

ارائه الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی بانک

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

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد امارات، تهران، ایران.
- ۲- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۴

دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۶

چکیده

شناخت درست و کامل ذینفعان یکی از بخش‌های اصلی و هنر تصمیم‌گیری راهبردی است. بانک‌ها به عنوان بخش مهمی از اقتصاد کشور با ذینفعان متعدد و حساسی مواجهند و تغییرات مختلفی را در ساختار ذینفعان خود تجربه می‌کنند. شناخت و طبقه‌بندی درست این ذینفعان و اتخاذ راهبرد راهبرد 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 داده‌بنیاد است. راهبرد نمونه‌گیری، هدفمند و روش آن گلوله برفی بوده است. سنجش اعتبار درونی



(قابلیت اعتبار) یافته‌ها، مقایسه نتایج به وسیله مبانی نظری و تأیید خبرگان و تأیید دقت و صحت داده‌ها با روش بررسی به‌وسیله 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، ۲ بعد بوده است که بعد اول شناسایی ذینفعان راهبردی شامل ۴ مؤلفه (قدرت، نفوذ، تأثیرگذاری، منافع و مشروعیت) و بعد تعامل با ذینفعان راهبردی شامل ۶ مؤلفه (سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات، اداره و سازماندهی، کنترل و نظارت، تأمین منابع و فروش خدمات) که از ۷۶ شاخص حاصل شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: ذینفع، ذینفع راهبردی، مدیریت تعامل.

۱- مقدمه

هدف از تشکیل شرکت‌ها، مؤسسات، نهادها و سازمان‌ها پیگیری تحقق اهداف مشخصی است که در فلسفه وجودی تأسیس و آغاز به کار آنها اشاره شده است. از جمله این اهداف، ارائه خدمات و خلق ارزش برای مشتریان و ذینفعان سازمان (شرکت) است. شناخت درست و کامل ذینفعان یکی از بخش‌های اصلی و هنر تصمیم‌گیری راهبردی است. بانک‌ها بخش مهمی از اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهند، آثار چشم‌گیری بر اقتصاد دارند و همچنین تحت تأثیر ذینفعان متعددی هستند.

در این میان بانک کشاورزی به عنوان یک بانک دولتی تخصصی (که در حوزه کشاورزی فعالیت دارد) ذینفعان متعدد و ویژه‌ای دارد که ممکن است در تصمیم‌گیری‌های خود تمامی آنها را مد نظر قرار ندهد. نگاه جامع و همه‌جانبه به ذینفعان متعدد و مؤثر و شناخت علمی نقش و جایگاه آنها در عملکرد بانک می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد.

اطلاعات پنج سال اخیر بانک کشاورزی در جدول ۱ از افزایش میزان تسهیلات اعطایی به مشتریان و افزایش میزان سپرده‌های مردم نزد بانک نشانگر حجم تعاملات بانک با ذینفعانی همچون مشتریان است. همچنین جایگاه پررنگ این ذینفع را در بانک کشاورزی نشان می‌دهد. همچنین تعداد کارکنان و شعب بانک بر تعدد و تنوع ذینفعان اشاره دارد.



جدول ۱ برخی آمارهای مرتبط با بانک کشاورزی [۱]

سال	تعداد شعب	تعداد کارکنان	کل مبلغ تسهیلات	مانده کل تسهیلات	سپرده با رسوب گواهی ویژه	مبالغ به میلیون ریال
۹۲	۱۰۹۱۲	۱۶۸۱۴	۲۱۰.۲۳۰.۹۹۱	۳۱۶.۷۶۸.۲۰۹	۲۲۸.۱۱۲.۰۰۴	
۹۳	۱۹۰۷	۱۶۱۲۹	۲۵۳.۶۵۱.۶۹۶	۳۷۶.۴۵۵.۸۸۱	۲۸۸.۳۳۷.۶۸۵	
۹۴	۱۹۰۴	۱۶۱۲۹	۲۸۰.۷۷۷.۷۳۶	۴۳۵.۸۱۸.۵۲۷	۳۹۶.۰۳۲.۱۷۲	
۹۵	۱۸۹۹	۱۷۲۰۶	۳۳۳.۷۹۲.۱۵۵	۴۸۷.۰۶۳.۹۲۸	۵۰۶.۵۴۱.۸۹۲	
۹۶	۱۸۸۸	۱۶۱۲۲	۳۸۸.۳۵۵.۶۱۴	۵۷۷.۹۱۳.۱۱۹	۷۰۹.۸۴۸.۲۴۳	

