهکردی، ۱۳۹۶
طراحی مدل قابلیت‌های IT در سازمان‌های دولتی	[۳۱]	ولیان و همکاران، ۱۳۹۶
نقش سیستم‌های اطلاعاتی بر اجرای موثر استراتژی در صنعت بانکداری	[۳۲]	رضایی و همکاران، ۱۳۹۷

تاکنون در مورد تاثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر اجرای استراتژی یا ارائه چارچوبی در حوزه اجرای استراتژی که مبتنی بر فناوری اطلاعات یا قابلیت‌های آن باشد، پژوهشی انجام نشده و تحقیقات در رابطه با این موضوع بسیار پراکنده بوده و چارچوب یا مدل جامعی در این زمینه تاکنون ارائه نشده است که این بیانگر خلا پژوهشی در راستای این موضوع می‌باشد. ضمن این‌که چارچوب‌های مختلفی که در زمینه اجرا تاکنون معرفی شده‌اند؛ هیچ‌کدام بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات نبوده‌اند، بنابراین جای خالی یک چارچوب اجرای استراتژی که مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات باشد، در ایران و جهان به شدت احساس می‌شود.

۲-۳- بررسی مورد مطالعه

بانک مورد مطالعه، در حال حاضر با سرمایه بیش از ۵۰۰۰۰ میلیارد ریال یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور است که در چارچوب دولت جمهوری اسلامی ایران فعالیت می‌کند. این بانک در سطح بین‌المللی دارای شعب و بانک‌های تابعه و مستقل در کشورهای انگلستان، آلمان، ترکیه، ارمنستان، مالزی و کره جنوبی می‌باشد و در سطح ملی دارای ۱,۵۷۷ شعبه در سراسر کشور می‌باشد که امکان ارائه خدمات را به صورت گسترده در کشور فراهم می‌آورد. بخش فناوری بانک، این بانک را به پیشروترین بانک در حوزه فناوری اطلاعات و خدمات نوین بانکی تبدیل کرده است. این بانک دارای شرکت‌های قدرتمند در حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد که اکنون در خارج از مرزها نیز شناخته شده‌اند و صادرات نرم‌افزار و راهکارهای بانکی به کشورهای همسایه از برنامه‌های آتی و قابل اجرای این بانک در آینده است.

آنچه برای بانک‌ها حیاتی به نظر می‌رسد بررسی و اجرای استراتژی‌هایشان با هدف بقا در کسب و کار است [۳۳]. معمولاً در کلیه بانک‌های ایران، اجرای استراتژی از طریق کارت امتیاز متوازن صورت می‌گیرد و اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT نمی‌باشد و از قابلیت‌های IT به عنوان ابزاری مکمل برای اجرا استفاده می‌گردد. برای اجرای استراتژی با تمرکز به قابلیت‌های IT، می‌بایست کلیه فرایندهای بانک شناسایی و سپس مدل‌سازی شوند و در نهایت این فرایندها با مضامین استراتژیک تطبیق داده شود و برای هر فرایند زیرساخت،



قابلیت و ابزار IT شناسایی شود. در حال حاضر در بانک مورد مطالعه کلیه فرایندها در ۴ سطح احصا و شناسایی شده‌اند و مشخص گردیده که هر مضمون استراتژی شامل چه فرایندهایی است. اما این‌که برای این فرایندها و مضامین استراتژیک چه قابلیت‌ها و ابزارهای IT موردنیاز می‌باشد؛ سطحی است که بانک مورد مطالعه تاکنون به آن ورود نکرده است.

۳- روش تحقیق

در این پژوهش، با توجه به ماهیت پژوهش که کسب شناخت یک پدیده است و محقق به دنبال فهم چگونگی اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات است، فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی است. رهیافت پژوهش حاضر استقرایی است. از نظر ماهیت و روش، تحقیق اکتشافی از نوع مطالعه موردی است. برای انجام مطالعه موردی از روش کیفی استفاده شده است که برای انجام آن از ابزارهایی نظیر منابع متعدد، اسناد و مدارک، گزارشات فنی سازمان، ثبت‌های آرشیوی، مشاهده و مصاحبه‌های عمیق استفاده شده است. تکنیک اصلی مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه است. مصاحبه در این پژوهش بر اساس پروتکل تایید شده توسط خبرگان و با محوریت سؤالات اصلی پژوهش صورت گرفته است. همچنین از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شده است.

