

ابعاد اجتماعی ناهم‌سویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار

مجتبی احمدی*

چکیده

در این مقاله، ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار از طریق انجام مطالعه‌ای موردی، در پست‌بانک ایران شناسایی شده است. داده‌ها از طریق انجام ۱۰ مصاحبه با خبرگان مربوط به هر دو حوزه فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بانک و نیز بررسی برخی از اسناد داخلی بانک جمع‌آوری شده است. در این پژوهش، ۲۰ مورد از موانع و مشکلات اصلی دستیابی به همسویی شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که "عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک"، "شناخت نامناسب واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر"، "ساختار نامناسب اداری بانک"، "عدم وجود یک اداره سازمان و روش‌های قوی"، "عدم تعریف دقیق وظایف و نقش‌ها در پروژه‌ها" و "همکاری محدود و عدم وجود حمایت متقابل در دستیابی به همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب‌وکار"، از جمله اصلی‌ترین موانع دستیابی به همسویی به شمار می‌رود. شناخت این موانع، ضمن فراهم آوردن زمینه مطالعات آتی در خصوص تدوین چارچوب‌های دستیابی به همسویی با در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی آن برای پژوهشگران، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی این موانع، اقدامات مؤثری به منظور ایجاد همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب‌وکار انجام دهند.

کلیدواژه‌گان: همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، ابعاد اجتماعی ناهم‌سویی، استراتژی‌های فناوری اطلاعات، استراتژی‌های کسب‌وکار، برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک.

* بازرس فناوری اطلاعات، اداره ارزیابی سلامت نظام بانکی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. (نویسنده مسئول):

m.ahmady@cbi.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۰۲

مقدمه

همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار^۱ (BITA)، مفهومی است که از سال ۱۹۷۰ مطرح شده و در طی این سال‌ها این موضوع همواره از مهم‌ترین مسائل مدیران ارشد سازمان‌ها بوده است. جدا از اهمیت رسیدن به همسویی، حفظ آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌هایی که توانسته‌اند به‌طور موفق استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار خود را یکپارچه کنند، سودآوری بسیار خوبی را تجربه کرده‌اند. بخش‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان عامل تغییر، با تمرکز بر اصول کسب و کار سازمان، باعث ایجاد ارزش افزوده در آن شده و کارایی و اثربخشی را برای سازمان به ارمغان آورده‌اند (بیمبورن و همکاران^۲، ۲۰۰۹؛ چان و ریچ^۳، ۲۰۰۷). تحقیقات انجام‌شده در زمینه همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار، وجود ارتباط مؤثر و مثبت بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (ونگ و همکاران^۴، ۲۰۱۲؛ گوتیرز و سرانو^۵، ۲۰۰۸).

برای موفقیت در محیط رقابتی کسب و کار امروز، یک سازمان باید یک استراتژی کسب و کار روشن داشته باشد، که توسط سایر استراتژی‌های سازمانی پشتیبانی شود (ال‌سورمی و همکاران^۶، ۲۰۱۹). همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات، یک فرایند یادگیری سازمان یافته است که با دانش فناوری اطلاعات و کسب و کار ترکیب شده و با توجه به پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، قابلیت‌های سازمان برای اتخاذ فناوری اطلاعات به‌عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید (ذوالفقارخانی و فیض، ۱۳۹۵). از آنجا که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فناوری اطلاعات و کسب و کار را با توجه به پویایی استراتژی‌های کسب و کار و رشد سریع و مداوم فناوری اطلاعات به هم ارتباط دهند، به نظر می‌رسد اهمیت این موضوع روز به روز بیشتر شود (چارونسوک و همکاران^۷، ۲۰۱۴؛ تان و گالوپ^۸، ۲۰۰۶). در سالیان گذشته، سازمان‌ها با

-
1. Business-IT alignment (BITA)
 2. Beimborn et al.
 3. Chan and Reich
 4. Wong et al.
 5. Gutierrez and Serrano
 6. Al-Surmi et al.
 7. Charoensuk et al.
 8. Tan and Gallupe

اعمال چارچوب‌های مختلف، حداکثر تلاش خود را برای ایجاد همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب و کار بکار گرفته‌اند. البته، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که هنوز مشکلات و موانع بسیاری در دستیابی به این همسویی وجود دارد. لوفتمن و بریر^۱ (۱۹۹۹)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که یکی از راه‌های بهبود همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، شناسایی و مرتفع نمودن موانع ایجاد شده به واسطه اقدامات مدیران سازمان‌ها است (لوفتمن و بریر، ۱۹۹۹). علی‌احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به سازمان‌ها توصیه کرده‌اند که برای افزایش میزان همسویی، هر یک از بخش‌های کسب و کار و بخش‌های فناوری اطلاعات از برنامه‌ها، حاکمیت، قلمرو، ساختار، فرایندها و سرمایه‌گذاری یکدیگر اطلاع داشته، و مدیران ارشد کسب و کار و مدیران ارشد فناوری اطلاعات با یکدیگر در تدوین آن‌ها مشارکت داشته باشند؛ اما، بسیاری از مطالعات گذشته، در حوزه ابعاد استراتژیک، ساختاری و عملیاتی مرتبط با موانع دستیابی به همسویی انجام شده‌اند. در حالی که به ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی در یک سازمان که اشاره به نقش مدیران و کارکنان آن در ایجاد همسویی دارد، کمتر پرداخته شده است.

در این پژوهش، با استفاده از چهار عامل مدل همسویی ریچ و بنباست^۲ (ریچ و بنباست، ۲۰۰۰)، به تجزیه و تحلیل دقیق مشکلات، چالش‌ها و عوامل توانمند ساز و بازدارنده در حوزه ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار پست‌بانک ایران پرداخته شده است. این چهار عامل، که منجر به همسویی موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات و کسب و کار در بعد اجتماعی می‌شوند، عبارت‌اند از: "دامنه دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی"، "سابقه موفق فناوری اطلاعات"، "ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار" و "ارتباط برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و کسب و کار". به منظور دستیابی به دیدگاهی جامع و عمیق در خصوص موانع و مشکلات همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در بعد اجتماعی، لازم است سازمانی بزرگ مقیاس - که به دلیل پیچیدگی ساختار اداری، فعالیت‌ها و منابع خود، با چالش‌ها و

1. Luftman and Brier

2. Reich and Benbasat

مشکلات بیشتری در حوزه یادشده مواجه هستند- مورد مطالعه قرار گیرد. به همین منظور، پست بانک ایران، یکی از سازمان‌های بزرگ مقیاس و یک بانک بزرگ و مشهور در ایران، برای انجام مطالعه موردی انتخاب شد. بنابراین، پژوهش پیش‌رو برای نخستین بار در ایران، ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار را در سازمانی بزرگ مقیاس مورد بررسی قرار داده است.

پیشینه نظری پژوهش

منطبق کردن خدمات فناوری اطلاعات با نیازمندی‌های کسب و کار به منظور به حداکثر کردن بازدهی یک سازمان را همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌گویند. به‌طور کلی، همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، به میزان تناسب یا هماهنگی میان کسب و کار و فناوری اطلاعات در یک سازمان اشاره دارد که می‌توان آن را در سطوح مختلف یک سازمان نظیر سطح استراتژیک و یا سطح عملیاتی تعریف کرد (باقری و همکاران^۱، ۲۰۱۹). همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، وضعیتی است که در آن سازمان قادر است به‌طور مؤثری، از ابزارهای فناوری اطلاعات برای رسیدن به اهداف کسب و کار (به‌طور خاص بهبود عملکرد مالی و کسب مزیت رقابتی) خود استفاده کند (المکاو و همکاران^۲، ۲۰۱۵؛ چارونسوک و همکاران، ۲۰۱۴؛ چن^۳، ۲۰۱۰).

همسویی، بیشتر در قالب دو مبحث «نقصان فناوری» و «نقصان استراتژی» مورد بررسی قرار می‌گیرد. نقصان فناوری وقتی مطرح می‌شود که قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود فناوری اطلاعات در پشتیبانی مناسب از استراتژی‌های کسب و کار سازمان دچار شکست می‌شوند. نقصان استراتژی، زمانی مطرح می‌شود که استراتژی‌های کسب و کار سازمان در کسب مزایای کامل از قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود فناوری اطلاعات سازمان دچار شکست می‌شود. بر این اساس، همسویی استراتژیک را می‌توان به میزان پشتیبانی استراتژی‌های فناوری اطلاعات

1. Bagheri et al.

2. El-Mekawy et al.

3. Chen

از استراتژی‌های کسب و کار و نیز میزان پشتیبانی استراتژی‌های کسب و کار از استراتژی‌های فناوری اطلاعات تعبیر کرد (ونگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ خیاتا و زوالکرنان^۱، ۲۰۰۹؛ وانگر و همکاران^۲، ۲۰۰۶).

همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌تواند چابکی را توانمند کند؛ زیرا، تغییرات ضروری در استراتژی کسب و کار می‌تواند به مدیران فناوری اطلاعات منتقل شود. همچنین، قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای هدایت استراتژی کسب و کار می‌تواند با مدیران کسب و کار به اشتراک گذاشته شود؛ بنابراین، روال‌های ایجادشده توسط همسویی می‌تواند انطباق‌پذیری و نوآوری را افزایش دهد (شهسواری‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).
دسته‌بندی‌های گوناگونی برای همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار ارائه شده است. همسویی از نظر تدوین اهداف و برنامه‌های توسعه، به دو دسته زیر تقسیم می‌شود (سوزا و ماچادو^۳، ۲۰۱۴؛ سینگ و وو^۴، ۲۰۰۹):

- همسویی کوتاه‌مدت: در این نوع همسویی، مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات، علاوه بر اینکه درک روشنی از اهداف و برنامه‌های یکدیگر دارند، در تدوین اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت یکدیگر نیز مشارکت می‌کنند.
- همسویی بلندمدت: در این نوع همسویی، مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات، در تدوین این چشم‌انداز که چگونه فناوری اطلاعات باید در موفقیت کسب و کار مشارکت کند، سهم می‌شوند.

پیشینه پژوهش

نیاز به ایجاد همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب و کار، توسط بسیاری از محققان و پژوهشگران به‌عنوان دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌های امروزی تشخیص داده شده است

1. Khaiata and Zualkernan
2. Wagner et al.
3. Sousa and Machado
4. Singh and Woo

(ابوسمان و سلیم^۱، ۲۰۱۳). مطالعات صورت گرفته، عمدتاً روی مفاهیم همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، ابعاد، الگوها و چارچوب‌هایی که می‌تواند برای رسیدن به سطوحی از همسویی مورد استفاده قرار گیرد، تمرکز داشته‌اند. در این مقاله، با توجه به اینکه تمرکز ما بر روی بررسی چالش‌های همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار است، مقالاتی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته‌اند که بیشتر به ابعاد اجتماعی^۲ ایجاد همسویی و اصلی‌ترین چالش‌هایی که بیشتر سازمان‌ها در این حوزه با آن روبرو هستند، پرداخته‌اند. در ادامه خلاصه‌ای از برخی مطالعات تجربی صورت گرفته در قالب دو بخش عوامل موفقیت و چالش‌های همسویی آورده شده است. این مطالب مبنایی علمی برای به دست آوردن دانشی عمیق‌تر و درکی بهتر از مفهوم همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار و چالش‌های آن ایجاد می‌کند. در بسیاری از تحقیقات صورت گرفته، صرف نظر از اصطلاحات متفاوتی که نویسندگان مختلف استفاده کرده‌اند، عوامل موفقیت و چالش‌های مشابهی ذکر شده است. بسیاری از فاکتورهای ذکر شده، با رفتار و شیوه تعامل کارکنان قسمت‌های مختلف سازمان مرتبط است.

عوامل موفقیت

تئو و آنگک^۳ (۱۹۹۹)، مطالعه‌ای تجربی بر روی ۱۶۹ شرکت انجام دادند و طی آن فاکتورهای حیاتی موفقیت^۴ (CSF) مؤثر بر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار را شناسایی و در درج فهرستی، هجده CSF را در این خصوص معرفی کردند. سه مورد اول این لیست، که مربوط به ابعاد اجتماعی همسویی می‌باشند، عبارت‌اند از (تئو و آنگک، ۱۹۹۹): تعهد مدیریت ارشد سازمان به استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات، وجود دانش مدیریت

1. Abu Seman and Salim

2. Social dimensions

3. Teo and Ang

4. Critical Success Factor (CSF)

سیستم‌های اطلاعاتی^۱ (IS) در مورد کسب و کار، دانش مدیریت ارشد سازمان در خصوص IS و اعتماد به نفس بالای وی در خصوص بهره‌گیری از ابزارهای فناوری اطلاعات.

حسین و همکاران^۳ (۲۰۰۲)، در پژوهشی سه عامل: بلوغ فناوری اطلاعات، تخصص و مهارت فناوری اطلاعات و تعهد مدیرعامل سازمان در حمایت از فناوری اطلاعات را در خصوص ۲۵۶ سازمان کوچک و متوسط بررسی کردند. بر اساس نتایج این پژوهش، هنگامی که مدیران ارشد سازمان، از نزدیک در جریان فعالیت‌های کارشناسان فناوری اطلاعات باشند و از آنان حمایت و پشتیبانی کنند، احتمال موفقیت فناوری اطلاعات در سازمان افزایش می‌یابد. همچنین، این تحقیقات نشان داد که یکی از عوامل اصلی مؤثر بر همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، میزان دانش نرم‌افزاری مدیرعامل سازمان است (حسین و همکاران، ۲۰۰۲).

جانسون و لدرر^۴ (۲۰۱۰)، در تحقیقات تجربی خود به بررسی رابطه بین مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار و یافتن مهم‌ترین عوامل همسویی در این زمینه پرداختند. آن‌ها ادعا کردند که وجود یک درک قوی و یک رابطه مستحکم مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات، موجب افزایش موفقیت در اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار خواهد شد (جانسون و لدرر، ۲۰۱۰).

عبدالوند و سپهری^۵ (۲۰۱۶)، در مقاله‌ای به بررسی همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار در کشورهای غیرعربی و در حال توسعه، به‌طور ویژه کشور ایران، پرداختند. بر اساس این پژوهش، تفاوت‌های برجسته‌ای میان عوامل مؤثر بر همسویی استراتژیک در هر منطقه وجود دارد. نویسندگان معتقدند در حالی که همسویی استراتژیک بر برنامه‌ریزی مشترک، به اشتراک‌گذاری دانش و درک مشترک تأکید دارد، این ویژگی‌ها با فرهنگ جاری در کسب و کارهای ایرانی تطابق نداشته و تنها در ۹/۵ درصد شرکت‌های خصوصی، ۵/۸ درصد از شرکت‌های دولتی و ۲/۹ درصد از شرکت‌های سهامی ایران اجرایی

1. Information System (IS)

3. Hussin et al.

4. Johnson and Lederer

5. Abdolvand and Sepehri

شده است. آن‌ها بر این باورند که وجود رابطه‌ای خوب میان مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار، موجب ارتقاء سطح شناخت این واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر و درک مشترک شده، که بهبود همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار را در پی خواهد داشت.

شائو^۱ (۲۰۱۸)، طی پژوهشی دریافت که شیوه رفتاری مدیر ارشد سازمان و ایجاد یک فضای شغلی انعطاف‌پذیر (در مقابل فضای کاری بسته و کنترل‌شده) اثر مطلوبی بر بهبود همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار در سازمان خواهد داشت.

چالش‌ها

فنی و همکاران^۲ (۱۹۹۲)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین کارکنان در داخل و خارج از سازمان و نیز ارتباط میان مدیران اجرایی و مدیران فناوری اطلاعات از عوامل اصلی مؤثر بر همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار به شمار می‌روند. بر این اساس، یکی از پیش‌شرط‌های این همسویی، وجود یک ارتباط قوی بین مدیرعامل و مدیر فناوری اطلاعات است. توسعه همکاری مثبت و سازنده بین کارکنان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمان امری ضروری برای رسیدن به بالاترین سطح همسویی است (فنی و همکاران، ۱۹۹۲).

تحقیقات گسترده‌ای در طول ۵ سال، توسط لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)، صورت گرفته که به‌طور خاص بر روی شناخت توانمند سازها و بازدارنده‌های همسویی متمرکز شده‌اند. آن‌ها با بررسی همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در ۵۰۰ شرکت از ۱۵ صنعت مختلف، مهم‌ترین عوامل بازدارنده همسویی را بدین شرح شناسایی کردند (لوفتمن و بریر، ۱۹۹۹): عدم وجود رابطه نزدیک میان بخش‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار، ساختار اداری نامناسب و قرار نگرفتن فناوری اطلاعات در اولویت سازمان، ناتوانی فناوری اطلاعات در

