

تعامل با ذینفعان راهبردی از طریق مدل تعاملی

منوچهر حیاتی^۱، اصغر مشبکی^{۲*}، عباس خورشیدی^۳، مهدی مرتضوی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات

^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۷، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۷، پذیرش: تیر ۱۳۹۷

چکیده

شناخت درست و کامل ذینفعان یکی از بخش‌های اصلی و هنر تصمیم‌گیری راهبردی است. بانک‌ها بعنوان بخش مهمی از اقتصاد کشور با ذینفعان متعددی و حساسی مواجه‌اند و تغییرات مختلفی را در ساختار ذینفعان خود تجربه می‌کنند. شناخت و طبقه‌بندی درست این ذینفعان و اتخاذ استراتژی مناسب برای تعامل با آنان یکی از راهکارهای بهبود عملکرد است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت تعامل بانک با ذینفعان راهبردی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر داده‌ها، کیفی و از نظر ماهیت و روش اجرای آن داده بنیاد است. راهبرد نمونه‌گیری، هدفمند و روش آن گلوله برفی بوده است. سنجش اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، با مقایسه نتایج با مبانی نظری و تأیید خبرگان و تأیید دقت و صحت داده‌ها، با روش بررسی به وسیله اعضای پژوهش و روایی فرم مصاحبه از طریق روایی محتوایی انجام شده است. نتایج به دست آمده حاصل از سه مرحله مصاحبه، اجرای فن دلفی و بارش مغزی، دو بعد؛ شناسایی ذینفعان راهبردی شامل چهار مولفه (قدرت، نفوذ، تأثیرگذاری، منافع و مشروعیت) و تعامل با ذینفعان راهبردی شامل شش مولفه (سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات، اداره و سازماندهی، کنترل و نظارت، تأمین منابع و فروش خدمات)، که از ۷۶ شاخص حاصل شده‌اند.

کلمات کلیدی: ذینفع، ذینفعان راهبردی، مدیریت تعامل

۱- مقدمه

از طرف دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، درگیرسازی ذینفعان برای تحقق اهداف سازمانی و یافتن راهکارهایی برای مواجهه با چالش‌های مشترک، نظیر؛ کسب آگاهی راجع به یک موضوع خاص، بهبود عملکرد سازمان، مسائل محیط زیست و همچنین تلاش برای توسعه و استفاده از فرصت‌ها و ارزش‌های ایجاد شده برای سازمان و حامیان متعدّدش از طریق فرآیندهای درگیرسازی ذینفع، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

درگیرسازی ذینفعان، به واقع نماینگر مسئولیت‌پذیری شرکت و تعامل میان کسب و کار و جامعه است. علاوه بر این مدیریت گروه‌های ذینفع و همچنین رویکرد درگیرسازی ذینفعان نشان می‌دهد که مدیران باید فرآیندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذینفع را در فعالیت تجاری راضی نگه دارد، به گونه‌ای که موفقیت دراز مدت بنگاه را تضمین کند. بدین خاطر، میزان رضایت ذینفعان به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید [۱۳]. در نظام بانکی کشور نیز شناسایی ذینفعان و نوع تعامل با آنها بسیار حائز اهمیت است. بنگاه‌های پولی و مالی کشور با توجه به ماموریت و خط‌مشی‌های تعیین شده برای آنها (با توجه به دولتی بودن آنها)، ذینفعان خاص خود را دارند که برخی استراتژیک‌اند و در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی آنها نقش مهمی ایفا می‌کنند.

هدف از تشکیل شرکت‌ها، موسسات، نهادها و سازمان‌ها پیگیری تحقق اهداف مشخصی است که در فلسفه وجودی تاسیس و آغاز به کار آنها مورد اشاره قرار گرفته است. از جمله این اهداف، ارائه خدمات و خلق ارزش برای مشتریان و ذینفعان سازمان (شرکت) است.

نقش و اهمیت ذینفعان به عنوان افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که منافع (سهم) دارند و پتانسیل تأثیرگذاری بر اقدامات و اهداف یک سازمان، پروژه و یا جهت سیاسی را دارند، برای مدیران، سیاست‌گزاران و محققان روشن است. تحلیل ذینفعان دامنه‌ای از متدولوژی‌های مختلف برای تحلیل علایق و منافع ذینفعان را در بر گرفته و تعیین می‌کند کدام منافع باید در زمان تصمیم‌گیری لحاظ شود. رویکردهای مختلفی برای تحلیل ذینفعان توسعه داده شده است، اما بطور کلی، گروه‌ها یا بازیگران از دو جنبه تحلیل می‌شوند که عبارتند از: الف) منافع آنها در یک موضوع خاص، ب) کمیت و نوع منابعی که توسط آنها تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۵].

نتایج حاصل از تحلیل مناسب از ذینفعان، به مدیران پروژه و سازمان‌ها کمک می‌کند تا رویکردی متناسب با وضعیت بهینه توأم با تبادل نظر با ذینفعان را اتخاذ نمایند [۳].

پروژه، خدشه‌دار شدن اعتبار و سابقه افراد و شرکت‌های حاضر در پروژه و مشکل در اولویت‌بندی و پاسخگویی به مطالبات ذینفعان را بوجود آورد [۲].

یکی از راه‌های تمایز انواع ذینفعان، در نظر گرفتن گروه‌هایی از مردم است که دارای روابط قابل دسته‌بندی با سازمان هستند. مهم‌ترین گروه‌های ذینفعان عبارتند از: مشتریان، کارکنان، جوامع محلی، تامین کنندگان، توزیع‌کنندگان و سهامداران (فونتین و همکاران^۲، ۲۰۰۶). همچنین گروه‌ها و افراد دیگری نیز در ادبیات فریمن به عنوان ذینفع در نظر گرفته می‌شوند که عبارتند از: رسانه‌ها (رادبو و تلویزیون)، مردم بطور کلی، شرکای کسب و کار، نسل‌های آینده، نسل‌های گذشته، دانشگاهیان، رقبا، فعالان و یا سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان ذینفعان از قبیل اتحادیه‌های کارگری، اتحادیه صنفی تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، سرمایه‌گذارانی به غیر از سهامداران (دارندگان اوراق قرضه، و ...) و دولت، رگولاتورها و سیاست‌گزاران [۱۲].

برای پرداختن به بحث شناسایی ذینفعان و تعامل با ذینفعان، مدل‌های مختلفی برای دسته‌بندی ذینفعان ارائه شده است که به برخی از کلیدی‌ترین آنها اشاره می‌شود:

مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان: وو ذینفعان را بر اساس منافع آنها در سه دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند. دسته اول منافع سطح اول دارند که محصول و درآمد است. دسته دوم منافع سطح دوم دارند که قانون و سیاست است و دسته آخر منافع سطح سوم یا اعتبار و خوشنامی را برای شرکت به ارمغان می‌آورند [۲۵].

مدل ماتریس قدرت/علاقه: با توجه به اهمیت ذینفعان در هر سازمان، نویسندگانی همچون جانسن و چولس^۳ (۲۰۰۲) چارچوب ارائه شده را برای تعیین انواع ذینفعان پذیرفتند که موقعیت انواع ذینفعان را مطابق با نوع تلاش‌های مورد نیازشان در یک ماتریس نشان داده است. بر روی محور عمودی قدرتی که بطور بالقوه در دست دارند و بر روی محور افقی سطح خواسته‌های ذینفعان از سازمان بیان شده است که با توجه به آن می‌توان انواع ذینفعان را مطابق شکل زیر در چهار گروه طبقه‌بندی نمود. برای گروه A حداقل تلاش لازم است و نیاز به اقدام فوری نیست، زیرا ذینفعانی با قدرت کم و کمترین سطح خواسته هستند. گروه B باید مطلع نگه داشته شوند و اقدام فوری نیاز نیست، زیرا این گروه دارای قدرت کم و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند. ذینفعان گروه C باید راضی نگه داشته شوند، چون چالش برانگیزترین هستند. این گروه با وجود عدم منافع، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک پروژه خاص بکار برند. ذینفعان این گروه دارای قدرت بالا و سطح خواسته و علاقه پایین هستند. ذینفعان گروه D، بازیکنان کلیدی هستند چون دارای قدرت بالا و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند و واکنش خود را نسبت به پروژه‌ها و طرح‌های سازمان با توجه به اولویت‌های اصلی شکل می‌دهند.

در این بین بانک کشاورزی به عنوان یک بانک دولتی با کارکردهای متنوع و همچنین برخورداری از ذینفعان گسترده‌تر نسبت به سایر بانک‌های دولتی و خصوصی و گروه‌های فشار موجود که به صورت غیرمستقیم بر بدنه دولتی فشار وارد می‌کنند و این ذینفعان، بانک را ملزم به ارائه نوع خاصی از خدمات می‌کنند، که با اصول علمی بانکداری و نظام‌های موجود در بنگاه‌های مالی و پولی متفاوت است که در برخی موارد بصورت ملموس و شفاف و قبل از اجرای سیاست‌های تعیین شده، عدم سودآوری یا ضرر آن بر همگان مشخص است.

بر این اساس داشتن الگوی تعاملی با ذینفعان، خصوصاً ذینفعان راهبردی که تصمیمات بانک را تحت تاثیر قرار می‌دهند ضروری است تا از این رهگذر کمترین تضاد بین تصمیمات و منافع بانک حاصل شود. با توجه به آنچه گفته شد این مقاله به ارائه الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی پرداخته است. در راستای دستیابی به این هدف، سوال‌های زیر را نیز مطرح شده است:

- ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی کدامند؟
- مولفه‌های موثر در شناسایی ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی کدامند؟
- زمینه‌های فعالیتی نیازمند تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟
- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟
- الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدام است؟

۲- مرور ادبیات پژوهش

تعاریف متعددی در خصوص ذینفعان در مقالات و تحقیقات مختلف ارائه شده است. فریمن (۱۹۸۴) ذینفعان را هر فرد یا گروهی تعریف نموده‌اند که در دستیابی سازمان به اهدافش اثر می‌گذارند و یا اثر می‌گیرند. فریدمن^۱ (۲۰۰۶) معتقد است که سازمان خود باید به عنوان گروهی از ذینفعان در نظر گرفته شود و هدف سازمان باید مدیریت علائق، نیازها و نقطه نظرات آنها باشد. تعریف ذینفعان ممکن است در طول زمان تغییر کند. حتی فریمن در آخرین تعریف خود در سال ۲۰۰۴ ذینفعان را گروه‌هایی می‌داند که برای بقاء و موفقیت شرکتها لازم و ضروری هستند [۱۴].

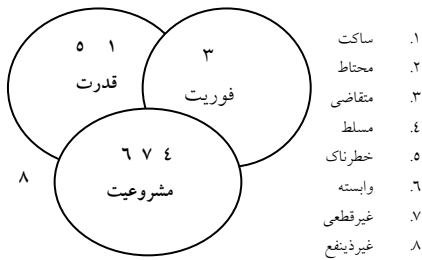
با شناسایی و تحلیل درست ذینفعان، اطلاعات زیر به دست می‌آید: شناسایی مردم، گروه‌ها و موسساتی که بر روی فعالیت سازمان تاثیر مثبت یا منفی می‌گذارند، پیش‌بینی نوع تاثیر (مثبت یا منفی) و توسعه استراتژی‌هایی برای گرفتن بیشترین حمایت موثر و ممکن از ذینفعان و کاهش هرگونه موانع موفقیت سازمان یا پروژه [۲۴].