۴- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش خبرگان و متخصصان بانکی در بانک موردنظر می‌باشد؛ روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند همراه با روش گلوله برفی است و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه دارد که به اشباع نظری دست یابد. در این پژوهش، تعداد ۱۱ مصاحبه صورت گرفت که متوسط زمان مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بوده است. در ادامه توصیف جمعیت‌شناسی نمونه‌های مورد نظر در این بخش به شرح جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان جهت مصاحبه

ردیف مصاحبه‌شونده	سن	سابقه	تحصیلات	سمت سازمانی
P ₁	۳۷	۱۳	دکتری مدیریت IT	مدیر IT
P ₂	۴۲	۱۵	دکتری مهندسی صنایع	مدیر IT
P ₃	۳۴	۸	دکتری مدیریت	مشاور
P ₄	۴۰	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت	رئیس اداره IT
P ₅	۴۹	۲۰	دکتری کارآفرینی	رئیس مرکز تحقیقات استراتژیک
P ₆	۳۸	۱۰	کارشناسی ارشد MBA	مدیر طرح و برنامه
P ₇	۳۲	۸	دانشجو دکتری منابع انسانی	کارشناس اداره سازمان
P ₈	۳۸	۱۵	کارشناسی ارشد مهندسی IT	معاون اداره امنیت
P ₉	۴۶	۲۰	لیسانس معماری	عضو هیات مدیره
P ₁₀	۵۴	۲۷	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	عضو هیات مدیره
P ₁₁	۳۵	۹	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	کارشناس ارشد

۵- روایی و پایایی پژوهش

به طور کلی بررسی صحت و تایید روایی در تحقیقات کیفی شامل چهار معیار اعتبار، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تایید پذیری می‌باشد.

الف. اعتبار: پژوهشگر به طور مداوم با فضای پژوهشی و افراد موضوع پژوهش درگیر بوده است. زمان مطالعه در بانک مورد مطالعه در قالب نامه‌نگاری، تنظیم وقت جهت مصاحبه، انجام مصاحبه و حضور در سازمان، تعیین مدل و ارزیابی مجدد مشارکت کنندگان حدوداً ۶ ماه به طول انجامید. از طرف دیگر، به منظور ارتقای روایی پژوهش، مدل استخراج شده و مقوله‌های آن جهت اعلام نظر، به تعدادی از اساتید و دانشجویان دکتری مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات ارائه شد، همچنین از طریق پرسشنامه نظرات خبرگان سازمان مورد نظر جمع‌آوری گردید. به علاوه چارچوب نهایی، مجدداً جهت تایید ارسال شد و نظر مشارکت کنندگان بر روی مدل نیز اعمال گردید.

ب. انتقال پذیری: در حقیقت سؤال اصلی این معیار این است که آیا یافته‌های پژوهش،



قابل انتقال به سایر افراد نیز می‌باشد. بنابراین موردی که می‌تواند به تناسب داده‌ها کمک کند، ارائه جزئیات بیشتری از شرکت کنندگان و مصاحبه شونده‌گان و خصوصیات و ویژگی‌های آنان است. ارائه اطلاعات دموگرافیک از قبیل جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و تجربه فعالیت افراد در شرکت، به همراه حوزه فعالیت آن‌ها، مواردی که بود در این پژوهش در مورد مصاحبه شونده‌گان ارائه شد.

ج. اطمینان‌پذیری: در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شده است...

د. تایید پذیری: در پژوهش حاضر جهت تایید پذیری تمامی یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستند شده و در هر مرحله ثبت و گزارش شده و سپس یک نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط شده تهیه شد و در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت تا به تایید وی برسد. از آن‌جا که پژوهش کیفی قابلیت تکرار ندارد برای افزایش اعتبار، پژوهش در بخش‌های مختلف بانک (مثل اداره سازمان، واحد IT و...) تکرار شده و مصاحبه شونده‌گان در شرایط سازمانی مختلف با دیدگاه‌های مختلف بررسی شده‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل نهایی تلفیقی از نظرات آن‌هاست و در نهایت چارچوب پژوهش به تایید مصاحبه شونده‌گان نیز رسیده تا تحقیق دارای پایایی بالایی نیز باشد.

۶- یافته‌ها (تحلیل داده‌های پژوهش)

پس از آن که اطلاعات و داده‌های لازم گردآوری، استخراج و طبقه بندی شدند، با استفاده از تکنیک تحلیل تم، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها پرداخته شده است. در ادامه به منظور ساخت مفاهیم و دسته بندی کدهایی که از نظر مفهوم اشتراک دارند، ابتدا هر یک از سؤالات اصلی پژوهش مطرح شده و سپس کدهایی که از نظر مفهومی دارای اشتراک بودند حول یک محور جمع شدند.

سوال اول: نقش IT در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات چگونه است؟

به منظور شناسایی نقش IT در اجرای استراتژی، مصاحبه‌های متعددی انجام گرفت و در نهایت پس از سه مرحله کدگذاری، مشخص شد که اساسی‌ترین نقش IT در اجرای

استراتژی‌ها بر مبنای قابلیت‌های IT، لزوم تحول در جایگاه IT در بانک مورد مطالعه برای اجرایی کردن استراتژی‌هاست. مصاحبه شوندگان معتقد بودند که بدون ایجاد تحول در جایگاه و اهمیت IT، نقش آن بصورت ابزاری برای پیاده سازی خواهد بود و حال آنکه به زعم متخصصان، فناوری اطلاعات جایگاهی فراتر از یک ابزار پیاده سازی و تسهیل فرایندهاست. نظر متخصصان به صورت خلاصه شده در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۴. لزوم تحول در جایگاه IT برای اجرای استراتژی در بانک مورد مطالعه از نظر متخصصان