1. Shao

2. Feeny et al.

عمل به تعهدات خود، شناخت ناکافی فناوری اطلاعات از کسب و کار سازمان، عدم حمایت مناسب مدیران ارشد از فناوری اطلاعات و فقدان رهبری مناسب در فناوری اطلاعات. اگرچه پژوهش‌های مذکور به منظور شناسایی تأثیرات چالش‌های اجتماعی بر همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار صورت گرفته نشده، اما تمامی عوامل فوق‌الذکر به درک متقابل و ارتباط بین کارکنان واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان مرتبط بوده، که در زمره ابعاد اجتماعی قرار می‌گیرد. همان‌طور که در لیست بالا مشاهده شد، بیشتر عوامل بازدارنده مربوط به فعالیت‌های فناوری اطلاعات است. عدم وجود روابط کاری نزدیک میان واحد فناوری اطلاعات و دیگر واحدهای سازمانی، اصلی‌ترین عامل این مسئله بوده که ناشی از این واقعیت است که مدیران فناوری اطلاعات بیشتر در تدوین استراتژی‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند. در بسیاری از موارد، فناوری اطلاعات به علت ناتوانی در عمل به تعهدات خود در مدت زمانی مشخص و با بودجه تعیین شده، مورد سرزنش قرار می‌گیرد. این موضوع در بیشتر موارد به منظور درگیر شدن واحد فناوری اطلاعات با میزان زیادی کار غیر فنی نظیر مواجهه با مقاومت‌های سازمانی به جای پرداختن به مسائل فنی است (ابوسمان و سلیم، ۲۰۱۳؛ کرنز و سابروال^۱، ۲۰۰۶). ارتباط موردنیاز برای نظارت بر اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات میان مدیران و کارکنان واحد فناوری اطلاعات و دیگر واحدهای سازمانی وجود ندارد. هنگامی که مدیران فناوری اطلاعات آشنایی لازم را با ادبیات کسب و کار ندارند قادر به درک مسائل کسب و کار نبوده که اثرات منفی برای سازمان به دنبال خواهد داشت. در نتیجه، مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار باید روی بهبود روابط کاری، مشارکت در توسعه استراتژی‌های سازمان، اعمال پشتیبانی‌های لازم در پیشبرد برنامه‌ها و اولویت‌بندی مؤثر پروژه‌ها تمرکز کنند. به‌طور کلی، عدم موفقیت سازمان در رفع هر یک از عوامل بازدارنده فوق‌الذکر، موجب ناکامی آن در دستیابی به استراتژی‌ها و مأموریت‌های خود خواهد شد (اشپیلبرگ و همکاران^۲، ۲۰۰۷؛ لوفتمن و بریر، ۱۹۹۹).

1. Kearns and Sabherwal

2. Shpilberg et al.

ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، در پژوهشی، بر اهمیت مشارکت مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار در فرایند برنامه‌ریزی یکدیگر به‌طور هم‌زمان و تعاملی، تأکید کرده‌اند (ریچ و بنیاست، ۲۰۰۰). آن‌ها همچنین معتقدند که شبکه‌های غیررسمی روابط کارکنان در خارج از محیط‌های اداری اهمیت بسزایی در دستیابی به همسویی دارد. در پژوهش کاشانچی و تولند^۱ (۲۰۰۸)، نیز مشابه همین تفکر دیده می‌شود؛ آن‌ها معتقدند که ابعاد اجتماعی همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار وابسته به افراد شاغل در سازمان و به‌طور خاص آن دسته از افرادی که به‌طور مستقیم با نیازهای فناوری اطلاعات و کسب و کار مواجه هستند، است. عواملی که کاشانچی و تولند (۲۰۰۸) مورد بررسی قرار داده‌اند عبارت‌اند از (کاشانچی و تولند، ۲۰۰۸): عدم شفافیت استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار، ساختار اداری فناوری اطلاعات و کسب و کار و ارتباط دوستانه بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در تمام سطوح.

ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، نخستین کسانی بودند که در مدل خود برای همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، دو بعد اجتماعی و ذهنی^۲ را در نظر گرفته‌اند. همچنین، آن‌ها به‌طور خاص مطالعه بر روی بعد اجتماعی همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار که در مطالعات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته بود را آغاز کردند. بعد اجتماعی، شرایطی را تعریف می‌کند که در آن مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات یکدیگر را درک کرده و به مأموریت‌ها، اهداف و برنامه‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار متعهد هستند. بعد ذهنی، نیز به شرایطی اشاره دارد که در آن مجموعه‌ای از برنامه‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار مرتبط به هم و با کیفیت بالا موجود باشد (ریچ و بنیاست، ۲۰۰۰).

در جدول ۱، برخی از مطالعات گذشته که فاکتورهای همسویی شناسایی شده توسط آنان را می‌توان بنا بر تعریف ریچ و بنیاست (۲۰۰۰) از ابعاد اجتماعی همسویی، در زمره پژوهش‌های مرتبط با مدل همسویی ریچ و بنیاست (۲۰۰۰) طبقه‌بندی کرد، نمایش داده شده‌اند:

-
1. Kashanchi and Toland
 2. Intellectual dimension

جدول ۱: پژوهش‌های مرتبط با مدل همسویی ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)

ابعاد اجتماعی مرتبط در مدل همسویی ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)	فاکتورهای همسویی	ارائه‌دهنده
- ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار	۱. ارتباط میان کارکنان در داخل و خارج از سازمان ۲. ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار	فنی و همکاران (۱۹۹۲)
- دامنه دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی - سابقه موفق فناوری اطلاعات - ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار	۱. تعهد مدیریت ارشد سازمان به استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات ۲. وجود دانش مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی (IS) در مورد کسب و کار ۳. دانش مدیریت ارشد سازمان در خصوص IS و اعتماد به نفس بالای او در خصوص بهره‌گیری از ابزارهای فناوری اطلاعات ۴. ارائه خدمات مناسب و قابل اطمینان توسط دپارتمان سیستم‌های اطلاعاتی (IS) سازمان ۵. وجود ارتباط مستمر میان کاربران و دپارتمان سیستم‌های اطلاعاتی (IS) سازمان	تئو و آنگ (۱۹۹۹)
- دامنه دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی - سابقه موفق فناوری اطلاعات - ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار - ارتباط برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و کسب و کار	۱. عدم وجود رابطه نزدیک میان بخش‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار ۲. ساختار اداری نامناسب و قرار نگرفتن فناوری اطلاعات در اولویت سازمان ۳. ناتوانی فناوری اطلاعات در عمل به تعهدات خود ۴. شناخت ناکافی فناوری اطلاعات از کسب و کار سازمان ۵. عدم حمایت مناسب مدیران ارشد از فناوری اطلاعات ۶. فقدان رهبری مناسب در فناوری اطلاعات	لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)
- دامنه دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی	۱. بلوغ فناوری اطلاعات ۲. تخصص و مهارت فناوری اطلاعات ۳. تعهد مدیرعامل سازمان در حمایت از فناوری اطلاعات	حسین و همکاران (۲۰۰۲)
- ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار - ارتباط برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و کسب و کار	۱. عدم شفافیت استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار ۲. ساختار اداری فناوری اطلاعات و کسب و کار ۳. ارتباط دوستانه بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در تمام سطوح	کاشانچی و تولند (۲۰۰۸)
- ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار	۱. ارتباط میان متخصصان فناوری اطلاعات و کسب و کار ۲. وجود یک درک قوی از همسویی	جانسون و لدر (۲۰۱۰)

به‌عنوان جمع‌بندی پژوهش‌هایی که پیش‌تر مورد بررسی قرار گرفتند، می‌توان گفت مهم‌ترین چالش‌ها و موانع در بعد اجتماعی همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار عبارت‌اند از:

۱. عدم وجود رابطه نزدیک میان بخش‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار
۲. ساختار اداری نامناسب و بی‌تجربگی و ناتوانی کارکنان سازمان
۳. نگرش نامناسب مدیران ارشد سازمان به فناوری اطلاعات و عدم حمایت مناسب از آن
۴. ناکافی بودن دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی

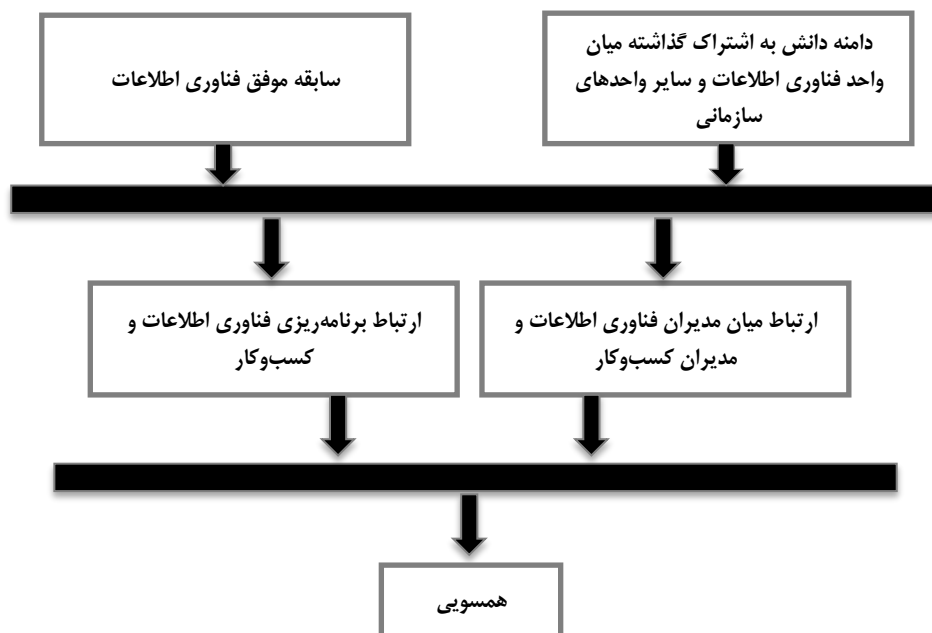
۵. فقدان رهبری مناسب در فناوری اطلاعات.