با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان گفت که در نظام بانکی کشور به‌خصوص بانک کشاورزی، در برقراری ارتباط و تعامل با ذینفعان مشکلات بسیاری وجود دارد که باید ضمن شناسایی ذینفعان راهبردی از غیرراهبردی و زمینه‌های فعالیت بین آنها، راهبرد مناسبی به منظور مدیریت این تعاملات ترسیم شود تا به مدد آن بتوان در جهت تحقق حداکثری اهداف بانک گام برداشت. با توجه به آنچه گفته شد پژوهشگر در پژوهش حاضر درصدد ارائه الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی است. در راستای دستیابی به این هدف، سؤال‌های زیر را نیز مطرح کرده است:

- ۱) شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟
- ۲) مؤلفه‌های سازنده الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟
- ۳) ابعاد الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟
- ۴) الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدام است؟



۲- ادبیات موضوع

۱-۲ تعریف ذینفع

اولین استفاده از واژه ذینفع به مؤسسه پژوهشاتی استنفورد^۱ بر می‌گردد. پس از ظهور ایده ذینفعان در این مؤسسه، برای اولین بار در گزارشی که در مورد برنامه‌ریزی سال ۱۹۶۳ ارائه شد [۲]، مؤسسه پژوهشاتی استنفورد، ذینفعان را "گروهی که بدون حمایت آنها وجود سازمان متوقف می‌شود" تعریف می‌کند [۳]. با این دیدگاه که موفقیت سازمان در بلندمدت به حمایت چنین گروه‌هایی وابسته است، مدیریت باید روابط با این ذینفعان را فعالانه کشف و بررسی کند [۴]. تعریف جامع دیگری که از ذینفعان ارائه شده است، به گری و همکارانش [۵] تعلق دارد. آنها ذینفعان را «هر فرد یا گروهی که می‌تواند تحت تأثیر واقع شده و یا خودش می‌تواند بر اقدام‌های سازمانی اثرگذار باشد».

در مقایسه با تعاریف جامع، برخی از تعاریف باریک بینانه‌تر^۲ سعی کرده‌اند تا عمل واقع‌گرایانه‌ای را که مدیران نمی‌توانند در رسیدگی نسبت به ادعاهای واقعی یا بالقوه داشته باشند، مشخص سازند. نگاه باریک‌بینانه‌تری به این موضوع که چه مشارکتی از ذینفع در دنیای واقع، با محدودیت‌های منابع، توجهات، طاقت مدیران در رفتار با مشارکت‌کنندگان خارجی قابل پیش‌بینی است [۶؛ ۷؛ ۸].

۲-۲ شناسایی ذینفع

اولین گام و مرحله در مدیریت ذینفعان، شناسایی ذینفعان است، اینکه چه کسانی به عنوان مشارکت‌کننده به عنوان یک ذینفع حضور دارند [۹؛ ۱۰؛ ۱۱]. تلاش‌های اولیه در شناسایی ذینفعان بر مبنای تعریف فریمن از ذینفعان بوده و از سال ۱۹۹۰ دسته‌بندی ذینفعان بر مبنای تعاریف پیچیده‌تر با تمرکز بر مشخصه‌های مختلف که دلالت بر اهمیت ذینفعان مختلف دارد، انجام شده است. این مشخصه‌ها شامل قدرت ارتباطی [۵]، ارتباط منابع در قالب بهم‌پیوستگی و نفوذ است [۱۲؛ ۱۳].

1. Stanford Research Institute (SRI)

2. Narrow



پژوهش‌ها در این حوزه نشان داده است که اعضای مختلف در هر طبقه یا گروه از ذینفعان یک شکل نبوده [۱۴] و به‌ضرورت اهداف و یا دغدغه‌های مشابه با دغدغه‌های سازمان ندارند [۱۵؛ ۱۶]. این موارد دسته‌بندی ذینفعان و اعضای مختلف از گروه ذینفعان مختلف را ضروری می‌سازد.

الگو فریمن یکی از قدیمی‌ترین الگوهای ذینفعان است که چارچوب اولیه آن متشکل از ۱۱ ذینفع بوده است. الگوهای عمومی ارائه شده از چارچوب ذینفعان فریمن اغلب شامل هفت ذینفع اصلی (دولت، رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سهامداران، جامعه مدنی، کارکنان) است [۲، ص ۲۵]. نسخه بعدی از الگوی فریمن (۲۰۰۳) این ذینفعان را به پنج ذینفع درونی (مشتریان، انجمن‌ها، تأمین‌کنندگان، کارکنان، سرمایه‌داران) و شش ذینفع بیرونی یا خارجی (دولت، نهادهای غیرانتفاعی، محیط‌زیست، انجمن‌ها، منتقدان و سایرین) تقلیل داد [۱۷].