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی
لزوم تحول در جایگاه IT برای اجرای استراتژی	درک نقش محوری IT	IT به عنوان شریک راهبردی
		وابستگی به IT
		تغییر شکل و ساختار کسب و کار
	لزوم تغییر رویه و نگاه از وظیفه محوری به فرایند محوری	تغییر وظیفه محوری به فرایند محوری
		فرهنگ تغییر از وظیفه محوری به فرایند محوری
	تغییر مدل کسب و کار بر مبنای IT	مدل سازی بومی کسب و کار
		برنامه ریزی جدید کسب و کار متناسب با ورود IT
لزوم تحول در جایگاه IT برای اجرای استراتژی	طراحی و توسعه مشارکتی سیستم محوری	مشارکت با شرکت‌ها و شرکا
		طراحی متخصصان بومی
	توسعه قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی‌ها	سنجش و افزایش قابلیت‌ها برای اجرا
		بهبود و توسعه قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شد که مدیران بانک مورد مطالعه برای اجرایی شدن استراتژی‌ها مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات باید از نقش محوری IT درک خوبی

داشته باشند تا بتوانند موقعیت و جایگاه آن را درک نموده و تغییر رویه از وظیفه محوری به فرایند محوری بدهند. یعنی فناوری اطلاعات نباید تنها در انجام وظایف به صورت ابزار کمک نماید بلکه باید بخشی از فرایندها باشد و حتی بانک مورد مطالعه باید مدل کسب و کار خود را بر مبنای IT تغییر و بازطراحی نماید به نحوی که فناوری اطلاعات در طراحی و توسعه مشارکتی سیستم نقش محوری داشته باشد و قابلیت‌های IT سازمان توسعه و بهبود داده شود. اگر این رویه توسط مدیران به کار گرفته شود، قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی‌های طراحی شده به کار گرفته شده و استراتژی‌ها بهتر پیاده سازی می‌شوند.

سؤال دوم: ابعاد و اجزای قابلیت‌های فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی کدام است؟ پاسخ این پرسش نیز از خلال مصاحبه‌های صورت گرفته و چند مرحله کدگذاری و پالایش برای پژوهشگر روشن شد. این موارد طبق تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. ابعاد و اجزای قابلیت‌های IT در اجرای استراتژی در بانک مورد مطالعه از نظر متخصصان

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی
ابعاد و اجزای قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات در اجرای استراتژی	دیجیتالیزه کردن بانکداری	فرهنگ‌سازی و پذیرش بانکداری دیجیتال
		سرمایه‌گذاری و توسعه بانکداری دیجیتال
	توسعه و طراحی سازمان بر اساس IT	توسعه و تنوع زیرساختی IT
		پیاده‌سازی استراتژی IT برای توسعه معماری و ساختار سازمانی
ابعاد و اجزای قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات در اجرای استراتژی	جمع‌آوری داده	زیرساخت جمع‌آوری داده
		منبع جمع‌آوری داده
	نگهداری و دسترسی داده	مرکز نگهداری داده
		دسترسی به داده‌ها

ادامه جدول ۵

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی
	تحلیل داده	هوشمندسازی تحلیل
		سیستم تحلیل داده
		تحلیل منابع عظیم داده
	مدیریت داده	مدیریت داده‌ها
		مالکیت و دسترسی
		امنیت و نظارت
		طول عمر داده
	مدیریت منابع جدید داده	استفاده از منابع جدید
		محدودیت‌های موجود در منابع جدید
	یکپارچه‌سازی سامانه‌ها	یکپارچه‌سازی منابع و پایگاه‌های داده
		لزوم یکپارچه‌سازی
	استقبال از تکنولوژی‌های نوظهور	توسعه زیرساختی تکنولوژی‌های نوظهور
		پایش تکنولوژی‌های نوظهور

نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که برای دستیابی به قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای اجرای استراتژی‌ها باید برای دیجیتالیزه کردن بانکداری و توسعه و طراحی سازمان بر اساس IT اقدام نمود. زیرا ساختار متناسب با فناوری اطلاعات، بستر استفاده و بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل پیوسته و صحیح، سیستم نیازمند جمع‌آوری داده‌های مختلف و ارزنده از مشتریان و منابع اطلاعاتی مختلف است و قطعاً جمع‌آوری این داده‌ها نیازمند نگهداری و دسترسی به

داده‌ها نیز می‌باشد. همچنین داده‌های جمع‌آوری شده باید تحلیل شوند تا در صورت نیاز برای تصمیم‌سازی مدیران از آن استفاده شود. بنابراین مدیریت داده نیاز است. همچنین باید منابع جدید ایجاد و دسترسی به داده‌ها نیز مدیریت شود تا بانک مورد مطالعه بتواند از تمامی کانال‌های داده استفاده نماید. از سویی نباید سامانه‌های مختلف موجود در بانک از هم گسسته باشند و نیاز به پیوستگی سامانه‌ها و یکپارچگی آن‌ها نیز وجود دارد. از سوی دیگر با توجه به ظهور تکنولوژی‌های نوظهور و بعضاً برافکن مانند ارز رمزها و بلاک چین، بانک مورد مطالعه نباید از قافله تکنولوژی‌های نوظهور عقب بماند و باید با رصد و پایش همواره تکنولوژی‌های جدید در دنیا، به استقبال تغییر برود.