پژوهش‌های فوق، اهمیت شناخت مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار از محیط‌های یکدیگر و وجود درک متقابل برای بهبود همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را اثبات می‌کنند. سازمان‌هایی که بر روی رفع چالش‌های همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار و کاهش ابعاد اجتماعی این چالش‌ها تمرکز کرده‌اند، پیشرفت قابل‌توجهی در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین‌شده داشته‌اند.

مدل مفهومی پژوهش

تحقیقاتی که در بخش قبلی مورد بررسی قرار گرفتند، همگی به مشکلات مختلف، چالش‌ها، عوامل توانمند ساز و یا بازدارنده در دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار اشاره نموده‌اند؛ اما در میان آن‌ها تنها ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، به‌طور خاص به مطالعه و بررسی ابعاد اجتماعی همسویی و چالش‌های موجود در این حوزه پرداخته‌اند. بنابراین، از مدل ارائه شده توسط آن‌ها در این پژوهش استفاده خواهد شد.

مدل همسویی ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، مطابق شکل ۱، چهار عامل اصلی را تعیین می‌کند که منجر به همسویی موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در بعد اجتماعی می‌شوند. این عوامل عبارت‌اند از:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (ریچ و بنیاست، ۲۰۰۰)

دامنه دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی

این عامل اشاره به توانایی هر دو طرف (واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی) در درک و شناخت عمیق یکدیگر و قابلیت مشارکت در فرایندها و روال‌های کاری کلیدی یکدیگر، ضمن توجه به چالش‌های موجود و همکاری در زمینه رفع آن‌ها دارد. با وجود دانش به اشتراک گذاشته میان واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی، مدیران قادر به برقراری ارتباط بهتر و درک یکدیگر بوده که این موضوع موجب مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی یکدیگر خواهد شد.

سابقه موفق فناوری اطلاعات

سابقه موفق فناوری اطلاعات، تاثیری مستقیم و مثبت بر ارتباط میان برنامه‌ریزی فناوری

اطلاعات و کسب و کار می‌گذارد. شکست‌های گذشته در حوزه فناوری اطلاعات، موجب کاهش اعتبار واحد فناوری اطلاعات سازمان شده که طبعاً کاهش اعتماد، کاهش تعامل و عدم حمایت از طرف کسب و کار را به دنبال دارد.

ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار

وجود ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار سازمان، موجب درک بهتر آن‌ها از مسائل و چالش‌های حوزه‌های یکدیگر شده که ضمن تسهیل همسویی تا حد زیادی به بهره‌گیری مؤثر از منابع فناوری اطلاعات سازمان کمک می‌کند.

ارتباط برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و کسب و کار

ارتباط برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و کسب و کار که بر مبنای مشارکت بیشتر مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار سازمان در فرایند تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های یکدیگر شکل می‌گیرد، با شناخت دقیق اهداف و استراتژی‌های سازمان، کمک می‌کند برنامه‌ریزی مناسبی برای به کارگیری کارآمدتر منابع فناوری اطلاعات سازمان صورت پذیرد.

روش‌شناسی پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل دقیق مشکلات، چالش‌ها و عوامل توانمند ساز و بازدارنده در دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، یکی از سازمان‌های بزرگ مقیاس به منظور انجام مطالعه موردی، انتخاب شده است. سازمان‌های بزرگ مقیاس به دلیل پیچیدگی ساختار اداری، فعالیت‌ها و منابع خود، بسیار علاقه‌مند به افزایش همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌باشند. آن‌ها همچنین با مشکلات و چالش‌های بیشتری در این زمینه مواجه هستند؛ بنابراین، انتخاب یک سازمان بزرگ مقیاس به منظور دستیابی به یک دیدگاه جامع و عمیق در خصوص موانع و مشکلات همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در بعد اجتماعی ضروری است. از همین رو با در نظر گرفتن این هدف، پست‌بانک ایران، یکی از سازمان‌های بزرگ مقیاس و

یک بانک بزرگ و مشهور در ایران، برای انجام مطالعه موردی انتخاب شد. این بانک دولتی که از سال ۱۳۹۵ بر اساس قانون، به عنوان بانک توسعه‌ای و تخصصی حوزه فناوری اطلاعات تعیین شده و اهم فعالیت‌های آن در این حوزه تمرکز یافته است، دارای بیش از ۴۰۰ شعبه، ۹۰۰۰ باجه خدمات بانکی و حدود ۴۰۰۰ کارمند (در سال ۱۳۹۸) است.

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، کاربردی و از نظر استراتژی پژوهش مطالعه موردی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات و داده‌ها از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک جمع‌آوری شده و لذا رویکرد آن کیفی است.

برای این منظور، برخی از اسناد داخلی بانک همچون: گزارش‌های سالانه، صورت‌جلسات واحد فناوری اطلاعات با سایر واحدهای سازمانی و برنامه‌ها و استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که تا رسیدن به اشباع نوزده مورد ادامه یافت.

همچنین، نظر به اینکه دریافت پاسخ سؤالات طراحی شده در این پژوهش نیازمند ارتباط و تعامل با افراد حرفه‌ای واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی است، ابزار مصاحبه، به دلیل ارائه یک چشم‌انداز وسیع‌تر، فراهم نمودن جزئیات بیشتر در برخی از جنبه‌های پیچیده و امکان بررسی تجربیات عملی به عنوان مناسب‌ترین گزینه برای جمع‌آوری داده‌ها انتخاب شد. ساختار و سؤالات مصاحبه بر مبنای پژوهش ریچ و بنیاست (۲۰۰۰) و دیگر پژوهش‌های مرتبط طراحی شده است. این پرسش‌ها، با هدف شناسایی مهم‌ترین چالش‌های همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار که در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در پنج بخش اصلی: "مشخصات مشارکت‌کننده"، "مدیریت دانش سازمانی"، "سؤال در مورد سوابق فناوری اطلاعات"، "سؤال در مورد ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار" و "سؤال در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک" تدوین شده است. همچنین در انتهای مصاحبه مشارکت‌کنندگان امکان اعلام نظرات و دیدگاه‌های خود که از نظر آن‌ها دارای اهمیت بوده را داشته‌اند.

برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی که معادل با استحکام علمی یافته‌ها در تحقیق کیفی است، از روش‌های پیشنهادی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بدین منظور و بر پایه این روش، چهار معیار "موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)^۲"، "انتقال‌پذیری"^۳، "اطمینان‌پذیری"^۴ و "تأیید‌پذیری"^۵ برای ارزیابی در نظر گرفته شد. در طول مطالعه، روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. از بازنگری مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت داده‌ها و مفاهیم محوری استخراج شده، استفاده شد. مفاهیمی که از نظر شرکت‌کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نبود، اصلاح می‌شد. همچنین متن برخی از مصاحبه‌ها و کدهای حاصل از آن، علاوه بر گروه تحقیق، توسط پنج تن از افراد متخصص در زمینه تحقیق کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای اطمینان از روایی ساختار و سؤالات مصاحبه، از نقطه نظرات کارشناسان و مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار استفاده شد و به استناد نظرات خبرگان و به‌کارگیری آن‌ها در طراحی ابزار سنجش، از روایی پرسشنامه اطمینان حاصل گردید.

برای انجام این پژوهش، تعدادی از کارشناسان و مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بانک با توجه به تجارب و توانایی‌هایی آن‌ها در پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش انتخاب شده‌اند. این افراد دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط و تجربیات مناسب در حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بوده که از مسئولین متوسط و سطح بالای پست‌بانک ایران به شمار رفته و توسط بانک معرفی و تأیید شده‌اند. این افراد همچنین در طراحی و اجرای استراتژی‌های بانک مشارکت فعال داشته، لذا بر همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار تأثیرگذار هستند. تعداد ۱۰ مصاحبه، با مشارکت‌کنندگان هر دو حوزه فناوری اطلاعات و کسب‌وکار صورت گرفت. هر کدام از این مصاحبه‌ها به‌طور متوسط ۶۰ دقیقه به طول انجامید.

-
1. Lincoln and Guba
 2. Credibility
 3. Transferability
 4. Dependability
 5. Confirmability

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان می‌دهد که ۶۳ درصد مشارکت کنندگان مرد و ۳۷ درصد آن‌ها زن هستند. از این تعداد ۲۲ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۴۶ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد در مقطع دکتری تحصیل کرده‌اند. ۱۸ درصد افراد کمتر از ۳۰ سال، ۵۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند. ۲۰ درصد آن‌ها سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۴۶ درصد بین ۵ تا ۱۵ سال و ۳۴ درصد آن‌ها سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۵ سال داشته‌اند. در میان مشارکت کنندگان، ۵۲ درصد در ردیف شغلی کارشناس، ۲۰ درصد در ردیف شغلی رئیس دایره، ۱۵ درصد در ردیف شغلی معاون اداره کل و ۱۳ درصد در ردیف شغلی رئیس اداره کل مشغول به کار بوده‌اند.