ضعف یا عدم مدیریت ذینفعان می‌تواند برای پروژه و سازمان مخرب بوده و مشکلاتی نظیر: بروز اختلاف و تضاد با جامعه، پیچیده شدن فرآیند تصمیم‌گیری‌ها در پروژه و سازمان، بروز تاخیرات و افزایش هزینه‌های

² Fontaine et al
³ Johnson and Scholes

¹ Friedman

- تاثیرشان در روابط قابل اطمینان است.
- ذینفعان وابسته(محتاج): ذینفعانی با فقدان قدرت توصیف شده‌اند اما خواسته‌های مشروع و ضروری دارند. این قدرت در این رابطه دوطرفه نیست و از طریق ارزش گذاشتن به دیگران مورد حمایت واقع می‌شوند.
 - ذینفعان خطرناک: ضرورت و قدرت دارند اما مشروعیت ندارند و ممکن است اجباری و یا خطرناک باشند و استفاده از قدرت اجبار اغلب وضعیت بی‌قانونی را به وجود می‌آورد. ذینفعی که ۲ یا ۳ ویژگی داشته باشد؛ دارای اولویت بالاتری نسبت به ذینفع با یک ویژگی خواهد بود [۱۲].



شکل (۲): چارچوب اولویت‌بندی ذینفعان [۱۷]

اولویت‌بندی ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز: فریدمن و مایلز دو معیار را برای تعریف روابط ذینفعان شرکت در نظر گرفته‌اند [۱۲]. توپولوژی آنها از روابط ذینفع-سازمان مبتنی بر دو تفاوت است: روابط با شرکت از نوع سازگار یا ناسازگار بر حسب مجموعه‌ای از ایده‌ها و منافع مادی و روابط لازم یا مشروط. روابط ضروری برای ایجاد یک ساختار اجتماعی یا ارتباط بین مجموعه‌ای از ایده‌های منطقی کافی نیستند. ارتباط بین ذینفعان دارای روابط مشروط نیز یکپارچه نیست. براساس دو معیار فوق، چهار نوع ارتباط بین شرکتها و ذینفعان ایجاد می‌شود که در شکل زیر نشان داده شده است.

	ضروری	مشروط: محتمل
نیروی کار	A دفاعی ذینفعان مدیران ارشد شرکاء	B فرصت طلبانه عموم مردم شرکتهای متصل شده با واسطه انجمن مشترک تجارت
تامین کننده	D سازش اتحادیه صنفی کارکنان سطح پایین دولت مشتریان بستانکاران	C رقابتی/حذف مقصر اعضای عمومی برخی از NGO

شکل (۳): ارتباط بین شرکتها و ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز

سطح منافع		کم	زیاد
قدرت	کم	A کمترین تلاش	B مطلع نگهداشتن
	زیاد	C راضی نگه داشتن	D بازیگران کلیدی

شکل (۱): نگاشت ذینفعان، ماتریس قدرت/علاقه

چارچوب اولویت‌بندی ذینفعان میچل و همکاران: چارچوب ذینفعان میچل و همکاران، نشان می‌دهد که ذینفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت دارد برای شرکت مهمتر است [۱۷]. با ترکیب این سه ویژگی، می‌تواند توپولوژی از ذینفعان شکل گیرد و اهمیت آنها برای مدیریت و تصمیم‌گیری ارزیابی شود. طبق این چارچوب، ذینفعان با قدرت بیشتر، درخواست و نیازشان در چشم مدیریت بارزتر است. در این چارچوب، قدرت ذینفعان عبارت است از: توانایی کسانی که قدرت دارند نتایج آن‌طور که می‌خواهند محقق شود. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت دیده می‌شود. ایتزیونی^۱ (۱۹۶۴) معتقد است، سه نوع قدرت اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد. میچل و همکاران استدلال می‌کنند که هر چه مطالبات ذینفعان قانونی‌تر باشد، احتمال آنکه پاسخ مثبتی از شرکتها دریافت کنند، بیشتر خواهد بود. ضرورت درخواست ذینفعان، به‌عنوان ویژگی سومی دیده می‌شود که بارز بودن ذینفع را افزایش می‌دهد. ضرورت و فوریت عبارت است از: درجه هر یک از مطالبات ذینفعان برای توجه فوری به آن. ضرورت و فوریت مبتنی بر دو ویژگی است که عبارتند از حساسیت زمانی (درجه‌ای که تاخیر مدیریتی در توجه به مطالبات یا روابط ذینفعان غیر قابل قبول است) و حیاتی بودن (اهمیت مطالبه برای ذینفعان) [۱]. همان‌طور که در شکل زیر نشان داده شده است. با ترکیب سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت هفت نوع ذینفع به وجود می‌آید [۴]:

- ذینفعان ساکت: قدرت نفوذ بر شرکت را دارند، اما نه براساس خواسته‌های ضروری و مشروعیت و همچنین قدرتشان بدون استفاده باقی خواهد ماند.
- ذینفعان محتاط: دارای مشروعیت‌اند اما قدرتی برای نفوذ بر شرکت ندارند و خواسته‌های ضروری هم ندارند. در نتیجه فشاری برای ارتباط با این ذینفعان وجود ندارد.
- ذینفعان متقاضی: ضرورت تنها ویژگی ارتباطی این ذینفعان است. آنها خواسته‌های ضروری دارند، اما هیچ قدرت و مشروعیتی ندارند.
- ذینفعان مسلط(حاکم): دارای مشروعیت و قدرت هستند و

¹ Etzioni

در کنار مدل‌ها و طبقه‌بندی‌های صورت گرفته، پژوهش‌هایی نیز انجام شده است که به برخی اشاره می‌گردد:

رینولدز و همکاران^۱ (۲۰۰۶)، با استفاده از نظریه ذینفع به عنوان مبنای کار و بررسی محدودیت‌های متعادل سازی منافع ذینفعان در تصمیم‌گیری مدیریت، نتیجه گرفتند که مدیران به متعادل سازی منافع ذینفعان علاقه داشته و انگیزه آن را دارند، اما عوامل خاصی مانع این کار می‌شوند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تقسیم‌پذیری منابع و برتری نابرابر ذینفعان قطعاً مانع متعادل سازی منافع ذینفعان توسط مدیران می‌شوند. مضافاً، تقسیم‌پذیری منبع بر تلاش مدیر برای متعادل سازی منافع ذینفعان با استفاده از رویکرد تصمیم داخلی یا رویکرد فراتصمیم تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، در حالی که هر دو رویکرد از بعد نظری رویکردهای معتبری برای متعادل سازی منافع ذینفعان هستند اما رویکرد فراتصمیم ارزش ابزاری بیشتری تولید کرده و گمان می‌رود اخلاقی‌تر است [۲۱].

موری^۲ (۲۰۱۰)، با هدف شناسایی ذینفعان سازمان‌های سرمایه‌گذاری خرد و نقش آنها در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، نتیجه گرفت که ذینفعان نقش مهمی در تصمیم‌گیری راهبردی سازمان داشته و حضور آنها در هیئت مدیره، سازمان را به تأمین دو هدف اصلی خود (یعنی پایدارسازی مالی نیازمندان و افزایش توانایی رقابت در صنعت) قادر می‌سازد. مضافاً بر اساس یافته‌های تحقیق این امر، عقلانیت (تمرکز به اطلاعات و استفاده از تجزیه و تحلیل و تکنیک‌ها) بیشتر، رفتار سیاسی (استفاده از قدرت، تشکیل ائتلاف، منفعت شخصی و مذاکره) کمتر و تفکر شهودی (قضاوت شخصی، استفاده از احساس درونی و تجارب گذشته) بیشتری را در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در پی داشته و به تصمیمات کارآمد و عملکرد راهبردی، عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی) خوب منجر می‌شود [۱۸].

امرسن و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، با تبیین مفهوم و بررسی تاریخچه و ماهیت نظریه ذینفع، کاستی‌های نظریه ذینفع را مشتمل بر موارد زیر برشمرده و در ادامه بر ضرورت تحقیق برای پاسخگویی به سوالات مرتبط با خود کلمه ذینفع، فرایندهای تصمیم‌گیری متمرکز بر ذینفع، ساختار مدیریتی مناسب برای تمرکز بر ذینفعان، نقش واسطه‌ها در تعامل با ذینفعان، مشروعیت حقیقی ذینفعان، ابزارهای پیوند تعامل بین سازمان و ذینفعانش، تاکید کردند: بحث برانگیز بودن تعریف موضوع؛ یکی از مباحث مهم در رابطه با نظریه ذینفع، انتقاد از مضمون است که نسبتاً مبهم می‌باشد. متغیر بودن طیف ذینفعان و دسته‌بندی آنها؛ در نتیجه، ممکن است یکی از ذینفعان عضو چندین گروه باشد و با این حال ممکن است کارمند عضو گروه‌های داخلی، سهامداران و کارکنان و گروه‌های ذینفع خارجی مانند سازمان‌های حرفه‌ای و مصرف‌کننده، انجمن‌های فعالان زیست محیطی، جامعه والدین یا نهادهای اجرایی دیگر باشند. در نتیجه، نمی‌توان گروه‌های ذینفع را بطور کامل شناسایی کرد. نظریه ذینفع به

نوع A: روابط سازگار ضروری وقتی است که همه طرفها چیزی برای پیروز شدن در این ارتباط دارند. این بسیار منطقی است که این روابط را بعنوان یک استراتژی حفظ کرد.

نوع B: روابط سازگار مشروط. دو طرف منفعی دارند ولی ارتباط مستقیمی بین آنها وجود ندارد. یک استراتژی فرصت طلبانه می‌تواند استراتژی منطقی باشد.

نوع C: روابط ناسازگار مشروط دو طرف مجموعه‌ای از ایده‌ها یا منافع مخالف و بی‌ارتباط دارند. این زمانی مشکل خواهد بود که یک یا دو طرف بر جایگاه و موقعیت خود پافشاری نماید. استراتژی رقابتی دفاع از منافع با تلاش برای حذف یا بی‌اعتبار کردن دیدگاه مخالفان مناسب است.

نوع D: روابط ناسازگار ضروری وقتی اتفاق می‌افتد که منافع مادی لزوماً به یکدیگر مرتبط است، اما عملکردشان منجر به روابطی که خود تهدید است می‌شود. در این حالت، منطقی واگذاری امتیاز و سازش مناسب است.