سوال سوم: کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات کدام است؟

به منظور شناسایی کارکردهای مورد انتظار، کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. مفاهیم اصلی و فرعی در جدول ذیل آورده شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که کارکردهای مورد نیاز ۱۸ مورد می‌باشند که در قالب ۹ مضمون استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT می‌توان آن‌ها را تبیین نمود.

جدول ۶. کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی
کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات	نوآوری در ارائه خدمات و محصولات جدید	توسعه خدمات جدید
		تولید و برنامه‌ریزی مبتنی بر IT
		مدیریت محصول مبتنی بر IT
در اجرای استراتژی	استراتژی‌های نفوذ در بازار	توسعه توان رقابتی
		بازارسازی
		ایده‌یابی بر مبنای تحقیقات
	طراحی اکوسیستم خدمات	طراحی اکوسیستم خدمات بانکی

ادامه جدول ۶

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی	
	پیش‌گیری و کشف تقلب	اکوسیستم جذب کاربردهای نوآورانه فناوری در ارائه خدمات	
		پیشگیری از تقلب شفافیت و نظارت	
	پیش‌گیری و کشف تقلب مدیریت هزینه و درآمد	سودآوری و مدیریت هزینه تحلیل روند	
		مکان‌یابی و تمرکز کاهش هزینه های شعب	
	مدیریت امنیت	کنترل امنیت و پیش‌گیری از آسیب پذیری	
		امنیت دیجیتال	
	بهبود فرایندهای اعتباری	اعتبارسنجی مشتریان رتبه‌بندی مشتریان	
		زیرساخت و سیستم گزارشگری گزارشگری هوشمند دسترسی در گزارشگری	
	کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی	توسعه گزارشگری	لزوم چابک سازی توسعه و یکپارچه سازی سیستم‌های اطلاعاتی
			هوش تجاری هوشمند سازی فرایندهای کسب و کار
تنوع خدمت رسانی تقویت استفاده از هر چیز برای خدمت رسانی			
چابک سازی فرایندها		بهبود فرایند مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد هوشمند پرورش و جایگزینی	
		توسعه سرمایه انسانی	
هوشمندسازی کسب و کار		تعامل و ارتباط با بانکها	
متنوع‌سازی و گسترش کانال‌های درآمدی			
توسعه بانکداری بین‌الملل			

ادامه جدول ۶

مقوله	مفهوم	مفهوم فرعی
		رعایت استانداردها
		مدیریت پایگاه‌های داده در حوزه جهانی
	مولدسازی دارایی‌ها	مدیریت دارایی و بدهی
		استخراج اقلام مورد نیاز در مدیریت دارایی
	مدیریت ریسک	بهبود زیرساخت‌های سنجش ریسک
		توسعه اپلی‌کیشن‌های مدیریت ریسک
	توسعه محصولات و خدمات مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری
		ارزیابی اعتبار و ارزش مشتری
		تناسب خدمات با خواسته مشتری
		تحلیل و گروه‌بندی مشتریان
	کاراسازی شبکه شعب	تسهیل بانکداری اجتماعی
		کاربرد نوآورانه فناوری
		هوشمندسازی قراردادها
	ایفای مسئولیت اجتماعی	توسعه سامانه و مدیریت مسئولیت‌های اجتماعی
		توسعه فعالیت در شبکه‌های اجتماعی

سوال چهارم: ابزارهای فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی کدام است؟
 سازمان مورد مطالعه برای هر یک از کارکردهای شناسایی شده در پاسخ به سؤال سوم، نیازمند توسعه ابزار متناسبی بر اساس فناوری اطلاعات است که برخی از این ابزارها توسط متخصصان و خبرگان ارائه شده و برخی نیز با بررسی مستندات و نمودارهای بررسی شده، استخراج گردید.