تحلیل نتایج

در این بخش نتایج تجربی به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته در قسمت قبل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۲: مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای کلیدی موانع اجتماعی همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار

مقوله	کدها	منابع استخراج کدها
مدیریت دانش سازمانی	شناخت نامناسب واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر	تنو و آنگک (۱۹۹۹)، لوفتمن و
	مقاومت در برابر به اشتراک گذاری دانش در سازمان	بریر (۱۹۹۹)، ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، حسین و همکاران (۲۰۰۲)، مستندات و
	تصمیم‌گیری‌های انفرادی و جداگانه واحد کسب و کار	صورت‌جلسات مرتبط با
	عدم وجود زمان کافی برای یادگیری	پروژه‌های فناوری اطلاعات
	استراتژی‌های برون‌سپاری شده	

منابع استخراج کدها	کدها	مقوله
تئو و آنگ (۱۹۹۹)، لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)، ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، مستندات و صورت‌جلسات مرتبط با پروژه‌های فناوری اطلاعات، نامه‌های اداری با موضوع درخواست‌ها، مشکلات و شکایات از واحد فناوری اطلاعات	خلف وعده فناوری اطلاعات	سوابق فناوری اطلاعات
	عدم شفافیت مشخصات	
	تقاضاهای فراوان و زیرساخت قدیمی	
	اهداف و معیارهای متفاوت	
	افراد متفاوت در گیر در پروژه‌ها	
	عدم وجود اعتماد به نفس کافی در فناوری اطلاعات	
فنی، ادواردز و سیمپسون (۱۹۹۲)، تئو و آنگ (۱۹۹۹)، لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)، کاشانچی و تولند (۲۰۰۸)، جانسون و لدرر (۲۰۱۰)، نامه‌های اداری با موضوع اعلام نارضایتی از عملکرد واحد فناوری اطلاعات	نبود جلسات متعدد، مستقیم و رسمی	ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار
	ناتوانی برقراری ارتباط میان فناوری اطلاعات و کسب و کار	
	نبود یک زبان مشترک میان فناوری اطلاعات و کسب و کار	
	ناتوانی کسب و کار در بیان نیازهای خود	
	بی‌اعتمادی طرفین	
لوفتمن و بریر (۱۹۹۹)، ریچ و بنیاست (۲۰۰۰)، کاشانچی و تولند (۲۰۰۸)، گزارش‌های سالانه واحدهای مختلف سازمانی، برنامه‌ها و استراتژی‌های واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار	عدم مشارکت مدیران واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یکدیگر	برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک
	فقدان رهبری مناسب در فناوری اطلاعات	
	اندازه و مقیاس سازمان	
	عدم تعریف دقیق وظایف و نقش‌ها در پروژه‌ها	

هریک از مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای کلیدی موانع اجتماعی همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار که در جدول ۲ معرفی شده‌اند، با توجه به اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مشارکت کنندگان و نظرات خبرگان هر دو حوزه فناوری اطلاعات و کسب و کار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده است.

مدیریت دانش سازمانی

الف- شناخت نامناسب واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر: برخی از مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات معتقدند که در حال حاضر مدیریت دانش یا به اشتراک گذاری دانش در بانک وجود ندارد، لذا شناخت واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر ناکافی و نامناسب است. همچنین تمام مشارکت کنندگان واحد فناوری اطلاعات معتقدند که مدیران و کارکنان کسب و کار عمدتاً شناخت مناسبی از فناوری اطلاعات، پیچیدگی‌ها و مشکلات آن ندارند. آن‌ها علت این مسئله را عدم تمایل کارکنان کسب و کار به شناخت فناوری اطلاعات به دلیل پیچیدگی نسبی آن می‌دانند. از طرف دیگر، مشارکت کنندگان کسب و کار معتقدند که این مسئله ناشی از ناتوانی کارکنان فناوری اطلاعات در انتقال مناسب مسائل فناوری اطلاعات به شیوه‌ای ساده و قابل فهم برای کارکنان کسب و کار است. آن‌ها همچنین ادعا می‌کنند که درک مدیران فناوری اطلاعات از نیازها و اهداف اصلی کسب و کار ناقص و ناکافی است. یکی از مشارکت کنندگان واحد فناوری اطلاعات ضمن رد این موضوع معتقد است که این انتظاری نادرست است و مدیران فناوری اطلاعات فرصتی برای شناخت دقیق جزئیات کسب و کار ندارند، چراکه آن‌ها درگیر مسائل حوزه خود بوده و اهدافشان را دنبال می‌کنند.

ب- مقاومت در برابر به اشتراک گذاری دانش در سازمان: به طور کلی می‌توان گفت بیشتر کارکنان واحدهای مختلف بانک علاقه‌ای به مستندسازی و به اشتراک گذاری مهارت‌ها، دانش و تجارب با سایر واحدهای سازمانی ندارند. به همین علت کارکنان هر واحد در مواقع لزوم به اطلاعات مورد نیاز دسترسی ندارند. یکی از مشارکت کنندگان واحد فناوری

اطلاعات اظهار داشت: "در بسیاری از مواقع دسترسی به یک سند درخواست پیشنهاد^۱ و یا برخی اسناد داخلی امکان پذیر نبوده و برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز لازم است با یکی از افراد مطلع ملاقات حضوری صورت گیرد." همچنین برخی از مشارکت کنندگان معتقدند، مهم ترین علت مقاومت افراد در به اشتراک گذاری دانش، مهارت ها و تجارب، حفظ امنیت شغلی و ایجاد اعتبار کاری است؛ زیرا در این حالت، بانک در پیشبرد برخی اهداف خود وابسته به آن فرد خواهد بود که البته این مسئله کندی پیشرفت بانک را در پی خواهد داشت.

پ- تصمیم گیری های انفرادی و جداگانه واحد کسب و کار: واحد کسب و کار در خصوص طراحی و ارائه برخی از راهکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات بدون مشورت با واحد فناوری اطلاعات و به طور انفرادی تصمیم گیری می کند. تعدادی از مشارکت کنندگان کسب و کار علت این موضوع را برخورداری مدیران کسب و کار از دانش فناوری اطلاعات مورد نیاز در خصوص آن راهکار می دانند، به طوری که در این مواقع ضرورتی برای مشورت با فناوری اطلاعات وجود ندارد. در مقابل، مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات معتقدند که راهکارهای حوزه فناوری اطلاعات کاملاً تخصصی بوده و لذا در این موارد واحد کسب و کار تنها باید نیاز و اهداف خود را به طور کامل برای کارکنان فناوری اطلاعات شرح دهد تا اقدام لازم توسط آنان صورت پذیرد. یکی از مشارکت کنندگان واحد فناوری اطلاعات در این زمینه اظهار داشت: "به منظور رفع این قبیل مشکلات، حوزه کسب و کار و فناوری اطلاعات باید زیرمجموعه یک مدیریت ارشد قرار گیرند. سپس، گروه هایی مرکب از کارشناسان دو حوزه تشکیل شده و به بررسی و تحلیل پروژه های قدیمی و جدید فناوری اطلاعات و اتخاذ تصمیمات نهایی پردازند."

ت- عدم وجود زمان کافی برای یادگیری: یکی از مشارکت کنندگان کسب و کار معتقد است میزان زمانی که کارکنان برای یادگیری و شناخت محیط واحد سازمانی مقابل صرف می کنند وابسته به مسئولیت ها تحصیلات، تجربیات و علایق شخصی آنها است. واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار هر دو فشارهای کاری، مسئولیت ها و اهداف خاص خود را

داشته که تا حد زیادی فرصت لازم را برای شناخت محیط واحد سازمانی مقابل از آن‌ها می‌گیرد. یکی از مشارکت‌کنندگان واحد فناوری اطلاعات در این زمینه معتقد است چنانچه در مناسبات سازمانی به "فراگیری دانش" به اندازه "داشتن تجربه" ارزش و اعتبار داده شود، کارکنان زمان بیشتری را برای یادگیری و شناخت محیط واحد سازمانی مقابل صرف خواهند کرد.

ث- استراتژی‌های برون‌سپاری شده: مدیران کسب و کار در برخی موارد بدون مشورت با واحد فناوری اطلاعات، اقدام به برقراری ارتباط با شرکت‌های بیرونی نموده، استراتژی‌ها و اطلاعات بانک را در اختیار آن‌ها گذاشته و نیازهای خود به ابزارهای فناوری اطلاعات را از این طریق تأمین می‌کنند. در واقع، آن‌ها شرایطی را که در آن خود به‌عنوان کارفرمای پروژه حضور داشته باشند را به حالتی که مجبور به تعامل و برقراری ارتباط با واحد فناوری اطلاعات باشند، ترجیح می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است انعقاد قرارداد مستقیم توسط سایر واحدهای سازمانی با شرکت‌های ارائه‌دهنده ابزارها و خدمات فناوری اطلاعات، به معنای اهمیت ندادن به قابلیت‌های واحد فناوری اطلاعات و عدم تمایل نسبت به بهبود روابط و به اشتراک‌گذاری کسب و کار و فناوری اطلاعات بوده که موجب شکست بسیاری از این قبیل پروژه‌ها و ایجاد سیستم‌های غیر یکپارچه و جزیره‌ای در بانک شده است.