مدل بانک جهانی برای اولویت‌بندی ذینفعان: بانک جهانی گزارشات مختلفی در خصوص شناسایی و تحلیل ذینفعان ارائه نموده است [۲۲]. ضرورت شناخت ذینفعان به این دلیل است که اطلاعات ضروری و سریعی درباره اینکه چه کسی از پروژه اثر (مثبت یا منفی) می‌گیرد و چه کسی اثر (در مقابل، مثبت یا منفی) می‌گذارد، چه افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی نیاز به درگیر شدن در پروژه دارند و چگونه و چه قابلیت‌هایی نیاز است که ایجاد شود تا آنها قادر به مشارکت باشند را فراهم می‌کند. در نتیجه تحلیل ذینفعان، پایه و ساختاری برای برنامه‌ریزی مشارکت فراهم می‌آورد. در مدل بانک جهانی، چهارگام برای تحلیل ذینفعان ارائه شده است که عبارتند از: شناسایی ذینفعان، ارزیابی منافع (علاقه) ذینفعان و تاثیر بالقوه پروژه بر روی این منافع، ارزیابی اهمیت و نفوذ ذینفعان و طرح مشارکت ذینفعان با توجه به منافع، اهمیت و تاثیر هر گروه از ذینفعان.

مدل فریمن و ساویچ: فریمن پیشنهاد می‌دهد که باید بین ذینفعان مهم و ذینفعان جزئی تمایز گذاشت. به منظور پیدا کردن استراتژی بهینه برای هر گروه از ذینفعان، فریمن تحلیل رفتار ذینفعان و ائتلاف ممکن بین گروه‌های ذینفعان را پیشنهاد می‌کند. رفتار ذینفعان می‌تواند بررسی فعالیت‌های گذشته چنین گروه‌هایی را ترسیم نماید. ضروری است که رفتار واقعی ذینفعان، تهدیدات رقابتی و بالقوه مشارکت‌شان تحلیل شود. اگر گروه‌های مختلف ذینفعان، علایق مشترک یا موضوعات مشترک مرتبط با فعالیت سازمان داشته باشند، ممکن است ائتلاف صورت گیرد. مدیر باید محیط را برای نمونه‌هایی از فعالیت‌های مشابه، علایق، باورها یا اهداف بین گروه‌های ذینفعان بررسی نماید. تشکیل ائتلاف می‌تواند استراتژی و مواضع ذینفعان در مورد موضوعات را تغییر دهد. فریمن دو متغیر را برای تعیین استراتژی بهینه در نظر می‌گیرد: قدرت نسبی ذینفعان و پتانسیل آنها برای همکاری یا تهدید استراتژی شرکتها. ساویچ و همکاران رهنمودهایی برای اندازه‌گیری این متغیرها ارائه نمودند [۱۲]. پتانسیل ذینفعان برای همکاری با توجه به ظرفیت آنها برای گسترش وابستگی‌شان با سازمان تعیین می‌شود: هرچه وابستگی بیشتر باشد، آمادگی و تمایل برای همکاری بیشتر خواهد بود.

¹ Reynolds et al

² Mori

³ Emerson et al

رحمان سرشت و قدرتیان کاشان (۱۳۸۵) با تمایز مشارکت ذینفع محور (که در آن منافع ذینفعان در تمامی عناصر مشارکت، نظیر؛ تدوین مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف، اجرا و کنترل جریان دارد)، با مقوله مشارکت ذینفعان (مورد نظر فریمن که بر طبق آن استراتژی‌های مربوط به هر ذینفع با متغیرهایی چون تحلیل منافع، قدرت و ائتلاف‌های ذینفعان، تدوین می‌گردد)، نتیجه‌گیری کردند که تحلیل جامع ذینفعان، حلقه مفقوده تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در ایران است. آنها با تبیین مفهوم ذینفع، الگویی را برای تحلیل ذینفعان ارائه نمودند که شامل مراحل و فرایندهای زیر است: شناسایی ذینفعان؛ اعم از شناسایی کسانی که منافع خ، نظیر؛ طوفان مغزی، مصاحبه‌های شبه ساختار یافته، افشای اطلاعات موجود، مطالعات تاریخی و تصاویر. بررسی قدرت ذینفعان؛ برای سنجش میزان قدرت و نفوذ ذینفعان، می‌توان به منابع قدرت ذینفعان اشاره کرد. بررسی میزان مشروعیت ذینفعان؛ که به میزان تأیید حقوق و مسئولیت‌های یک ذینفع توسط ذینفعان دیگر اشاره دارد. شناسایی الگوها و محتوای تعاملات بین ذینفعان؛ که شامل روابط به شکل همکاری، تضاد و یا ائتلاف و ارزیابی پتانسیل همکاری یا تهدید ذینفعان نسبت به اهداف، و استراتژی و برنامه‌های خاص است [۱].

از دیدگاه سیگلر و لومیس^۳ (۲۰۰۲)، گروه‌های ذینفع سازمان یافته که بطور روزافزون بر تعداد و حجم فعالیت‌هایشان افزوده می‌شود، در فرآیند خط‌گذاری مشی عمومی نقش حائز اهمیتی ایفا می‌کنند. اغلب این گروه‌ها بصورت مستقیم بر خط‌مشی‌گذاران و بصورت غیرمستقیم در جهت تحرک حامیان این گروه‌ها ذی‌نفوذ هستند. مضافاً در بعضی از کشورها، سازمان‌های قانون‌گذار ابتدا باید طرح مورد نظر خود را پیش از اتخاذ و پیاده‌سازی، مطرح ساخته و در برابر نظر عموم قرار دهند. اگرچه ممکن است تحت این شرایط هرکسی در خصوص سازمان‌های اجرایی نظری بدهد، اما اکثر نظرات برآمده از گروه‌های ذی‌نفعی هستند که مستقیماً از خط‌مشی‌های این سازمانها تأثیر می‌پذیرند [۹].

قلی‌پور (۱۳۸۷)، با طبقه‌بندی نقش‌های مثبت و منفی گروه‌های ذینفع، معتقد است که گروه‌های ذینفع با ماهیت سازمان‌یافتگی خود و با نفوذ و قدرتی که در اختیار دارند به فرآیند خط‌مشی‌گذاری جهت می‌دهند. آنها با اعمال نفوذ در بوروکراسی، حکومت و سازمان‌های دولتی نظرات و منافع خود را در فرآیند تدوین و تصویب خط‌مشی و حتی اجرا و ارزیابی آن تحمیل می‌کنند. علاوه بر این گروه‌های ذینفع، با ارائه اطلاعاتی از دیدگاه سیاسی خود یا چکیده‌ای از مطالعات به عمل آمده در تصمیم‌گیری‌های قانون‌گذاران اعمال نفوذ می‌کنند [۳].

بررسی نشان می‌دهد، علیرغم توسعه انواع مدل‌های درگیرسازی ذینفعان از اواسط دهه ۱۹۸۰، موضوع درگیرسازی ذینفع و تعامل با ذینفع پدیده جدیدی نبوده و در گذشته مفاهیم متفاوتی نظیر؛ ارتباط مردمی (جریان اطلاعات از سوی مسئولان به مردم بدون دریافت بازخوردهای مردم)، مشورت با مردم (جریان اطلاعات از سوی مردم به مسئولان، بدون وجود گفت‌وگوی رسمی میان مردم و مسئولان)، و مشارکت مردم (تبادل اطلاعات میان مردم و مسئولان)، با تکیه بر جریان

اشتباه محیط را استاتیک معرفی کرده و بر شرکت تأکید داشته و تنها از گروه ذینفعان تشکیل شده است. لذا، هیچگونه تمهیدی برای درک چگونگی مدیریت تغییر لحاظ نشده است. اگر تمامی ذینفعان بتوانند بر سازمان تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر آن قرار گیرند آنگاه تعداد گروه‌هایی که منافع شان در محاسبات لحاظ گردند، بی‌نهایت خواهند بود. لذا برای رسیدن به تعادل لازم است که تعداد یا نوع ذینفع بنوعی محدود گردد. در حالی‌که؛ نظریه ذینفع در این مرحله هیچگونه جهت‌گیری در قبال گروه‌های ذینفعی که باید انتخاب یا تعریف شوند، ندارد. برداشت اشتباه از اینکه؛ شرکت باید الزاماً تمامی شرکت‌کنندگان را صرف‌نظر از میزان تأثیرگذاری‌شان بر سازمان، لحاظ قرار داده و همه آنها باید مورد رسیدگی یکسان قرار گیرند. در حالیکه مدیریت ذینفعان بر ضرورت تمرکز مدیران اجرایی برای توجه یکسان به تمامی مولفه‌های آنها دلالت نداشته و میزان توجه و تعهد ممکن است بسته به دسته ذینفعان متفاوت باشد [۱۰].

اکرم و همکاران^۱ (۲۰۱۱) با هدف شناسایی و مدیریت ذینفعان استراتژیک سازمان و برشمردن مشکلات مشارکت ذینفعان، با بررسی نظریه ذینفعان در عمل و استفاده از تکنیک‌های؛ شبکه منفعت- قدرت، شبکه نفوذ- ذینفعان و شبکه مدیریت ذینفع، راهکارهای عملی زیر را برای مشارکت ذینفعان مورد تأکید قرار دادند: شناسایی ذینفعان به تعیین ذینفعان سازمان کمک کرده و تلاش تیم‌های مدیریت ارشد برای مدیریت آنها را واقع‌بینانه‌تر می‌سازد. چالش مدیریت ذینفعان مستلزم شفافیت بیشتر در شرایطی است که منافع آنها در استراتژی‌های سازمانی از قدرتشان برای تأثیرگذاری بر پیامد این استراتژی‌ها تفکیک شده است. این جدایی سه مقوله مهم ایجاد می‌کند که به تیم‌های مدیریت ارشد در درک تعداد بیشتر ذینفعان کمک خواهند کرد: ذینفعان علاقه‌مند (دارای منافع) اما کم قدرت (مادون)، ذینفعان قدرتمند اما کم علاقه (زمینه‌ساز) و کسانی که هر دو را دارند (بازیگران). شبکه روابط رسمی و غیررسمی ذینفعان. بحث‌های مرتبط با ایجاد شبکه مدیریت ذینفعان با توجه به اهمیت‌شان، درک بهتری از اشکال ظاهری قدرت و مبنای منافع را فراهم می‌آورند [۲].

راسموسن و توشکف^۲ (۲۰۱۳)، با بررسی تأثیر مداخله ذینفعان بر دوره قانون‌گذاری، نتیجه گرفتند که؛ مشاوره با فعالان خارجی در جریان تدوین خط‌مشی‌ها بر مدت و کارایی تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. از دیدگاه آنان، گرچه مشاوره با ذینفعان در تدوین خط‌مشی باعث افزایش مشروعیت دموکراتیک تصمیم‌گیری می‌شود اما به کاهش کارایی در فرایندهای قانون‌گذاری بعدی منجر می‌گردد. زیرا مشارکت فعالان خارجی با پتانسیل قطعی حل تعارض بین تصمیم‌گیرندگان همراه نیست بلکه به نظر می‌رسد هزینه معامله را افزایش می‌دهد و تصمیم‌گیرندگان را وادار می‌سازد تا زمان بیشتری را برای تشکیل ائتلاف‌های لازم برای دستیابی به توافقات قانون‌گذاری صرف کنند. در نتیجه مشاوره‌ها به جای هموارسازی راه برای تطبیق قانون‌گذاری سریع، زمان مورد نیاز برای قانون‌گذاری را افزایش می‌دهند [۲۰].

¹ Ackermann, et al

² Rasmussen & Toshkov

³ Sigler & Iomis

۳-روش تحقیق

روش‌شناسی تحقیق، استراتژی، برنامه کار، فرایند یا طرحی است که در پشت انتخاب ما از روش مورد استفاده برای گردآوری و تحلیل داده‌ها در تحقیق نهفته است.