جدول ۷. ابزارهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات

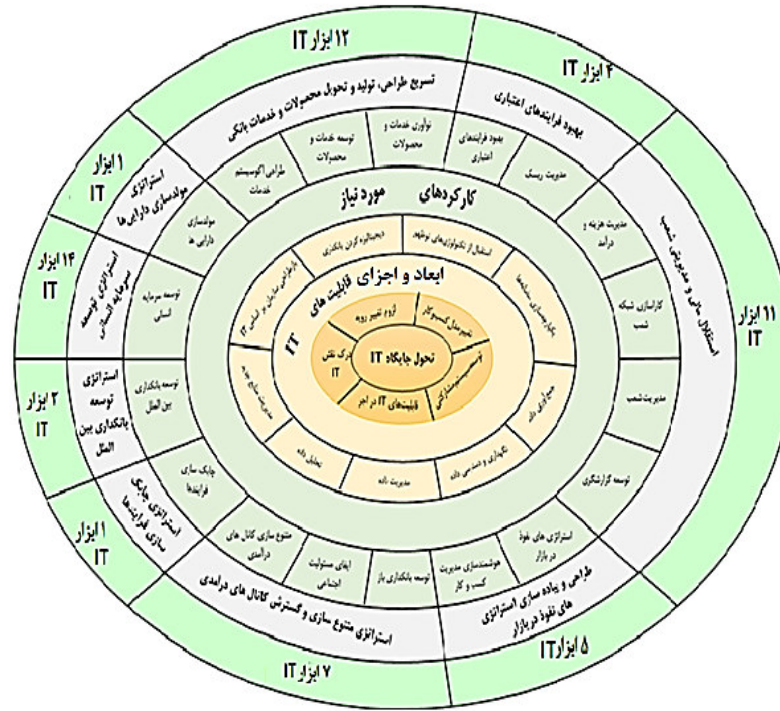
مضامین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT	کارکردهای مورد انتظار	ابزارهای فناوری اطلاعات
یکپارچه سازی و سرعت بخشی به طراحی، تولید و تحویل محصولات و خدمات بانکی	نوآوری در ارائه خدمات و محصولات جدید توسعه محصولات و خدمات مشتریان شخصی طراحی اکوسیستم خدمات	<ul style="list-style-type: none"> - سامانه هوشمند تولید و برنامه‌ریزی محصول - سامانه هوشمند مدیریت محصول - سامانه هوشمند کاهش چرخه حیات محصول - بسترسازی برای یکپارچگی محصولات و خدمات - سامانه هوشمند تراکنش‌های مشتری - سامانه جامع سنجش رضایت مشتری - سیستم مراقبت از مشتری - سیستم هوشمند خدمات پس از فروش - سامانه رصد هوشمند تراکنش‌های مشتری - سیستم یکپارچه و جامع هوشمند مدیریت ارتباط با مشتری - سامانه هوشمند سنجش ارزش مشتریان
طراحی و پیاده سازی استراتژی‌های نفوذ در بازار	استراتژی‌های نفوذ در بازار هوشمندسازی مدیریت کسب و کار	<ul style="list-style-type: none"> - سامانه هوشمند جامع اثربخشی تبلیغات - سامانه هوشمند مدیریت برند - توسعه سامانه همیار مورد مطالعه - سامانه هوشمند ایده‌یابی و خلق محصول جدید - سامانه هوشمند مدیریت فرایندهای کسب و کار
استراتژی مولدسازی دارایی‌ها	مولدسازی دارایی‌ها	- سامانه هوشمند مولدسازی دارایی‌ها
بهبود فرایندهای اعتباری	بهبود فرایندهای اعتباری مدیریت ریسک	<ul style="list-style-type: none"> - سامانه هوشمند جامع مدیریت اعتبارات - سیستم جامع تعهدات آتی - سیستم پورتفوی اعتباری بانک - سامانه هوشمند مدیریت ریسک



مضامین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT	کارکردهای مورد انتظار	ابزارهای فناوری اطلاعات
استقلال مالی و مدیریتی شعب	مدیریت هزینه و درآمد کاراسازی شبکه شعب مدیریت شعب توسعه گزارشگری	<ul style="list-style-type: none"> - سامانه تحلیل هزینه و منفعت خدمات ارائه شده - مرکز درآمد/ هزینه مستقل مجازی - رصد روند ورودی و خروجی نقدینگی به تفکیک خدمات - سامانه هوشمند جامع مدیریت صندوق قرض الحسنه - محلی در بستر شبکه‌های اجتماعی - طراحی اپلی‌کیشن برای کمک به راه اندازی کسب و کارهای مبتنی بر تجارت اجتماعی - سامانه هوشمند توسعه و تنظیم شبکه شعب - سامانه هوشمند و جامع انتقال منابع بین شعب - سیستم مدیریت داده - بهبود و توسعه سیستم‌های گزارشگری
استراتژی چابک‌سازی فرایندها	چابک‌سازی فرایندها	-مدیریت هوشمند فرایندهای کسب و کار (IBPM)
استراتژی متنوع سازی و گسترش کانال‌های درآمدی	متنوع سازی و گسترش کانال‌های درآمدی توسعه بانکداری باز ایفای مسئولیت اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه امنی چنل‌ها - یکپارچه‌سازی کانال‌های مختلف خدمات رسانی - توسعه فضای ابری و رایانش ابری - سامانه هوشمند مجازی سازی فرایندها - توسعه بانکداری باز - اپلی‌کیشن‌های کمک به راه‌اندازی کسب و کارهای مبتنی بر تجارت اجتماعی - سامانه هوشمند جامع مدیریت مسئولیت اجتماعی
استراتژی توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - سامانه جامع هوشمند سرمایه انسانی - اپلی‌کیشن‌های فرایندهای منابع انسانی - سنجش هوشمند اثربخشی پرداخت‌ها مبتنی بر عملکرد کارکنان - سیستم هوشمند مدیریت عملکرد - سیستم هوشمند شناسایی کارکنان ساعی - سیستم هوشمند خدمات رفاهی کارکنان