سوابق فناوری اطلاعات

الف- خلف وعده فناوری اطلاعات: مشارکت‌کنندگان کسب و کار معتقدند یکی از اشتباهات مدیران فناوری اطلاعات دادن وعده‌های بزرگ و غیرمنطقی است. از دید آن‌ها، در ابتدای پروژه‌های فناوری اطلاعات، مدیران فناوری اطلاعات نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز آن خوش‌بین بوده و بدون در نظر گرفتن چالش‌هایی که ممکن است در درازمدت با آن مواجه شوند، نگاه مثبتی به قابلیت‌های زیرمجموعه خود دارند. یکی از مشارکت‌کنندگان کسب و کار معتقد است که این وعده‌های خوب مدیران فناوری اطلاعات، بیشتر با هدف جلب نظر مدیران ارشد بانک صورت می‌گیرد.

ب- عدم شفافیت مشخصات: مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات بر این باورند که علت اصلی شکست بسیاری از پروژه‌های فناوری اطلاعات در بانک، نبود اطلاعات مورد نیاز و ناتوانی مدیران و کارکنان کسب و کار در بیان دقیق مشکلات و خواسته‌های خود در آغاز این پروژه‌ها است. به‌طور مثال، آن‌ها در ابتدای یک پروژه طراحی نرم‌افزار، قابلیت‌ها و ویژگی‌های سیستم مورد نظر خود را به‌طور دقیق و شفاف ترسیم نمی‌کنند؛ لذا، واحد فناوری اطلاعات به طراحی نرم‌افزار با توجه به اطلاعات ناقصی که در اختیار دارد، اقدام نموده و پس از پایان پروژه، مدیران کسب و کار، آن را مطابق با نیازهایشان تشخیص نمی‌دهند. در این زمینه، یکی از مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است معمولاً به دلیل عجله کسب و کار برای عملیاتی نمودن سیستم‌های مورد نیاز، ضمن اینکه دقت لازم در بیان نیازها صورت نمی‌گیرد، فرصت کافی نیز برای ارزیابی پروژه‌ها پیش از اجرایی شدن آن‌ها وجود ندارد. از طرف دیگر، مشارکت کنندگان کسب و کار، واحد فناوری اطلاعات را مقصر این شکست می‌دانند، چراکه اقدام به آغاز یک پروژه بدون شناخت دقیق مشکلات و خواسته‌های کسب و کار کرده است.

پ- تقاضاهای فراوان و زیرساخت‌های قدیمی: یکی از مهم‌ترین عواملی که مانع از ارائه پاسخ مناسب واحد فناوری اطلاعات به تقاضاها و انتظارات فراوان مدیران بانک می‌شود، برخی زیرساخت‌های (تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) قدیمی و ناکارآمد فناوری اطلاعات بانک است. یکی از مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است که انتظار واحد کسب و کار از واحد فناوری اطلاعات در خصوص چابکی و ارائه پاسخ مناسب، سریع و به‌موقع به تقاضاهای آن‌ها، در شرایط فعلی غیرمنطقی است. چراکه زیرساخت قدیمی و بعضاً فرسوده امکان چابکی را تا حد زیادی از فناوری اطلاعات سلب می‌کند. یکی دیگر از مشارکت کنندگان واحد فناوری اطلاعات، در این زمینه معتقد است که به‌طور کلی بهتر است پروژه‌های اصلی بانک برون‌سپاری شده و واحد فناوری اطلاعات به‌عنوان یک کمک‌کننده در پایداری و بهبود سیستم‌ها و همچنین نقش راهبری و نظارتی داشته باشد.

ت- اهداف و معیارهای متفاوت: عملکرد فناوری اطلاعات و کسب و کار، هر یک بر اساس پارامترها و مقیاس‌های متفاوتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر دو این واحدها اهداف، استراتژی‌ها، زمان‌بندی و بودجه خاص خود را دارند؛ لذا، ممکن است یک پروژه خاص با توجه به معیارهای فناوری اطلاعات موفقیت‌آمیز قلمداد شود، در صورتی که واحد کسب و کار آن را ناموفق ارزیابی می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات، یک راه‌حل برای بهبود این شرایط را همکاری تنگاتنگ مدیران و کارکنان هر دو واحد در اجرای پروژه‌ها می‌داند. به گونه‌ای که آن‌ها ضمن درک اهداف یکدیگر، مشارکتی فعالانه برای موفقیت پروژه و تأمین خواسته‌ها و اهداف دو واحد داشته باشند.

ث- افراد متفاوت درگیر در پروژه‌ها: بر اساس نظر تعدادی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات، حضور افراد متفاوت و مداخله‌کننده در تصمیم‌گیری‌های فنی و تخصصی پروژه‌های فناوری اطلاعات از جمله عوامل کندی اجرای پروژه و در برخی موارد شکست آن است. از نگاه آنان، این افراد از ادارات مختلف و بعضاً غیر مرتبط با موضوع پروژه در گروه مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه حضور می‌یابند و اگرچه ذینفع آن به حساب نمی‌آیند، اما تأمین نظرات آن‌ها پیشرفت پروژه را با کندی مواجه می‌کند.

ج- عدم وجود اعتماد به نفس کافی در فناوری اطلاعات: مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات، معتقدند اگرچه تاکنون تعداد زیادی پروژه توسط واحد فناوری اطلاعات انجام شده که بسیاری از آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است، با این حال بیشتر واحدهای سازمانی به آن اعتماد کافی ندارند. یکی از مشارکت‌کنندگان کسب و کار، علت این امر را پروژه‌های شکست‌خورده قبلی و وجود برخی سوابق ناموفق گذشته فناوری اطلاعات می‌داند. در طرف مقابل، مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات بر این باورند که هنگامی که مدیران فناوری اطلاعات به‌عنوان عامل اصلی شکست پروژه‌هایی که عدم تعهد واحد کسب و کار و یا زیرساخت قدیمی علت عدم موفقیت آن بوده است، مورد سرزنش و توبیخ قرار می‌گیرند، دچار نوعی احساس سرخوردگی و ناامیدی شده که اعتماد به نفس آن‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است که عدم وجود حمایت کافی

از مدیران فناوری اطلاعات - بیشتر به علت ماهیت "بدهکار بودن فناوری اطلاعات" در خصوص پروژه‌ها - منجر به عدم وجود اعتماد به نفس کافی در فناوری اطلاعات شده است.

ارتباط میان مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار

الف - نبود جلسات متعدد، مستقیم و رسمی: بیشتر مشارکت کنندگان در مصاحبه معتقدند که تعداد جلساتی که میان واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار برگزار می‌شود بسیار کمتر از میزان مورد انتظار بوده که مانع از شکل‌گیری ارتباط مؤثر خواهد شد. ارتباطات در بانک، بیشتر از طریق شبکه‌های غیررسمی در جریان است. یکی از مشارکت کنندگان کسب و کار معتقد است، به جای افزایش تعداد جلسات بهتر است تلاش شود ذینفعان اصلی و افراد دارای حق رأی و صاحب نفوذ در آن‌ها حضور یابند. یکی از مشارکت کنندگان واحد فناوری اطلاعات در این زمینه اظهار داشت: "وجود ارتباط میان مدیران واحد فناوری اطلاعات و دیگر واحدهای سازمانی بسیار مهم است، اما عدم شناخت کافی از محیط یکدیگر و در برخی موارد نبود تسلط کافی بر حوزه کاری خود مانع از شکل‌گیری این ارتباط به نحو مطلوب شده است."

ب- ناتوانی برقراری ارتباط میان فناوری اطلاعات و کسب و کار: یکی از مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات بر این باور است که برخی از کارکنان بانک از مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر برخوردار نبوده، لذا در ایجاد ارتباط به خوبی عمل نمی‌کنند. یکی دیگر از مشارکت کنندگان فناوری اطلاعات نیز معتقد است، به طور کلی به دلیل عدم وجود یک اداره سازمان و روش‌های قوی در بانک، فرهنگ ارتباطی مشخصی تدوین و اجرایی نشده است. او همچنین اظهار داشت: "مدیران فناوری اطلاعات به شنیدن بازخوردهای منفی عادت کرده‌اند چرا که مدیران کسب و کار تنها به انتقاد می‌پردازند و کمتر جنبه‌های مثبت را در نظر می‌گیرند. این در حالی است که، بیان ویژگی‌ها و نقاط مثبت خود راهی مناسب برای ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده بوده که می‌تواند به نتایج بسیار ثمربخش‌تر منجر شود". همچنین با بررسی پاسخ‌های دیگر مشارکت کنندگان می‌توان نتیجه گرفت که مقاومت در برابر به اشتراک‌گذاری دانش و شکاف ایجاد شده میان واحدهای سازمانی، یکی

دیگر از عوامل ناتوانی در برقراری ارتباط میان فناوری اطلاعات و کسب و کار به شمار می‌رود.