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع اکتشافی- کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی از نوع کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است. نظریه داده بنیاد عبارتست از؛ فرایند ساخت یک نظریه مستند مدون، از طریق گردآوری سازمان یافته داده‌ها و تحلیل استقرایی داده‌های گردآوری شده، به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین، در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون هستند. با توجه به نو بودن موضوع پژوهش و فقدان مبانی نظری کافی (با توجه به تمرکز تحقیقات قبلی عموماً در حوزه شناسایی ذینفعان و طبقه‌بندی ذینفعان) و استنباط پژوهشگران از تناسب روش انتخاب شده با زمینه تحقیق و کارآمدی بیشتر آن در عمل، روش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده (رویکرد گلیزری) برای گردآوری و تحلیل داده‌ها انتخاب شد.

در این پژوهش، به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی، مصاحبه با خبرگان با استفاده از فن دلفی، تلخیص داده‌ها و طوفان مغزی مبتنی بر روش داده بنیاد، چارچوب الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو شکل گرفته است.

با توجه به روش اجرای تحقیق (کیفی)، جامعه آماری این پژوهش افراد خبره و به عبارتی صاحب نظران کلیدی در حوزه قلمرو موضوعی (به تعداد ۲۵ نفر) تحقیق جهت نمونه‌گیری و استخراج مفاهیم، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. همچنین از آنجا که به دنبال ساختن الگو و نظریه‌ای بر اساس داده‌های گردآوری شده هستیم، راهبرد مورد استفاده، نمونه‌گیری هدفمند و روش آن گلوله برفی است. در این پژوهش طی سه مرحله، داده‌های مورد نیاز از خبرگان و صاحب نظران جمع‌آوری شده است که عبارتند از:

تدوین الگوی نظریه داده بنیاد (مصاحبه ساختاریافته): در این مرحله برخی از مصاحبه‌شوندگان، افراد مطلع از موضوع مورد مطالعه را معرفی نمودند و مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری پیش رفت و در مجموع با انجام ۹ مصاحبه، اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و در نهایت از نتایج این مصاحبه‌ها استفاده شده است.

روش دلفی: در پژوهش حاضر پس از طی روش کدگذاری و مقوله‌بندی و همچنین تدوین الگوی نظریه داده بنیاد یا به عبارت دیگر تدوین الگوی تحقیق و تعیین مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی و تعیین ضرایب هر یک از آنها با استفاده از روش دلفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. بر مبنای روش نمونه‌گیری منتخب، در این پژوهش به شیوه قضاوتی ۲۵ نفر از خبرگان انتخاب و پس از جلب موافقت آنان برای مشارکت، فرم مصاحبه ساختاریافته به صورت حضوری به آنان ارائه شده‌است. در فن دلفی مرتبه اول، فهرست شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی در اختیار اعضای گروه قرار گرفته‌است تا در مورد آنها اظهار نظر نمایند. همچنین از آنها خواسته

اطلاعات میان مشارکت‌کنندگان و برنامه‌ریزان، برای آن استفاده می‌شده است [۲۳].

پارتریج و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، با دسته‌بندی انواع رویکردها و تکنیک‌های درگیرسازی و تعامل با ذینفعان (به شرح جدول زیر) اظهار می‌کنند که؛ درگیرسازی یک اصطلاح عام است که کل تلاش‌های سازمان برای درک و شامل کردن ذینفعان در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌هایش را پوشش می‌دهد و می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نیازهای تاکتیکی و استراتژیکی‌شان را تأمین کنند. دامنه این نیازها از جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص روندهایی که ممکن است بر فعالیت‌های سازمانها تأثیر بگذارد تا بهبود شفافیت و اعتمادسازی در افراد یا گروه‌هایی که پشتیبانی‌شان برای موفقیت سازمان در بلند مدت ضروری است و ایجاد نوآوری و تغییر سازمانی مورد نیاز برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها را شامل می‌شود [۱۹].

جدول (۱): انواع رویکردها و تکنیک‌های درگیرسازی ذینفعان [۱۹]

ارتباط یکسویه	مشاوره بنیادی	دیالوگ، گفتگو عمیق	شرکت‌های کاری
به اشتراک‌گذاری اطلاعات	نظرسنجی‌های پرسشنامه‌ای	گردهمایی ذینفعان	سرمایه‌گذاری‌های مشترک
آموزش کارکنان	گروه‌های کانون	میزگردهای مشاورتی	پروژه‌های توسعه پایدار محلی
بولتن‌های پروژه‌ای و مکاتبات با مخاطبان هدف	ارزیابی محیط کار جلسه ویژه شورای ذینفع (مانند مشاوره‌های اجتماعی)	اجلاس رهبری درگیرسازی مجازی	ابتکار ذینفعان چندگانه
گزارش و بروشورهای شرکت	تربییون‌های دائمی مشاورتی ذینفع بازخورد آنلاین و جلسات بحث و تبادل نظر	در اینترنت و اینترنت	پیمان‌ها
داخلي و خارجي وب سایت‌ها			
سخت‌رانی هاف ارائه‌های کنفرانسی، نمایش‌ها، اعلامیه‌ها و ویدئوها			
جلسات بحث آزاد و جلسات غیررسمی عمومی			
انتشارات مطبوعاتی، کنفرانس‌های مطبوعاتی، تبلیغات رسانه‌ای			

¹ Partridge et al

خبرگان نیز لحاظ شده و پیش از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمده‌است. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شده‌است. جهت تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده گردیده‌است. لازم بذکر است روایی و پایایی در بخش کیفی به طور کلی از طریق فن دلفی و طوفان مغزی به دست آمده است.

در این پژوهش، روش تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری (برگرفته از روش نظریه داده بنیاد) بوده است. تحلیل داده‌های به دست آمده در این پژوهش به صورت جداگانه صورت گرفته‌است. به عبارت دیگر داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی به دست آمده‌است.

شیوایی و رسایی نوشتار در گرو ساده‌نویسی است. بهتر است تلاش شود از جملات رسا، گویا و در حد امکان کوتاه استفاده شود. جداسازی اجزای مختلف متن یک بخش با استفاده از پاراگراف‌بندی نیز کمک زیادی به روانی و سادگی فهم مطلب می‌کند. بند (پاراگراف)‌های طولانی نیز مانند جملات طولانی می‌توانند خسته‌کننده بوده، خواننده را سردرگم کنند. یک بند نمی‌تواند بیش از ۱۰ تا ۱۵ سطر از یک ستون را به خود اختصاص دهد.

تا جای ممکن از به‌کارگیری کلمات «می‌باشد»، «گردید»، «بوده باشد» و مانند آن‌ها که تکلف‌آور، یا غلط مصطلح و یا غیرشیوا هستند، اجتناب شود. کلمات روان و ساده مانند «است» و «شد» می‌توانند اغلب مفاهیم را به راحتی منتقل کنند. استفاده از کلمات دشوار و غیرمعمول چنانچه دلیل توجیهی روشنی وجود نداشته باشد، موجب پیچیده‌شدن و ایجاد اشکال در فهم خواننده خواهد بود.

در حد امکان سعی شود برای کلمات غیرفارسی از معادل فارسی استفاده شود، بویژه در مواردی که معادل فارسی مصطلح و مفهوم است. برای مثال استفاده از ترکیب «لذا» بجای «پس»، «برای همین» یا «به همین دلیل» توجیهی ندارد. همین‌طور، کلمه «جهت» که معنای آن «سَمَت» است، نمی‌تواند جایگزین خوبی برای کلمه روانی مثل «برای» باشد.

برای لغات فنی نیز تا آنجا که ممکن است همین الگو پیاده شود. بدون تردید کلمه «پردازش» زیباتر از «پروسس» و معادل فارسی «ریزپردازنده» مناسب‌تر از «میکروپروسسور» است. در این‌گونه موارد چنانچه احتمال عدم آشنایی خواننده با معادل فارسی وجود داشته یا اصطلاح غیرفارسی معمول‌تر است، لازم است در اولین کاربرد کلمه فارسی منشأ غیرفارسی آن بصورت زیرنویس و یا اگر تعداد این موارد اندک است، داخل هلالین^۲ و در مقابل آن کلمه آورده شود.

اگر باید کلمات انگلیسی در لابلای جملات گنجانده شوند، فاصله کافی بین آن‌ها و کلمات فارسی در نظر گرفته شود. چنانچه در مقاله از

شده‌است تا نظرات خود را در قالب پیشنهاد برای اصلاح یا حذف ارائه کنند. در پایان این مرحله، اصلاحات پیشنهادی لازم روی فرم مصاحبه انجام شده‌است. در دلفی مرتبه دوم، فرم مصاحبه اصلاح شده در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفته‌است تا مجدداً در خصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها اعلام‌نظر کنند. در مرحله سوم و پایانی، فرم مصاحبه با اصلاح موارد مدنظر خبرگان در مرحله دوم در اختیار خبرگان قرار گرفته‌است و از آن‌ها خواسته شده‌است به هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها امتیاز بدهند. در پایان اجرای فن دلفی، محاسبه نسبت روایی محتوا (CVR)^۱ بر مبنای نظرات خبرگان انجام شده است.

طوفان مغزی: در این مرحله از پژوهش، ۹ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران شناسایی شده برای مصاحبه و همچنین اجرای فن دلفی، انتخاب شده و جلسه طوفان مغزی با حضور ۱۲ نفر تشکیل گردیده است. فرایند بررسی کلیه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها توسط اعضاء جلسه آغاز و نظرات افراد در قالب پیشنهاد، انتقاد و جمع‌بندی شده‌است. در نهایت کلیه اعضاء با اعمال اصلاحاتی روی فرم مصاحبه ساختاریافته حاصل از اجرای فن دلفی به اجماع رسیده و به این ترتیب الگوی مفهومی پژوهش، مشتمل بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها حاصل گردیده است.

در پژوهش حاضر از دو روش یا ابزار برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده است: (۱) تحلیل اسناد و (۲) مصاحبه ساختاریافته. گام اول، آشنایی با مفاهیم پایه و مبانی نظری و نیز آشنایی با مطالعات پیشین در خصوص موضوع مورد بحث است که به روش کتابخانه‌ای انجام شده است. بدین منظور در این روش از کتب، مقالات، رساله‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی و ... استفاده شد (تحلیل اسناد). گام دوم، انجام مصاحبه با خبرگان و متخصصان می‌باشد. در تحقیق حاضر از ابزار مصاحبه اکتشافی و ساختار یافته استفاده شده است.

در این پژوهش با رجوع به ادبیات تحقیق و بر اساس محتوای مصاحبه‌های اکتشافی، داده‌ها به صورت گام به گام جمع‌آوری شده‌است. سوال‌های مصاحبه از قبل طراحی شده و مشخص شده‌اند. شیوه پاسخ‌دهی به سوال‌ها نیز به صورت بازپاسخ طراحی گردیده‌است تا پاسخ‌ها داخل مقولات از پیش تعیین شده جای گیرند. فرایند مصاحبه به گونه‌ای بوده‌است تا در آن محقق سوال‌ها را طرح کرده و مصاحبه شونده نظرات خود را نسبت به سوال ارائه کند. مصاحبه به صورت دستی یادداشت برداری شده‌است. پس از انجام مصاحبه با هر یک از صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و مکتوب شده‌اند و فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش ادامه یافته و سپس با تصمیم محقق متوقف شده‌اند. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع (تحلیل اسناد)، در این مرحله از روش داده بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شده‌است.