مضامین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های IT	کارکردهای مورد انتظار	ابزارهای فناوری اطلاعات
		- اتاق‌های فکر الکترونیکی - سنجش هوشمند شایسته سالاری و انتصاب مدیران و کارکنان - سامانه هوشمند سنجش مهارت‌های کارکنان و پیشنهاد دوره‌های آموزشی مورد نیاز - سامانه دیجیتالی مدیریت استعداد - کارگاه‌های چند روزه اینترنتی - سیستم هوشمند مسابقه‌های مجازی - سامانه جامع هوشمند مدیریت دانش - سامانه هوشمند مدیریت فرهنگ سازمانی
استراتژی توسعه بانکداری بین‌الملل	توسعه بانکداری بین‌المللی	- سیستم تطابق قوانین بانکی با قوانین بین‌المللی - هوشمندسازی و توسعه سامانه جامع ارزی

با مشخص شدن کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات، با استفاده از مصاحبه‌های صورت گرفته به شناسایی ابزار و خدمات فناوری اطلاعات در هر مضمون پرداخته شد و در نهایت چارچوب اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات در بانک مورد مطالعه به شکل زیر طراحی گردید:



شکل ۲. چارچوب اجرایی استراتژی بر مبنای قابلیت های فناوری اطلاعات

چارچوب طراحی شده مشخص می‌کند که برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا باید هسته مرکزی مدل یعنی جایگاه IT در بانک مورد مطالعه دچار تحول شود و این تحول باید درک نقش محوری فناوری اطلاعات، تحول در رویه‌ها از وظیفه‌محوری به فرایند محوری، تحول در مدل کسب و کار بانکی، تحول در رویه مشارکت سیستمی و همکاران و همچنین نگاه به قابلیت‌های اجرایی IT صورت گیرد.

پس از شکل‌گیری هسته اصلی، باید ابعاد و اجزای مختلفی فراهم شود تا امکان بکارگیری قابلیت‌های IT مقدور شود. این اجزاء شامل دیجیتالیزه کردن بانکداری، تغییر طراحی و

معماری سازمانی بر اساس فناوری اطلاعات، یکپارچه‌سازی سامانه‌های بانکی، ایجاد پایگاه‌های داده و جمع‌آوری داده، نگهداری و دسترسی به داده، مدیریت داده و تحلیل آن، مدیریت منابع جدید داده و همچنین رصد و استقبال از تکنولوژی‌های نوظهور است. با فراهم آمدن این ابعاد، می‌توان انتظار داشت که کارکردهای ضروری فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی‌ها فراهم شود. در نهایت بر مبنای کارکردهای موردنیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی، مضامین استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات شناسایی شد که برای هر مضمون استراتژی مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات ابزارهای مرتبط با آن پیشنهاد گردید.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

در عصر ناپایدار پیشرفت تکنولوژی که سرعت تغییر بسیار زیاد و رقبا نامشخص بوده و ضرباهنگ بالای طلوع و افول تکنولوژی‌های نوظهور موجب برهم‌خوردن نظم و تعادل سازمان‌ها برای مدیریت فرایند تدوین و اجرای استراتژی‌ها شده است، نمی‌توان انتظار داشت که سازمان‌ها بدون پذیرش تحول در بخش استراتژی و اجرای آن‌ها، بتوانند سرعت و مسیر خود را با تغییرات تنظیم نمایند. در بسیاری از صنایع و شرکت‌ها فناوری‌های اطلاعات به‌کلی استراتژی، فرآیندها و قابلیت‌های کسب‌وکار را متحول کرده است. سازمان‌ها برای مدیریت این تحول باید ابزارهای جدیدی را به کار بگیرند. رویکردی که بدین منظور به‌کار می‌رود شناسایی کارکردها و طراحی ابزارهای فناوری اطلاعات است که برای یکپارچه‌سازی کلیه تعاملات و اقدامات و بهره‌مندی از تحولات دیجیتال در سازمان به کار می‌رود. استفاده از ابزارها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی به سازمان کمک می‌کند تا فناوری اطلاعات با اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار هم‌راستا شود. با این توضیحات مقدماتی باید گفت، بر اساس چارچوب طراحی شده، چهار مقوله اصلی تحت عنوان لزوم تحول در جایگاه IT برای اجرای استراتژی، اجزا و بخش‌های قابلیت‌های IT، کارکردها و ابزارهای مورد نیاز IT شناسایی گردید. بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شد که مدیران بانک مورد مطالعه برای اجرایی شدن استراتژی‌ها مبتنی بر فناوری اطلاعات باید از نقش محوری IT درک خوبی داشته باشند تا بتوانند موقعیت و جایگاه آن را درک نموده و تغییر رویه از