پ- نبود یک زبان مشترک میان فناوری اطلاعات و کسب و کار: با توجه به اینکه مدیران و متخصصان واحد فناوری اطلاعات و کسب و کار، هر یک درگیر مفاهیم و موضوعات خاص خود می‌باشند، لذا از واژگان و اصلاحات تخصصی خود در ارتباطات استفاده کرده که در برخی مواقع برای دیگران نامفهوم است. کسب و کار، قادر به بیان روشن آنچه واقعاً بدان نیاز دارد نیست و در مقابل فناوری اطلاعات هم در پرسیدن و شناسایی نیازهای آنها خوب عمل نمی‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات بر این باور است که مدیران و کارکنان کسب و کار به سختی قادر به درک مفاهیم و موضوعات تخصصی فناوری اطلاعات به علت پیچیدگی‌های آنها هستند، اما در مقابل، مدیران و کارکنان فناوری اطلاعات درک بسیار بهتری از کسب و کار دارند. به همین خاطر در این زمینه لازم است تلاش بیشتری از سوی واحد کسب و کار صورت بگیرد.

ت- ناتوانی کسب و کار در بیان نیازهای خود: اصلی‌ترین مشکل میان فناوری اطلاعات و کسب و کار، ناتوانی مدیران و کارکنان کسب و کار در بیان کامل و دقیق نیازها و دغدغه‌هایشان به طرف مقابل است. این مشکل، ریشه در شناخت ناکافی آنها از فناوری اطلاعات داشته که مانع از بیان مقاصد به زبانی قابل درک برای مدیران و کارکنان فناوری اطلاعات می‌شود. در صورتی که دانش به اشتراک گذاشته مدونی وجود نداشته باشد، ترجمه و تفسیر نیازهای کسب و کار به پارامترهای فنی کار دشوار و پیچیده‌ای خواهد بود.

ث- بی‌اعتمادی طرفین: بی‌اعتمادی موجود میان واحد فناوری اطلاعات و دیگر واحدهای سازمانی، مانع از بیان صریح دغدغه‌ها، نظرات و افکار آنها به یکدیگر می‌شود. به همین علت، آنها بیشتر، از ایجاد ارتباط مؤثر گریزان بوده و در مقابل، به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. یکی از مشارکت‌کنندگان کسب و کار معتقد است که برای حل این مشکل، فناوری اطلاعات باید با بهبود کیفی خدمات خود، اعتماد مدیران و کارکنان کسب و کار را به دست آورد.

برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک

الف- عدم مشارکت مدیران واحدهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یکدیگر: طی مصاحبه‌های صورت گرفته، مشارکت‌کنندگان متعددی به عدم مشارکت مدیران واحدهای فناوری اطلاعات و مدیران کسب‌وکار در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یکدیگر اشاره کردند. تنها یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است که تدوین استراتژی‌های فناوری اطلاعات با توجه به اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار صورت می‌پذیرد. سایر مشارکت‌کنندگان معتقدند که برنامه‌ها و استراتژی‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های کسب‌وکار، هر یک به‌طور جداگانه تدوین شده و توسعه می‌یابند، لذا کمترین میزان هماهنگی را با یکدیگر دارند. یکی از مشارکت‌کنندگان واحد فناوری اطلاعات در این زمینه اظهار داشت: "به‌طور معمول برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور مشترک صورت نگرفته و به‌جای آن، هر واحد برنامه‌های خود را به‌طور جداگانه به واحد برنامه‌ریزی بانک ارائه نموده، سپس تجمیع، تلفیق و تدوین برنامه‌ها در آن واحد صورت می‌پذیرد." این مسئله موجب شناخت نامناسب و ناقص از اهداف و نیازهای کسب‌وکار شده که شکست پروژه‌های فناوری اطلاعات را در پی خواهد داشت.

ب- فقدان رهبری مناسب در فناوری اطلاعات: شکست‌های گذشته فناوری اطلاعات بر روابط میان مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان بر این باورند که بعضی سوابق ناموفق فناوری اطلاعات بانک، بر اعتبار آن خدشه وارد کرده است؛ به‌گونه‌ای که مدیران کسب‌وکار برای ارتباط و هماهنگی استراتژیک با فناوری اطلاعات آن‌طور که باید تلاش نمی‌کنند. این مسئله موجب شده است که واحد کسب‌وکار در برخی موارد به‌جای مطرح کردن ایده‌ها و نیازهای خود با واحد فناوری اطلاعات، بدون مشورت با واحد فناوری اطلاعات و اخذ تأییدیه آن‌ها، ضمن عقد قرارداد با شرکت‌های بیرونی، به توسعه راه‌حل‌های فنی مختلف اقدام کنند.

پ- اندازه و مقیاس سازمان: اندازه و مقیاس سازمان رابطه‌ای مستقیم با میزان پیچیدگی برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار به‌طور مشترک دارد. بدین

معنا که هر قدر اندازه سازمان بزرگ تر باشد، گردآوری مدیران ارشد آن در یک جلسه و ایجاد هماهنگی میان آنها در تدوین و توسعه برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان دشوارتر خواهد بود. یکی از مشارکت‌کنندگان فناوری اطلاعات معتقد است تعدد ادارات کل، اداره‌ها و دواير زیرمجموعه واحد فناوری اطلاعات و ديگر واحدهای سازمانی و افراد مسئول و صاحب نفوذ در آنها که ناشی از بزرگ‌مقیاس بودن بانک است، موجب دشوارتر شدن مشارکت این واحدها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یکدیگر شده است.

ت-عدم تعریف دقیق وظایف و نقش‌ها در پروژه‌ها: یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود، عدم تعریف دقیق وظایف و نقش‌های افراد در پروژه‌ها و نیز حضور افرادی بدون نقش تعریف شده و مشخص سازمانی، در جلسات مدیریت پروژه و برنامه‌ریزی استراتژیک بانک است. این مسئله موجب وقوع بی‌نظمی و ناهماهنگی در برنامه‌ریزی‌ها و بعضاً اتخاذ تصمیمات نادرست و توسعه استراتژی‌های نامناسب برای بانک می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اثرات مثبت همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در سازمان و مدل‌های دستیابی به آن در بیشتر پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته است. این در حالی است که به موانع دستیابی به همسویی در سازمان و به‌طور خاص ابعاد اجتماعی آن که اشاره به نقش مدیران و کارکنان سازمان در ایجاد همسویی دارد، کمتر پرداخته شده است. در این مقاله، ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار از طریق انجام یک مطالعه موردی در پست‌بانک ایران مورد بررسی قرار گرفته است. مدیران و کارکنان فناوری اطلاعات و کسب و کار به موانعی مشابه در دستیابی به همسویی اشاره کرده‌اند. به‌طور کلی، می‌توان گفت بیشتر کارکنان واحدهای مختلف بانک مورد مطالعه، علاقه‌ای به مستندسازی و به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها، دانش و تجارب با سایر واحدهای سازمانی نداشته‌اند. این مسأله، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که مدیران بانک در زمینه دستیابی به همسویی با آن مواجه‌اند. چنانچه مدیران و کارکنان هر دو واحد فناوری اطلاعات و کسب و کار شناخت

کاملی از محیط‌های کاری یکدیگر به دست آورند، قادر به مشارکت فعال در فرایندهای یکدیگر برای دستیابی به حداکثر بازدهی در پروژه‌های فناوری اطلاعات می‌باشند. به اشتراک گذاری مهارت‌ها، دانش و تجارب همچنین باعث می‌شود مدیران واحدهای مختلف سازمانی در توسعه برنامه‌ها و استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار مشارکت کنند.

با توجه به اینکه در محیط رقابتی کسب و کار، امروزه تمرکز اصلی سازمان‌ها بر بهبود کیفیت تجربه مشتری و افزایش بهره‌وری از طریق کاهش هزینه‌ها قرار گرفته است، لازم است فناوری اطلاعات با ارائه ابزارهای کارآمد موجب چابکی کسب و کار و افزایش سرعت پاسخ‌دهی به نیازهای بازار شود. در مطالعه موردی صورت گرفته، از آنجاکه مدیران فناوری اطلاعات، علیرغم فشارهای موجود و برخی شکست‌های گذشته، حداکثر تلاش خود را برای عمل به تعهدات می‌گیرند، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانک از برنامه‌ها و استراتژی‌های فناوری اطلاعات نقشی تعیین‌کننده در موفقیت بانک خواهد داشت. هر دو واحد فناوری اطلاعات و کسب و کار، در برقراری ارتباط عملکرد ضعیفی داشته‌اند. علت این موضوع عدم وجود یک فرهنگ ارتباطی مشخص در بانک است. اصلاح ساختار اداری و ایجاد اعتماد و همبستگی میان طرفین نقطه آغاز این فرایند است، چراکه اجرای دستوری این فرهنگ ارتباطی بدون حمایت داوطلبانه مدیران و کارکنان بانک عملی نیست. کارکنان هر دو واحد، باید در کنار یکدیگر به فعالیت بپردازند تا امکان شناخت تهدیدها و فرصت‌های هر بخش برای آن‌ها فراهم شده و با همسوسازی برنامه‌ها و استراتژی‌ها موجب ارتقاء بازدهی بانک شوند.