در تحقیق حاضر، برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر اینکه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شده‌اند، نظرات و رهنمودهای گروهی از

² Parentheses

¹ Content Validity Ratio

۳-۴ زمینه‌های فعالیتی نیازمند تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟

در راستای پاسخ به این سوال پژوهش؛ پس از مطالعه اسناد و مدارک بانک کشاورزی و اسناد بالادستی نظام بانکی و همچنین انجام مصاحبه با خبرگان، بر اساس فرایندهای اصلی شناسایی شده در بانک کشاورزی، ۱۳ محور و زمینه فعالیت بانک کشاورزی شناسایی شد. این زمینه‌های فعالیت در نهایت منجر به شناسایی مولفه‌های الگوی پژوهش گردید.

جدول (۲): محورهای فعالیت بانک کشاورزی و فرایندهای اصلی آنها

ردیف	محورهای فعالیت و تعامل	فرآیندهای اصلی
۱	تدوین استراتژی های عملیاتی	تدوین چشم‌انداز بلندمدت بانک . تدوین استراتژی بانک
۲	عملیات بین‌الملل	حسابداری ارزی. تسهیلات ارزی. ضمانت نامه‌های ارزی. روابط کارگزاری و شعب خارج از کشور. امور سوئیفت و سیستم رمز
۳	تجهیز منابع	سپرده‌ها. تغییر سرمایه
۴	تخصیص منابع	امور تسهیلاتی و اعتباری. باز پرداخت تسهیلات، تسویه تعهدات و وصول مطالبات
۵	خدمات بانکی	حوالجات و بروات. خدمات نوین بانکی. صندوق امانات. اوراق بهادار. ضمانت نامه‌ها. کارگشایی
۶	مدیریت خدمات مشتری	استراتژی حفظ و خدمت به مشتری. ارزیابی رضایت مشتریان
۷	توسعه و مدیریت منابع انسانی	تدوین استراتژیهای منابع انسانی. کارمند یابی و جذب کارکنان. مدیریت اطلاعات کارکنان. توسعه و آموزش کارکنان. نگهداری کارکنان. ارتقاء "جایجایی و بازنشستگی کارکنان. خدمات رفاهی
۸	مدیریت منابع مالی	برنامه‌ریزی و حسابداری مدیریت. حسابداری عمومی. حسابداری درآمد. حسابداری پروژه‌های سرمایه‌ای. فرآیند حسابهای قابل پرداخت (پرداختنی) و باز پرداخت هزینه. عملیات خزانه‌داری. کنترل و رفع مغایرت‌ها. مدیریت مالیات و بیمه
۹	مدیریت پشتیبانی (منابع فیزیکی)	تهیه و تامین. انبار داری و توزیع. مدیریت قراردادهای. تهیه و تامین و نگهداری ساختمان. حمل و نقل
۱۰	مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات	مدیریت فرآیندهای فناوری اطلاعات. توسعه و مدیریت روابط مشتریان IT. مدیریت تطابق کسب و کار و ریسک. مدیریت اطلاعات سازمانی. توسعه و نگهداری راه‌حل‌های IT. استقرار راه‌حل‌های IT. ارائه و پشتیبانی خدمات IT
۱۱	مدیریت دانش، بهبود و	مدیریت توسعه دانش سازمانی. مدیریت تغییر. خلق و مدیریت استراتژی عملکرد سازمانی

مختصرنویسی^۱ استفاده شود، لازم است در اولین استفاده تفصیل آن خلاصه‌نویسی به صورت زیرنویس آورده شود. چنانچه مختصرنویسی در چکیده آورده می‌شود، تعریف آن باید در همان چکیده و بدون فاصله ذکر شود. در هیچ مورد از آخرنویس استفاده نشود.

۴- یافته‌های پژوهش

داده‌های حاصل از اجرای پژوهش به روش کیفی، در قالب سه بخش تحلیل مصاحبه‌ها به روش کدگذاری، اجرای فن دلفی و بارش مغزی انجام و سوالات پژوهشی پاسخ داده شده است.

۱-۴ ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی کدامند؟

در راستای پاسخ به این سوال پژوهش؛ ۸ جلسات با مدیران ارشد بانک کشاورزی و دو جلسه نیز با مدیران بانک مرکزی و وزارت جهاد کشاورزی برگزار گردید. ابتدا کلیه ذینفعان بدون نامگذاری به راهبردی و غیرراهبردی؛ فهرست شدند. سپس با توجه به عوامل موثر بر شناسایی ذینفعان راهبردی، گام به گام ذینفعان غیرراهبردی حذف شدند. در نهایت به هر یک از عوامل شناسایی ذینفعان متناسب با ذینفعان باقیمانده امتیاز داده شد و ذینفعان راهبردی بدست آمدند. این ذینفعان در ابتدا سهامداران، کارکنان، دولت، جهاد کشاورزی، بانک مرکزی، وزارت اقتصاد، مشتریان، مجلس شورای اسلامی، و ... بودند که در نهایت وزارت جهاد کشاورزی، بانک مرکزی، سازمان برنامه و بودجه، وزارت اقتصاد و امور دارایی، کارکنان، مشتریان و نهادهای نظارتی به عنوان ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی مورد تایید قرار گرفتند.

۲-۴ مولفه‌های موثر در شناسایی ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی

کدامند؟

در راستای پاسخ به این سوال پژوهش؛ بر اساس تحقیقات انجام شده قبلی، مدل‌های مطرح شده و ... کلیه عواملی که در شناسایی ذینفعان دخیل هستند شناسایی و طبقه‌بندی شدند. با تجزیه و تحلیل صورت گرفته و اخذ نظرات خبرگان بانکی عوامل شناسایی شده کمتر مرتبط حذف شدند و در نهایت شش عامل به عنوان عوامل موثر بر شناسایی ذینفعان راهبردی مورد تایید قرار گرفتند. این شش عامل عبارتند از: قدرت، نفوذ، میزان تاثیر، منافع، مشروعیت، میزان ارتباطات. این شش عامل در نهایت در قالب بعد شناسایی ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی و با حذف و ادغام برخی از آنها در نهایت چهار عامل قدرت و نفوذ، مشروعیت، منافع و تاثیرگذاری، پایه گذار و شکل دهنده مولفه‌های الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی شدند.

^۱ Abbreviation

دارد عواملی که منجر به شناسایی ذینفعان راهبردی می‌گردد را احصا کند، بر مبنای آن ذینفعان راهبردی را شناسایی کند، سپس زمینه‌های فعالیت بانک که نیاز به تعامل دارد شناسایی گردد و استراتژی تعامل مشخص شود. حاصل سه مرحله کدگذاری شناسایی ۸۸ شاخص، ۱۱ مولفه و ۴ بعد شناسایی بود.

سپس با اجرای سه مرتبه فن دلفی در بین ۲۲ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان امور بانکی از جمله مدیران ارشد بانک، ۸۸ شاخص شناسایی شده مورد نقد و بررسی قرار گرفته و برخی اصلاح، تعدادی اضافه و حذف گردیدند. آزمون تحلیل محتوای (CVR) انجام شده و در نهایت ۱۹ شاخص نمرات پایینی به دست آورده و در پایان فن دلفی ۶۹ شاخص مورد تایید قرار گرفتند. همچنین ۱۱ مولفه و ۴ بعد شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

در گام پایانی، با اجرای جلسه بارش مغزی و دعوت از ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران بانکی و دانشگاهی در خصوص شاخص‌ها بحث و بررسی محتوایی و ساختاری صورت پذیرفت. نتیجه بررسی‌های صورت گرفته و پیشنهادات و انتقاداتی که هر یک از اعضا به شاخص‌ها ارائه کردند نشان داد بررسی تک به تک شاخص‌هایی که نمرات پایینی در مرحله دلفی به دست آورده بودند در الگوی مزبور جایگاهی ندارند و حذف آن شاخص‌ها مورد تایید همگان قرار گرفت. در خصوص سایر شاخص‌ها نیز اقدام مشابه صورت گرفت و به لحاظ محتوایی اصلاحاتی انجام شد، علاوه بر آن ۷ شاخص جدید به مجموعه شاخص‌ها افزوده شد و در نهایت ۷۶ شاخص و ۱۰ مولفه برای الگوی نهایی مدیریت تعامل مورد تایید قرار گرفت. در خصوص ابعاد الگوی پیشنهادی، چهار بعد به دست آمده با مشورت خبرگان به دو بخش شناسایی ذینفعان راهبردی (عوامل شناسایی، ذینفعان راهبردی) و تعامل با ذینفعان راهبردی (زمینه‌های تعامل و استراتژی تعامل) تبدیل شد. این دو بخش که تحت عنوان ابعاد از آنها یاد می‌شود با دسته‌بندی مولفه‌های ده گانه شکل گرفتند که حاصل مرحله کدگذاری هستند. در جدول زیر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده ارائه شده است.

۴-۵ الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک با ذینفعان راهبردی کدام است؟

به منظور پاسخ به سوال اصلی پژوهش تحت عنوان؛ الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدام است؟ طی فرایندهای پیش گفته از جمله مصاحبه، اجرای فن دلفی، جلسه بارش مغزی و فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مزبور به دست آمد و پس از اولویت بندی آن‌ها الگوی مناسب مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی با ۲ بعد، ۱۰ مولفه و ۷۶ شاخص به شکل زیر ترسیم شده است.