وظیفه‌محوری به فرایند محوری دهند. از طرف دیگر، نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که برای دستیابی به قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای اجرای استراتژی‌ها باید برای دیجیتالی‌کردن بانکداری و توسعه و طراحی سازمان بر اساس IT، جمع‌آوری و تحلیل داده، نگهداری و دسترسی به داده، مدیریت داده، مدیریت منابع جدید داده، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و استقبال از تکنولوژی‌های نوظهور اقدام نمود. در ادامه، به منظور شناسایی کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی‌ها بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات، نتایج به دست آمده نشان داد که کارکردهای مورد نیاز ۱۸ مورد می‌باشند که در قالب ۹ مضمون استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات شامل: یکپارچه‌سازی و سرعت بخشی به طراحی، تولید و تحویل محصولات و خدمات بانکی، طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های نفوذ در بازار، مولدسازی دارایی‌ها، بهبود فرایندهای اعتباری، استقلال مالی و مدیریتی شعب، چابک سازی فرایندها، متنوع‌سازی و گسترش کانال‌های درآمدی، توسعه سرمایه انسانی و توسعه بانکداری بین‌الملل طبقه‌بندی شدند. با مشخص شدن کارکردهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات محقق در ادامه با استفاده از مصاحبه‌های صورت گرفته به شناسایی ابزار و خدمات فناوری اطلاعات در هر مضمون اصلی پرداخت و در نهایت کلیه ابزارهای فناوری اطلاعات مورد نیاز در رابطه با هر مضمون استراتژی شناسایی شدند.

از حیث نتایج به دست آمده با توجه به این‌که موضوع پژوهش حاضر بدیع و مبتنی بر کسب شناخت محقق بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته از خبرگان و متخصصان بانک مورد مطالعه بوده است، مقایسه چندان دقیقی نمی‌توان با سایر پژوهش‌ها داشت. اما مهم‌ترین رهاورد تحقیق حاضر، طراحی چارچوبی است که با استفاده از آن مدیران خواهند توانست با بکارگیری نقش محوری قابلیت‌های IT در سازمان و توسعه و طراحی سازمان بر اساس فناوری اطلاعات و ایجاد سیستم‌های هوشمند مدیریت و تحلیل داده کلیه استراتژی‌های خود از قبیل استراتژی‌های تولید محصولات و خدمات، نفوذ در بازار، توسعه انسانی و ... را به درستی انجام دهند و میزان شکست در اجرای استراتژی‌های خود را به حداقل برسانند. به عبارت دیگر این سازمان‌ها برای اجرای هر استراتژی از ابزارهای فناوری اطلاعات مرتبط با آن استفاده خواهند کرد. بر اساس نتایج کسب شده پیشنهادهای زیر قابل

ارائه است: به منظور ایجاد نوآوری در ارائه خدمات و محصولات جدید در بانک، پیشنهاد می‌شود که مدیران بر توسعه زیرساختی پایگاه‌های داده تاکید داشته باشند تا بستر مناسب جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها از مشتری، رقبا و محیط فراهم شود. همچنین شرایط مناسبی برای نگهداری و دسترسی به داده‌ها ایجاد شود. نیاز بسیار زیاد به متخصصان حوزه نرم‌افزار، شبکه و سخت‌افزار وجود دارد. برای تامین نیاز، بانک‌ها می‌توانند از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر دنیا و ایران دعوت به همکاری نمایند و مجموعه‌ای را زیر نظر این افراد توسعه و آموزش دهد تا نیروی مورد نیاز خود را بتوانند نموده و طبق استانداردهای مورد نظر خود پرورش دهد. فراهم‌آوری داده‌های مناسب منجر به تحلیل مناسب می‌شود و اگر مدیران بنا داشته باشند تحلیل مناسبی از داده‌ها داشته باشند باید فرایند تحلیل داده‌ها هوشمند شود. از همین رو نیاز به طراحی اپلیکیشن‌های تحلیل هوشمند است. به‌منظور طراحی اپلیکیشن‌های تحلیل هوشمند، مدیران باید به نرم‌افزارهای روز دنیا دسترسی داشته باشند. بهره‌گیری از متخصصان امور داده‌کاوی، هوش مصنوعی و علوم شناختی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در دانشگاه‌های برتر کشور که تحت نظارت بانک مورد مطالعه به طراحی سفارشات بپردازند مفید خواهد بود. از همین‌رو بانک مورد مطالعه باید جایگاه رهبری خود در ارائه خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات را حفظ نماید اما باید این نکته را نیز مدنظر داشته باشد که تنها راه اجرای استراتژی‌ها استفاده از خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات نیست بلکه تعریف استراتژی‌ها به زبان فناوری اطلاعات و مبتنی بر آن است.

از محدودیت‌های این پژوهش با توجه به کیفی بودن آن می‌توان به مشکل بودن دسترسی به افراد صاحب‌نظر و خبره در بانک مورد مطالعه اشاره کرد. به‌علاوه، موضوع پژوهش با توجه به ماهیت رقابتی بودن آن، حساسیت‌هایی را برای خبرگان ایجاد می‌نمود که همین امر محدودیت‌هایی را برای محقق در نحوه پرسیدن سؤالات، دسترسی به برخی منابع اطلاعاتی مورد نیاز و ... ایجاد نمود.