دنیای کسب و کار، فضایی برای رقابت سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون است. تغییر بازار و مشتریان، ظهور رقبای جدید و تغییر قوانین کسب و کار سازمان‌ها شرایطی را ایجاد نموده که اهمیت چابکی کسب و کار را بیش از پیش می‌نماید. همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، وضعیتی است که در آن یک سازمان قادر است از ابزارهای فناوری اطلاعات به‌طور مؤثر برای رسیدن به اهداف کسب و کار (به‌طور خاص بهبود عملکرد مالی و کسب مزیت رقابتی) خود استفاده کند. به همین منظور، سازمان‌ها حداکثر تلاش خود را برای ایجاد

همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب و کار که چابکی کسب و کار را به دنبال خواهد داشت، بکار گرفته‌اند. با این حال، هنوز یک چارچوب دقیق و مطمئن برای ایجاد این همسویی ارائه نشده است. شناسایی موانع دستیابی به همسویی در سازمان و به‌طور خاص ابعاد اجتماعی آن که اشاره به نقش مدیران و کارکنان سازمان در ایجاد همسویی دارد، نقشی تعیین‌کننده در بهبود عملکرد سازمان در این زمینه داشته که در ادبیات کمتر به آن‌ها اشاره شده است. در این مقاله، ابعاد اجتماعی موانع دستیابی به همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار از طریق انجام یک مطالعه موردی در پست‌بانک ایران شناسایی شد. داده‌ها از طریق انجام ۱۰ مصاحبه با خبرگان هر دو حوزه فناوری اطلاعات و کسب و کار و بررسی دقیق برخی از اسناد داخلی بانک جمع‌آوری شدند. در این تحقیق ۲۰ مورد از موانع و مشکلات اصلی دستیابی به همسویی در بعد اجتماعی شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک، شناخت نامناسب واحدهای سازمانی از محیط یکدیگر، ساختار نامناسب اداری، عدم وجود یک اداره سازمان و روش‌های قوی، عدم تعریف دقیق وظایف و نقش‌ها در پروژه‌ها، همکاری محدود و عدم وجود حمایت متقابل در دستیابی به همسویی میان فناوری اطلاعات و کسب و کار از اصلی‌ترین موانع دستیابی به همسویی در بعد اجتماعی به شمار می‌رود.

محدودیت‌های پژوهش

- مورد مطالعه این پژوهش تنها شامل یک سازمان واحد یعنی پست‌بانک ایران بوده که البته از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده به شمار می‌رود؛ لذا تعمیم‌پذیری نتایج به سازمان‌های دیگر را محدود می‌کند.
- انتخاب یک نمونه کوچک از میان واحدهای مختلف سازمان مورد مطالعه از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است. با توجه به محدودیت‌های زمانی، فقط با ۱۰ خبره مصاحبه شد.

پیشنهادها

- با انجام مطالعه‌ای ضمن شناخت بیشتر موانع مطرح شده، اقدام به تدوین چارچوبی برای دستیابی به همسویی با در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی شود.
- مدل بکار رفته در این پژوهش، در جامعه‌ای غیر از صنعت بانکداری مورد بررسی قرار گیرد.
- مطالعه‌ای بر روی دیگر ابعاد موانع دستیابی به همسویی صورت گیرد.

منابع

- ذوالفقارخانی، نسرين و فیض، داود. (۱۳۹۵)، تأثیر ویژگی‌های اطلاعات در زنجیره ارزش بر کسب مزیت رقابتی با میانجی‌گری متغیر همسویی استراتژیک برنامه فناوری اطلاعات و استراتژی‌های سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره ۴، شماره ۱۶، صص ۶۳-۸۸.
- شهسواری پور، ناصر؛ رضوان دوست، شهلا؛ میرزایی، امیر و حیدریگی، شهلا. (۱۳۹۶)، رابطه بین همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب و کار با چابکی سازمانی در شرکت‌های نرم‌افزاری، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۷۵-۱۰۳.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ کریم‌زادگان مقدم، داود، ایزدبخش، حمیدرضا و قورچیان، رضا. (۱۳۹۱)، ارزیابی میزان هم‌راستایی فناوری اطلاعات در کسب و کار بر اساس شاخص‌های تجمیعی (پیمایشی درباره سازمان صندوق بازنشستگی نفت)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۱۶۴-۱۳۵.
- Abdolvand, N. & Sepehri, M. M. (2016). Antecedents of Strategic Information Systems Alignment in Iran. *Journal of Global Information Technology Management*, 19(2): 80-103.
- Abu Seman, E. & Salim, J. (2013). A Model for Business-IT Alignment in Malaysian Public Universities. *4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI 2013)*, Procedia Technology, 11: 1135-1141.
- Al-Surmi, A., Cao, G. & Duan, Y. (2019). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, Available online 10 April 2019: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.002>.
- Bagheri, S., Kusters, R.J., Trienekens, J.J.M. & Grefen, P.W.P.J. (2019). A reference model-based user requirements elicitation process: Toward

- operational business-IT alignment in a co-creation value network. *Information and Software Technology*, 111: 72-85.
- Beimborn, D., Schlosser, F. & Weitzel, T. (2009). Proposing a theoretical model for IT governance and IT business alignment. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2009)*, Waikoloa, Hawaii.
- Chan, Y. E. & Reich, B. H. (2007). IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4): 297-315.
- Charoensuk, S., Wongsurawat, W. & Ba Khang, D. (2014). Business-IT Alignment: A practical research approach. *Journal of High Technology Management Research* 25: 132-147.
- Chen, L. (2010). Business-IT alignment maturity of companies in China. *Journal of Information & Management*, 47: 9-16.
- El-Mekawy, M., Rusu, L. & Perjons, E. (2015). An evaluation framework for comparing business-IT alignment models: A tool for supporting collaborative learning in organizations. *Journal of Computers in Human Behavior*, 6: 112-131.
- Feeny, D. F., Edwards, B. R. & Simpson, K. M. (1992). Understanding the CEO/CIO relationship. *MIS Quarterly*, 16(4): 435-448.
- Gutierrez, A. & Serrano, A. (2008). Assessing Strategic, Tactical, and Operational Alignment Factors for SMEs: Alignment across the Organisation's Value Chain. *International Journal of Value Chain Management*, 2(1): 33-56.
- Hussin, H., King, M. & Cragg, P. (2002). IT alignment in small firms. *European Journal of Information Systems*, 11(2): 108-127.
- Johnson, A. M. & Lederer, A. L. (2010). CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization. *Information & Management*, 47(3): 138-149.
- Kashanchi, R. & Toland, J. (2008). Investigating the social dimension of alignment: focusing on communication and knowledge sharing. *Proceedings of the 19th Australasian Conference on Information Systems*, Christchurch, New Zealand.
- Kearns, G. & Sabherwal, R. (2006). Strategic alignment between business and information technology: A knowledge-based view of behaviors, outcome,

- and consequences. *Journal of Management Information Systems*, 23(3): 129-162.
- Khaiata, M. & Zualkernan, I. A. (2009). A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity. *Journal of Information Systems Management*, 26(2): 138-152.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Luftman, J. & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 42(1): 109-122.
- Reich, B. H. & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24(1): 81-113.
- Shao, Z. (2018). 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.
- Shpilberg, S. B., Berez, S., Puyear, R. & Shah, S. (2007). Avoiding the Alignment Trap in Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, 49(1): 51-58.
- Singh, S. & Woo, C. (2009). Investigating business-IT alignment through multi-disciplinary goal concepts. *Journal of Requirements Eng*, 14: 177-207.
- Sousa, J. & Machado, R. (2014). Sociomaterial enactment drive of business/IT alignment: from small data to big impact. Conference on ENTERprise Information Systems (CENTERIS 2014), *Procedia Technology* 16: 569-582.
- Tan, F. B. & Gallupe, R. B. (2006). Aligning business and information systems thinking: A cognitive approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2): 223-237.
- Teo, T. & Ang, J. (1999). Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals*, 19(2): 173-185.
- Wagner, H., Beimborn, D., Franke, J. & Weitzel, T. (2006). IT business alignment and IT usage in operational processes: A retail banking case.

Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2006), Koloa, Kauai.

Wong, T. C., Ngan, S., Chan, F. & Chong, A. (2012). A two-stage analysis of the influences of employee alignment on effecting business-IT alignment. *Journal of Decision Support Systems*, 53: 490-498.