ردیف	محورهای فعالیت و تعامل	فرآیندهای اصلی
	تغییر	
۱۲	مدیریت روابط خارجی	روابط هیئت مدیره. مدیریت مباحث قانونی و اخلاقی. مدیریت برنامه روابط عمومی
۱۳	مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی	مدیریت ریسک مالی. مدیریت ریسک غیرمالی. کنترل‌های داخلی

در نهایت پاسخ سه سوال اول منجر به ترسیم الگوی مفهومی پژوهش گردید که به شرح زیر است:

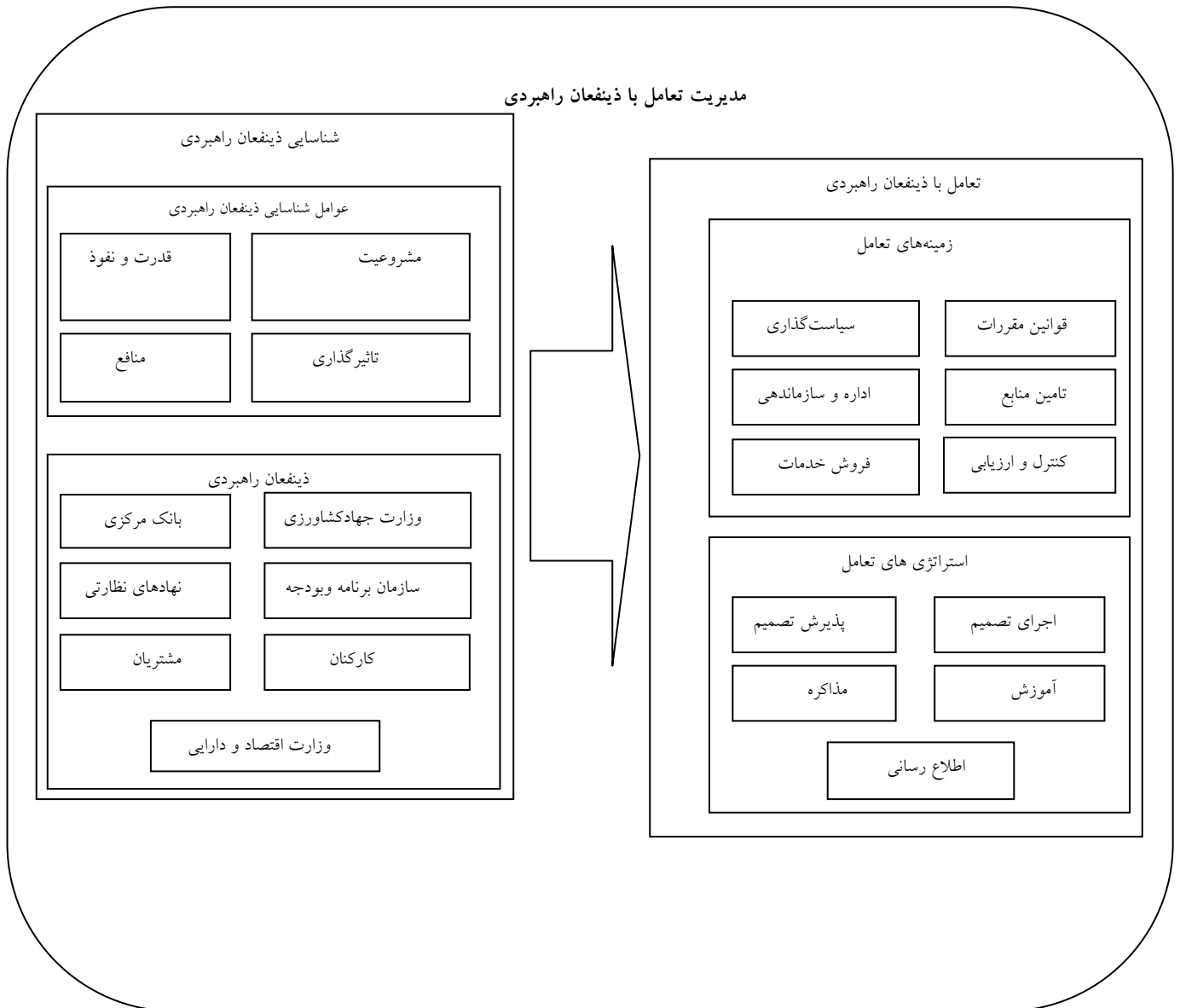
۴-۴ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟

در راستای پاسخ به سوال اول پژوهش؛ پس از طی فرایند تحلیل اسناد و مدارک علمی از جمله مقالات و کتب موضوع تعامل با ذینفعان و پژوهش‌های انجام شده توسط سایر پژوهشگران، فرم مصاحبه سازمان یافته تدوین شده و با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه بانکی مصاحبه انجام گردید، خروجی مصاحبه‌ها با بکارگیری نظریه داده بنیاد و کدگذاری باز منتج به استخراج ۸۸ شاخص گردید.

سپس با طی فرایند کدگذاری محوری، شاخص‌ها مورد دسته‌بندی و مقوله‌بندی واقع شده و شاخص‌ها در دسته‌هایی بزرگتر قرار گرفتند. برای هر دسته متناسب با مفهوم قالب (مفاهیم محوری هر دسته) آن دسته نامگذاری صورت پذیرفت. این دسته‌بندی که تحت عنوان کدگذاری محوری از آن یاد می‌شود منتج به شناسایی مولفه‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی گردید.

بر اساس کدگذاری صورت گرفته پس از مصاحبه با خبرگان، ۱۳ محور فعالیت و تعامل در بانک کشاورزی شناسایی شد. با پایش محورهای فعالیت به دست آمده و اخذ نظرات دو نفر از خبرگان بانک ۱۳ محور شناسایی شده تبدیل به ۱۱ محور کلیدی شد که مولفه‌های اولیه الگوی مورد نظر را شکل دادند: (۱) قدرت/نفوذ، (۲) تاثیرگذاری، (۳) منافع (۴) مشروعیت (۵) سیاست‌گذاری، (۶) قوانین و مقررات، (۷) اداره و سازماندهی، (۸) کنترل و نظارت، (۹) تامین منابع، (۱۰) فروش خدمات، (۱۱) عملیات بین‌الملل و ارزی.

پس از انجام مصاحبه با خبرگان، محقق به چهار عامل زیربنایی برای شکل دادن به الگوی مورد انتظار دست یافت که عبارتند از: (۱) عوامل موثر در شناسایی ذینفعان، (۲) ذینفعان بانک کشاورزی، (۳) زمینه‌های فعالیت و تعامل با ذینفعان و (۴) استراتژی مورد نیاز جهت تعامل. به عبارت دیگر محقق به این نتیجه رسید که برای ترسیم و ارائه الگو نیاز



شکل (۴): الگوی مفهومی مدیریت تعامل بانک با ذینفعان راهبردی

جدول (۳): ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی

ردیف	مولفه‌ها	شاخص‌ها
بعد: شناسایی ذینفعان راهبردی		
۱	مشروعیت	وزارت جهاد کشاورزی در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۲		بانک مرکزی در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۳		وزارت اقتصاد و دارایی در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۴		سازمان برنامه و بودجه در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۵		مشتریان در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۶		کارکنان در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار است.
۷		نهادهای نظارتی (سازمان بازرسی، دیوان محاسبات و ...) در تعامل با بانک کشاورزی از مشروعیت بالایی برخوردار هستند.
۸	قدرت و نفوذ	وزارت جهاد کشاورزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای قدرت بالایی است.
۹		بانک مرکزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای قدرت بالایی است.
۱۰		وزارت اقتصاد و دارایی در تعامل با بانک کشاورزی دارای قدرت بالایی است.
۱۱		سازمان برنامه و بودجه در تعامل با بانک کشاورزی دارای قدرت بالایی است.
۱۲		وزارت جهاد کشاورزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای نفوذ بالایی است.
۱۳		بانک مرکزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای نفوذ بالایی است.
۱۴		وزارت اقتصاد و دارایی در تعامل با بانک کشاورزی دارای نفوذ بالایی است.
۱۵	سازمان برنامه و بودجه در تعامل با بانک کشاورزی دارای نفوذ بالایی است.	
۱۶	تاثیرگذاری	وزارت جهاد کشاورزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای تاثیرگذاری بالایی است.
۱۷		بانک مرکزی در تعامل با بانک کشاورزی دارای تاثیرگذاری بالایی است.
۱۸		وزارت اقتصاد و دارایی در تعامل با بانک کشاورزی دارای تاثیرگذاری بالایی است.
۱۹		مشتریان در تعامل با بانک کشاورزی دارای تاثیرگذاری بالایی هستند.
۲۰	کارکنان در تعامل با بانک کشاورزی دارای تاثیرگذاری بالایی هستند.	
۲۱	منافع	بانک کشاورزی از تعامل با وزارت جهاد کشاورزی منافع زیادی بدست می‌آورد.
۲۲		بانک کشاورزی از تعامل با بانک مرکزی منافع زیادی بدست می‌آورد.
۲۳		بانک کشاورزی از تعامل با وزارت اقتصاد و دارایی منافع زیادی بدست می‌آورد.
۲۴		بانک کشاورزی از تعامل با مشتریان منافع زیادی بدست می‌آورند.
۲۵		بانک کشاورزی از تعامل با کارکنان منافع زیادی بدست می‌آورند.
بعد تعامل با ذینفعان راهبردی		
۲۶	سیاست گذاری	پذیرش تصمیم وزارت جهاد کشاورزی به منظور کاهش نرخ سود و کارمزد تسهیلات پرداختی به کشاورزان از طریق فشار مستقیم به بانک و یا چانه‌زنی در شورای پول و اعتبار
۲۷		پذیرش تصمیم وزارت جهاد کشاورزی در جهت‌دهی به پرداخت منابع پولی و سپرده‌های بانک به سمت زیربخش‌های خاص در بخش کشاورزی
۲۸		تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی در خصوص دخالت و تأثیرگذاری در عدم بازگشت مطالبات بانک از کشاورزان و بهره بردارانی که دچار حوادث طبیعی شده اند و انتقال طلب بانک به دوره های زمانی بعد
۲۹		پذیرش تصمیم وزارت امور اقتصاد و دارایی در تصویب بودجه پیشنهادی سالانه بانک کشاورزی
۳۰		پذیرش تصمیم وزارت امور اقتصاد و دارایی در تصویب برنامه‌ها و سیاست‌های بانک در بازه‌های زمانی خاص و سالانه
۳۱		پذیرش تصمیم اعضای مجمع عمومی در اتخاذ راهبردهای نحوه اداره بانک کشاورزی
۳۲		پذیرش تصمیم سازمان برنامه و بودجه کشور در تصویب و تخصیص بودجه سالانه بانک کشاورزی
۳۳		پذیرش تصمیم وزارت جهاد کشاورزی به منظور انتخاب بانک کشاورزی به عنوان بانک عامل ذخایر راهبردی
۳۴		مذاکره و تعامل با سازمان برنامه و بودجه به منظور استفاده از نظرات بانک در تدوین قوانین، برنامه‌های توسعه و قوانین ذیربط با نظام بانکی کشور