۹- منابع

[1] Toolsee, A. (2011). Successful criteria for implementing strategies within the

- banking industry. Masters Degree in business leadership, university of South Africa.
- [2] Yang L., Sun G., Eppler M. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation, Handbook of Research on Strategy Process. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- [3] Siddique, I., & Shadbolt, N. (2016). Strategy Implementation literature review, Centre of Excellence in Farm Business Management.
- [4] Nooreklit, H. (2000). The balance score card-a critical analysis of some of its assumption. Management accounting research, 11(1), 65-88.
- [5] Galbreath, J. (2003). An overview of the role of information technology in strategic management: Part I. Information Technology Management, Vol. 2(4), 291-311.
- [6] Salmela, H. and Spil, T.A.M. (2002). Dynamic and emergent information systems strategic formulation and implementation, International Journal of Information Management, Vol. 22, pp. 441-60.
- [7] Pirayesh, R., & Mousavizadeh, S.Z. (2017). The role of Strategic Information Systems in the process of organizational decision making. The 5th National Conference of Management, economics and accounting. (in Persian).
- [8] Miller, A., & Dess, G. G. (1996). Strategic Management (2nd Ed.). McGraw-Hill Inc.
- [9] Hill, C. W. L., Jones, G. R., Galvin, P., & Haidar, A. (2007). Strategic Management: An Integrated Approach (2nd Ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- [10] Jauch, L.R. and W.F. Glueck. (1988). Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
- [11] Burlton, R. (2015). Delivery business strategy through process management, in vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds), Handbook on Business Process Management 2, available at: www.springer.com/978-3-642-45102-7/ (accessed 15 July 2015).

- [12] Rummler, A.G. and Brache, A.P. (2000). Podnoszenie efektywności organizacji (Improving Performance of an Organization). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.
- [13] Kaleta, A. (2013). Realizacja strategii (Strategy Implementation), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wrocław.
- [14] Hrebiniak, L. G. (2013). Making strategy work: Leading effective execution and change. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [15] Alexander, L. D. (1991). Strategy implementation: nature of the problem. *International Review of Strategic Management*, 2(1), 73-96.
- [16] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [17] Nuroglu, H.H. (2016). Business Network Governance Structure and IT Capabilities, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 229, 50 – 59.
- [18] Lee, T. W. Girolami, M. & Sejnowski, T. J. (1999). Independent component analysis using an extended informal algorithm for mixed sub Gaussian and super Gaussian sources. *Neural computation*, 11(2), 417-441.
- [19] Sanders, N. R. & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 1-23.
- [20] Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24, 169–96.
- [21] Byrd, Terry Anthony & Douglas E. Turner. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1): 167-208.
- [22] Yeh, C.H., Lee, G.G. and Pai J.C. (2012). How information system capability affects e-business information technology strategy implementation, *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 197-218.

- [23] Jorfi, S., Nor, K.M., & Najjar, L. (2017). An empirical study of the role of IT flexibility and IT capability in IT-business strategic alignment. *Journal of Systems and Information Technology*, <https://doi.org/10.1108/JSIT-10-2016-0067>.
- [24] Kala Kamdjoug, J. R., Nguengang Tewamba, H. J., & Fosso Wamba, S. (2019). IT capabilities, firm performance and the mediating role of ISRM: A case study from a developing country, *Business Process Management Journal*, Vol. 25 Issue: 3, pp.476-494.
- [25] Wang, Y., Chen, Y., Nevo, S., Jin, J. F., Tang, G., Chow, W. S. (2013). IT capabilities and innovation performance: the mediating role of market orientation, *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 33.
- [26] Hakim, A. (2011). *Strategic planning and information technology*. Tehran: University of Imam Hossein, (1th ed.). (in Persian).
- [27] Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079–1098.
- [28] Ferraris, A., Monge, F., & Mueller, J. (2018). Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1077–1090.
- [29] Hoseini, F., Khodad Hoseini, S.H., Kordnaej, A., & Ahmadi, P. (2014). The Presentation of the successful strategy implementation model in Iranian automotive companies. *Iran Management Journal*, 9 (36), pp. 1-24. (in Persian).
- [30] Mokhtarian Dehkordi, Sh. (2017). The Role of Information Technology Capabilities in Developing Strategic Agility and Improving Competitive Business. *Iran Nations Journal*, No.19, pp. 125-135. (in Persian).
- [31] Valian, H., Koshki, A., & Boudlaei, H. (2017). Designing a model of IT Capabilities in government organizations. *IT Management Studies Journal*, 5(20), pp. 5-40. (in Persian).
- [32] Rezaei, A., Shahbakhsh, B., & Feyzi, A. (2018). The role of information

systems on the implementation of banking industry strategies (Case sStudy: Maskan Bank Branches in Tehran).Journal of Science and Engineering Elite, 2(3), pp. 1-18. (in Persian).

- [33] Jalalzadeh, S.R., Kazemi, A., Ansari, A. (2018).The design of brand performance model based on customer's perspective in Iran's Banking System (Case study: Selected Branches of Tehran State Banks).The Journal of Management Research in Iran, 22(3), pp.105-134. (in Persian).