منوچهر حیاتی و همکاران / تعامل با ذینفعان راهبردی از طریق مدل تعاملی

ردیف	موفه‌ها	شاخص‌ها
بعد: شناسایی ذینفعان راهبردی		
۳۵		تعامل و مذاکره با بانک مرکزی در بررسی و پیشنهاد لوایح موردنیاز بانکی به مراجع ذیربط قانونی
۳۶		آموزش و مذاکره با کارکنان به منظور ایجاد تفاهم و همراهی با مشتریان در راستای ایجاد وفاداری به بانک با هدف حفظ تولید و اشتغال بخش کشاورزی
۳۷		آموزش و مذاکره با کارکنان به منظور حفظ و ارتقاء جایگاه بانک در صنعت بانکداری از طریق ارائه خدمات کیفی و ایجاد فضای مناسب برای تعامل مشتریان بانک
۳۸	قوانین و مقررات	تعامل و مذاکره با وزارت امور اقتصاد و دارایی در بررسی قوانین و لوایح متناسب با فعالیت بانک‌های دولتی و پیشنهاد لازم به منظور طرح در جلسات هیات دولت
۳۹		تعامل و مذاکره با وزارت امور اقتصاد و دارایی در بررسی و پیشنهاد اصلاح و تغییر اساسنامه بانک به مراجع ذیربط قانونی
۴۰		پذیرش تصمیم بانک مرکزی در ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های موردنیاز به بانک به منظور اجرای مقررات بانکداری حرفه‌ای
۴۱		پذیرش تصمیم بانک مرکزی به منظور ابلاغ رویه‌ها و دستورالعمل‌های حسابداری و نگهداری حساب‌های بانک در چارچوب ضوابط بانکداری بین‌المللی و نظارت بر آن
۴۲		پذیرش تصمیمات نهادهای نظارتی در راستای اجرای صحیح قوانین و مقررات
۴۳		تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی در خصوص استقرار، حفظ و حذف شعب بانک در مناطق روستایی و کشاورزی، به منظور ارائه خدمات و تسهیلات به کشاورزان و بهره‌برداران بخش کشاورزی
۴۴	اداره و سازماندهی	پذیرش تصمیم وزارت جهاد کشاورزی در خصوص پیشنهاد و معرفی مدیرعامل و هیئت مدیره بانک کشاورزی به وزیر امور اقتصادی و دارایی به منظور طی فرآیند انتصاب
۴۵		پذیرش تصمیم وزارت امور اقتصاد و دارایی در خصوص موافقت و صدور احکام مدیرعامل و اعضا هیئت مدیره بانک
۴۶		پذیرش تصمیم وزارت امور اقتصاد و دارایی به عنوان رییس مجمع عمومی بانک در خصوص تایید صورت‌های مالی و حساب‌های بانک و تعیین حسابرس و بازرس قانونی بانک
۴۷		تعامل و مذاکره با وزارت امور اقتصاد و دارایی در تنظیم روابط بانک با دولت، مجلس و سایر نهادهای کشور
۴۸		تعامل و مذاکره با وزارت امور اقتصاد و دارایی در خصوص انتصاب اعضای هیئت رسیدگی به تخلفات اداری بانک
۴۹		پذیرش تصمیم بانک مرکزی به منظور بررسی و تایید صلاحیت حرفه‌ای مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره بانک
۵۰		پذیرش تصمیم بانک مرکزی به منظور بررسی و صدور مجوز افتتاح، انحلال، ادغام و جابه‌جایی شعب بانک
۵۱		آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور فرهنگ‌سازی و آموزش خدمات بانکی الکترونیکی به مشتریان به منظور بهره‌مندی از امکانات الکترونیکی بانکی
۵۲		تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی در حمایت از افزایش سرمایه بانک کشاورزی در هیات دولت
۵۳		تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی در راستای درخواست اجرا و عاملیت بانک در طرح‌های بزرگ مانند خرید گندم، خرید تضمین محصولات استراتژیک کشاورزی، آبیاری تحت فشار، طرح‌های گل‌خانه‌ای، بازسازی ناوگان ماشین‌آلات بخش کشاورزی و ...
۵۴	تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی در تخصیص اعتبارات دولتی با نرخ‌های ترجیحی به بخش کشاورزی از طریق بانک کشاورزی و انعقاد قرارداد عاملیت و جوه اداره شده و کمک‌های فنی و اعتباری	
۵۵	تامین منابع	تعامل و مذاکره با بانک مرکزی در تأمین منابع پولی فیزیکی بانک (اسکناس و سکه)
۵۶		تعامل و مذاکره با سازمان برنامه و بودجه جهت بازپرداخت بدهی دولت به بانک و تخصیص منابع حاصل به منظور گردش نقدینگی و منابع بانک
۵۷		تعامل و مذاکره با سازمان برنامه و بودجه جهت اختصاص منابع دولتی و یارانه دار به بانک به منظور اعطا تسهیلات به مشتریان بخش کشاورزی
۵۸		اطلاع‌رسانی به مشتریان به منظور مراجعه به شعب بانک و سپرده‌گذاری در یکی از حساب‌های چهارگانه (پس‌انداز قرض‌الحسنه، قرض-الحسنه جاری، سپرده کوتاه‌مدت و سپرده بلندمدت)
۵۹		تعامل و مذاکره با بانک مرکزی به منظور حمایت از اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های بانک در بخش کشاورزی از طریق اعطای خطوط اعتباری
۶۰	فروش خدمات	تعامل و مذاکره با وزارت جهاد کشاورزی به منظور ارائه خدمات جانبی مثل بیمه کشاورزی و حساب‌های مالی وزارتخانه
۶۱		آموزش و اطلاع‌رسانی به مشتریان به منظور استفاده از خدمات حضور در شعب بانک
۶۲		آموزش و اطلاع‌رسانی به مشتریان به منظور استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی (غیرحضور)

ردیف	مولفه‌ها	شاخص‌ها	
بعد: شناسایی ذینفعان راهبردی			
۶۳		آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور ارائه خدمات جانبی مثل مشاوره تخصصی و مالی به شرکت‌ها و مؤسسات سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی	
۶۴		آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور مشارکت در طرح‌ها و خدمات جدید بانک به منظور طراحی محصول و ارائه خدمت جدید	
۶۵		تعامل و مذاکره با بانک مرکزی به منظور ارائه خدمات جانبی مثل ارائه آموزش‌ها و راهنمایی‌های لازم به منظور اجرای بانکداری حرفه‌ای در بانک‌ها	
۶۶		آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور بازاریابی فروش خدمات با حضور در مراکز پولی، مالی، کشاورزی به منظور معرفی خدمات تخصصی بانکی بانک به مشتریان	
۶۷		پذیرش تصمیم بانک مرکزی به منظور تنظیم و کنترل تعهدات ارزی و بین‌المللی بانک و تعهدات متقابل	
۶۸		آموزش و اطلاع‌رسانی به مشتریان به منظور انجام امور ارزی و بین‌المللی خود از طریق شعب و واحدهای ارزی بانک	
۶۹		آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور ارائه خدمات مالی ارزی و بین‌المللی به مشتریان بانک و امکان گشایش اعتبارات ارزی	
۷۰		تعامل و مذاکره با وزارت امور اقتصادی و دارایی به منظور پشتیبانی و تضمین تعهدات بانک در چارچوب مقررات و ضوابط کشور در روابط بین‌المللی	
۷۱		کنترل و نظارت	آموزش و اطلاع‌رسانی به کارکنان به منظور جلوگیری از سوء عمل و رفتار نامناسب در حفظ امانت و سپرده‌های مردم
۷۲			تعامل و مذاکره با بانک مرکزی در تنظیم جریان نقدینگی و منابع و مصارف بانک و اعمال کنترل‌های لازم و ضروری
۷۳	اجرای تصمیم بانک مرکزی در خصوص بررسی و کنترل نظام پرداخت تسهیلات عمده بانک به اشخاص حقیقی و حقوقی		
۷۴	اجرای تصمیم بانک مرکزی در تعادل بخشی به بازار بین بانکی از طریق دخالت در بازار مبادله پولی بین بانکی		
۷۵	اجرای تصمیم بانک مرکزی در نظارت و کنترل بر اجرای بانکداری الکترونیک به صورت متمرکز در نظام بانکی کشور و بانک		
۷۶	پذیرش تصمیمات نهادهای نظارتی از جمله سازمان حسابرسی و دیوان محاسبات در خصوص کنترل نظام پولی و مالی		

۵- نتیجه‌گیری

ذینفعان در واقع نشان دهنده تمام کسانی هستند که با سازمان تعامل دارند. در بعضی مواقع تصمیم ذینفعان راهبردی بیشتر از مدیران ارشد بانک در دستیابی به اهداف بانک، تاثیرگذار است. ایجاد تعادل میان خواسته‌های ذینفعان و تاثیر آن‌ها بر تحقق اهداف بانک بسیار مهم است. اصولاً افراد در مقابل مدیریت مستقیم، به ویژه در خصوص افرادی که مدیر یا سرپرست آن‌ها نیستند از خود مقاومت نشان می‌دهند. به همین دلیل مدیران بانک بر تعامل با ذینفعان متمرکز هستند تا مدیریت آن‌ها. تعامل با ذینفعان در واقع بیان ارتباطات مستقیم و یا غیرمستقیم میان افراد و گروه‌های ذینفعان با بانک است. تعامل با بانک ممکن است توسط نقش‌های درون بانکی متعددی صورت گیرد. در هر صورت، تعامل با ذینفعان چیزی بیشتر از ارتباطات است. هدف اصلی از تعامل به دست آوردن و نگهداری حس همکاری ذینفعان برای تحقق اهداف، مزایا و خروجی‌های عملکردی بانک است. ذینفعان بانک، افراد و یا گروه‌هایی خاصی بوده که صاحب منافع در بانک هستند و می‌توانند در فرآیندها و خروجی‌ها موثر باشند. هر ذینفع می‌تواند سطح تاثیرگذاری و منافع گوناگونی در بانک داشته باشد. ذینفع ممکن است از وجود چنین نقشی مطلع نباشد و یا در صورت آگاهی، از برنامه‌های آن پشتیبانی و حمایت نکند. آگاه‌سازی تمام ذینفعان وظیفه بانک است تا زمانی که اطمینان حاصل شود که

تمامی ذینفعان در یک مسیر فکری مشترک قرار گرفته‌اند. تمرکز مدیران بانک بر تعامل با ذینفعان ضروری است. همچنین مدیران باید از مهارت‌های ارتباطی مناسبی برخوردار باشند. راهکار و رویه مدیریت ارتباطات زمانی مفید است که ذینفعان را شناسایی و ارتباط آن‌ها با بانک مشخص گردد. درک تمایز میان مشتری و غیرمشتری در زمان شناسایی ذینفعان نیز با اهمیت است. مدیران بانک با ارزیابی خصوصیات و میزان تغییرپذیری ذینفعان، با آن‌ها تعامل می‌نمایند. ذینفعان باید در فعالیت‌های بانک مشارکت داده شوند و با بکارگیری ارتباطات هدفمند نیازها، انتظارات و خواسته‌های آن‌ها شناسایی و مدیریت شود. ضرورت دارد تا سازوکار دریافت بازخورد از ذینفعان در راستای بررسی محتوی و روش ارتباط با اهداف بانک به طور مرتب مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد. توجه و تمرکز بر این دو نکته (محتوی و روش ارتباطی) مدیران را قادر می‌نماید تا مطابق با اهداف و مأموریت بانک در شرایط متفاوت از انعطاف در تصمیم‌گیری برخوردار بوده و تصمیمی مناسب اتخاذ نمایند. تعامل با ذینفعان در سطح بانک و فراتر از آن در محیط پیرامون و عوامل تاثیرگذار بر آن می‌تواند بسیار چالش برانگیز باشد زیرا دیدگاه ذینفعان نسبت به مزایای بانک برای آن‌ها متفاوت و در حال تغییر است. افراد در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند با اینکه به طور مستقیم به آن اشاره نمی‌کنند. به ویژه در زمان آغاز تغییر که الزام آن درک نشده و اثرات آن برای ذینفعان شفاف نیست، مقاومت بیشتر

ذینفعان، متناسب با جامعه هدف از سایر پژوهش‌ها کامل‌تر و جامع‌تر است. بطوری که با چهار عامل شناسایی شده‌ی مشروعیت، قدرت و نفوذ، تاثیرگذاری و منافع، سایر پژوهش‌ها و نظریه‌های مطرح شده را پوشش داده‌است.

از جمله پژوهش‌ها و مدل‌هایی که با نتایج پژوهش در بعد اول همخوانی دارد می‌توان به مدل ذینفعان فریمین (۱۹۸۴)، مدل ذینفعان راهبردی و محیطی (۲۰۰۶)، مدل ذینفعان میثائیل و همکاران (۲۰۱۳)، مدل چوالیر و بوکلس (۲۰۰۸)، مدل دلویت (۲۰۱۴)، مدل بریسون (۲۰۰۴) اشاره کرد. در مدل بریسون (۲۰۰۴) به عواملی همچون منافع، قدرت و نفوذ اشاره شده‌است. در مدل دلویت (۲۰۱۴) به دو مولفه نفوذ و تاثیرگذاری اشاره شده‌است. در مدل چوالیر و بوکلس (۲۰۰۸) تنها بر اساس تاثیرگذاری و عدم تاثیرگذاری به شناسایی ذینفعان پرداخته شده‌است. میثائیل و همکاران (۲۰۱۳) سه عامل قدرت، فوریت و مشروعیت را مطرح و دو عامل مشروعیت و قدرت را به عنوان مشخصه‌های هسته‌ای ذکر کرده‌است.

در مقایسه با چارچوب نظری پژوهش، در بعد شناسایی ذینفعان یعنی مدل میثائیل و همکاران (۲۰۱۳) ضمن تایید دو مولفه قدرت و مشروعیت در الگوی به دست آمده برای مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی؛ مولفه فوریت از الگوی حاضر حذف و سه مولفه تاثیرگذاری، منافع و نفوذ فراتر از چارچوب نظری پژوهش به دست آمده‌است.

در راستای بعد دوم پژوهش، یعنی تعامل با ذینفعان راهبردی یا استراتژی تعامل با ذینفعان راهبردی، از آنجا که پژوهشی مشابه برای تعیین چارچوب نظری یافت نشده‌است، مقایسه نتایج به دست آمده با نتایج سایر پژوهش‌ها میسر نبود و تنها نتایج به دست آمده می‌تواند مبنایی برای کارهای پژوهشی جدید در این زمینه باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر جهت عملیاتی نمودن در فرایند تعامل با ذینفعان راهبردی پیشنهاد می‌شود:

- ترکیب تصمیم‌گیران در تعامل با ذینفعان راهبردی اصلاح شود. بر اهداف ذینفعان تمرکز مجدد صورت پذیرد. در راستای تدوین خط مشی‌ها از ذینفعان کمک گرفته شود. اعتقادات ذینفعان در رابطه با بانک تقویت شود.
- شرایط و فضایی فراهم گردد که با ذینفعان پیوستگی استراتژیک برقرار شود. اعتقادات ذینفعان به سمت دستیابی به اهداف بانک اصلاح و تقویت شود. سازوکارهایی به منظور استفاده از توانایی ذینفعان برای جلب نظر ذینفعان جدید تدوین شود.
- در فرآیند تدوین استراتژی‌های بانک، ذینفعان یکپارچه دیده شوند. در توجه به دغدغه‌های ذینفعان در رفتار سازمانی بانک تغییر ایجاد شود. بر یک گروه خاص از ذینفعان تکیه نشده و تئوری کاهش تکیه بر یک ذینفعان خاص/منبع خاص در نظر گرفته شود. تلاش شود اهداف توسعه‌ای بانک به اهداف و منافع ذینفعان پیوند زده شود.

است. بنابراین وظیفه مدیران بانک است که خصوصیات و دغدغه‌های هر یک از ذینفعان را به خوبی شناسایی کنند.

رفع شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب سازمان، وظیفه بانک و مدیران ارشد آن است. ابتدا فهم دقیق و روشن از وضعیت جاری سازمان مورد نیاز است. مدیریت می‌بایست با تغییرات سازمانی آشنا باشد. مدیریت موفق بانک مهارت‌های رهبری را در شفاف‌سازی اهداف تعاملات با ذینفعان برای بانک جهت اشاره به تغییرات به کار می‌گیرد. این اهداف شامل بکارگیری ذینفعان برای ارزیابی آن‌ها جهت آمادگی در برابر تغییرات و کسب و ارزیابی بازخورد آن‌ها بر روی پیشرفت و تحقق اهداف می‌باشد.

مدیریت ذینفعان یکی از موضوعات مهم در دانش مدیریت راهبردی امروز است. در این موضوع، یکی از روش‌هایی که برای پرداختن به ذینفعان مختلف پیشنهاد شده‌است، طبقه‌بندی ذینفعان و تعامل بر اساس انواع آن‌ها است. به موجب این دیدگاه، سازمان پس از ارزیابی مسئولیت‌ها، می‌بایست با دقت استراتژی‌ها و اقداماتی را برای تعامل با هر یک از ذینفعان خود در نظر بگیرد. به واسطه این موضوع مهم و علمی، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان برآمده‌است.

همچنین ذکر این نکته حائز اهمیت است که در عمل، مدیران باید تقاضاهای ذینفعان را پیش از انتخاب استراتژی مناسب اولویت‌بندی کنند. افزون بر این، تفکر استراتژیک از جهت شکل‌های برقراری ارتباطات، ایجاد همکاری، توسعه سیاست‌ها و برنامه‌ها و تخصیص منابع باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد. همان‌طور که برخی از صاحب‌نظران معتقدند توسعه استراتژی‌های خاص می‌تواند براساس طبقه‌بندی ظرفیت‌های بالقوه ذینفعان برای همکاری و تهدید صورت گیرد.

از نتایج به دست آمده در پژوهش این موضوع نیز استنباط می‌شود که باید در کنار پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، رعایت اصول بانکداری اسلامی، منافع ذینفعان بانک در اولویت برنامه‌ها قرار گیرد و ارتباطات اثربخش را به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول کار بانکی دانست و با آموزش اصول ارتباطات، تعاملات تنگاتنگی با ذینفعان برقرار کرد تا بتوانیم از این رهگذر برای جلب اقبال عمومی و جذب منابع موفق عمل کرده و به تحقق اهداف و مأموریت‌های بانک دست پیدا نماید.

با توجه به بحث‌های انجام شده و نتایج ملموس و غیرملموس حاصل از پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که ضرورت و اهمیت طراحی یک الگو برای مدیریت تعامل بانک با ذینفعان راهبردی بر کسی پوشیده نیست. اما آنچه در این بین حائز اهمیت است، شناخت ذینفعان و استراتژی تعامل با آن‌هاست که بررسی‌های انجام شده در خصوص این موضوع نشان داد تاکنون پژوهشی که به طور همزمان هم به دنبال شناسایی ذینفعان راهبردی و هم نحوه تعامل با آنها باشد انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان بوده‌اند و از مدیریت تعاملات غافل شده‌اند. از نظر مقایسه‌ای با پژوهش‌های انجام شده، نتایج پژوهش حاضر در بعد عوامل شناسایی

- [20] Rasmussen, Toshkov, (2013), **The effect of stakeholder involvement on legislative duration: Consultation of external actors and legislative duration in the European Union**, European Union Politics, 14(3): 366-387.
- [21] Reynolds, S., (2006), **Stakeholder Theory and Managerial Decision Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests**, Journal of Business Ethics, 64: 285-301.
- [22] Rietbergen-McCracken, J., Narayan, D., (1998), **Participation and Social Assessment: Tools and Techniques**, Washington D,C: World Bank. Available at: <http://areasprotegidas.info/upload/document/participationtoolsandapproachs-worldbank.pdf>
- [23] Rowe, G. J., Frewer, L., (2005), **A Typology of Public Engagement Mechanisms**, Science Technology Human Values, 30, 251-290.
- [24] World Health Organization, (2000), **Stakeholder Analysis, Transforming Health Priorities into Projects HealthAction in Crises**, Available at: <http://www.who.int/hac/techguidance/training/proj%20cycle&institutorial%20context.pdf>
- [25] Wu, X., (2007), **Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google's operation in China to general case analysis framework**, Public Relations Review, 33, 415-425.
- [26] Yang, J., Shen, Q., Ho, M., (2009), **An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry**, Journal of facilities management, emeraldinsight.com

- در راستای تغییر باورها، رفتارها و گرایش‌های ذینفعان، موضوع تعامل به آن‌ها به طور مستمر کنترل شود. استمرار و ثبات در روابط بین بانک و ذینفعان ایجاد گردد.

منابع و مأخذ

- [۱] رحمان سرشت، حسین، قدرتیان کاشان، سیدعبدالجابر، (۱۳۸۵)، **تحلیل جامع ذینفعان؛ حلقه مفقوده تصمیم‌گیریهای استراتژیک در ایران**. اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران.
- [۲] عبائی، مزدک، کیافر، بهراد، (۱۳۸۹)، **مدیریت ذینفعان پروژه**. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه.
- [۳] قلی‌پور، رحمت‌اله، (۱۳۸۷)، **تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی**. تهران: سمت.
- [1] Aaltonen, k., Jaakko, K., Tuomas, O., (2008), **Stakeholder Salience in Global Projects**, International Journal of Project Management, 26: 509-516.
- [2] Ackermann, F., Eden., C., (2011), **Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice**, Long Range Planning, 44: 179-196.
- [3] Baar, B., (2006), **Using Stakeholder Analysis in Software projectManagement**, available at: <http://www.softwareprojects.org/stakeholders.pdf>
- [4] Boonstra, A., (2006), **Interpreting an ERP implementation - project from a stakeholder perspective**. International Journal of Project Management, 2438-52.
- [5] Brugha, Ruairi, Varvasovszky, (2000), **Stakeholder Analysis: a review**, Health Policy and Planning, pp. 239-246.
- [6] Carson, T. L., (1993), **Does the stakeholder theory constitute a new kind of theory of social responsibility? Business Ethics Quarterly**, 3(02), 171-176. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/3857371>
- [7] Carroll, A., Buchholtz, A., (2006), **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, Mason Thompson Learning.
- [8] Cleland, D. I., (2002), **Project Management: Strategic Design and Implementation**, London, McGraw-Hill.
- [9] Elias, A., Robert, Y., Cavana, L., Jackson, S., (2002), **Stakeholder analysis for R&D project management**, <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00262>
- [10] Emerson, (2011), **Stakeholder theory: issues to resolve. Management Decision**, 49(2), 226-252.
- [11] Etzioni, A., (1964), **Modern organizations**, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ; 1964.
- [12] Fontaine, Ch., Haarman, A., Schmid, S., (2006), **The Stakeholder Theory**, Available at: <http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>
- [13] Freeman, R. E., (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [14] Freeman, R. E., (2004), **A Stakeholder Theory of Modern Corporations**, Ethical Theory and Business, 7th Edition.
- [15] Friedman, A. L., Miles, S., (2006), **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford University Press.
- [16] Johnson, G., Scholes, K., (2002), **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times, Prentice Hall.
- [17] Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J., (1997), **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Whom and What Really Counts**, Academy of Management Review, 22(4), 853-887.
- [18] Mori, N., (2010), **Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations**, International Business & Economics Research Journal, 9(7): 51-64.
- [19] Partridge, K., (2005), **The Stakeholder Engagement Manual**, Volume 1, PDF versions of this report are available at: www.StakeholderResearch.com