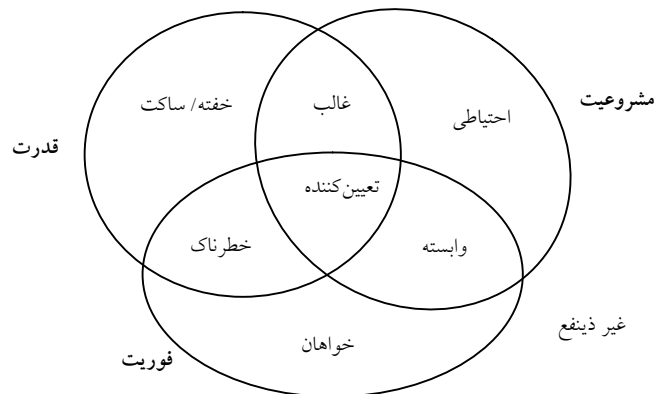
تفکیک ذینفعان به ذینفعان هسته‌ای و راهبردی و ذینفعان محیطی، دیگر دسته‌بندی از ذینفعان است [۱۸]. ساویج و همکارانش^۱ [۱۲] چهار نوع کلیدی از ذینفعان را براساس میزان پشتیبانی و حمایت تعاملی که ذینفعان نسبت به سازمان نشان می‌دهند، شناسایی کرده‌اند: ذینفعان حمایت‌کننده، ذینفعان حاشیه‌ای، ذینفعان غیرحمایتی و ذینفعان با نعمات آمیخته^۲ (که قابلیت برابر در تهدید و همکاری دارند). میشل و همکارانش^۳ [۶] چارچوب نظری از شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان توسعه داده‌اند. براساس این چارچوب، ذینفعان را براساس دارا بودن یک، دو و یا هر سه مشخصه زیر می‌توان شناسایی کرد:

۱- قدرت^۴ ذینفع برای تأثیر بر سازمان

۲- مشروعیت^۵ رابطه ذینفع با سازمان

۳- فوریت^۶ مطالبات ذینفعان نسبت به سازمان

1. Savage
2. Mixed blessing
3. Mitchell Agle & Wood
4. Power
5. Legitimacy
6. Urgency



شکل ۱ شناسایی و گونه‌شناسی ذینفعان [۶، ص ۸۷۴]

میشائیل و همکاران [۶] استدلال می‌کنند که ممکن است مدیران بنا بر محدودیت در منابع برای ردیابی رفتار ذینفعان و مدیریت رابطه با آنها در مورد ذینفعانی که یکی از مشخصه‌ها را دارا هستند، هیچ اقدامی انجام ندهند و حتی برخی از مدیران نیز ممکن است این دسته از ذینفعان را شناسایی نکنند. افراد یا گروه‌هایی که دو مشخصه دارند به عنوان ذینفعان "در انتظار شناخته" می‌شوند. این گروه شامل ذینفعان "مسلط"، ذینفعان "وابسته" و ذینفعان "خطرناک" است. ذینفعی که دو مشخصه را داراست می‌تواند فعال یا منفعل باشد. براساس کار میشائیل و همکاران [۶] سطح درگیری میان مدیران و این ذینفعان در انتظار احتمالاً بالا خواهد بود. در این دسته‌بندی هفتمین ذینفع، «ذینفع قطعی» است. ذینفعانی که در این طبقه قرار دارند قدرتمند، دارای مشروعیت و دارای مطالبات فوری هستند. چارچوب توسعه داده شده توسط میشائیل و همکارانش [۶] از چارچوب‌های مشهوری است که تا سال ۲۰۰۵ حدود ۱۳۸ ارجاع به آن در کارهای علمی انجام شده است [۱۹]. این الگو به دلیل پرداختن به مشروعیت، فوریت و قدرت که در حوزه بانکداری (که با تغییرات بسیار در نیاز مشتریان و فضای کاری و فشارهای قانونگذاران و دولت و قدرت ذینفعان خود مواجه است) متغیرهای مهمی و معناداری دارند که برای این پژوهش برگزیده شده است.

1. Expectant stakeholder



الگوهای شناسایی ذینفعان اغلب کلی بوده است و تاکنون به ارائه نظام‌مند ذینفعان بانکی پرداخته نشده است. برخی از مطالعات در حوزه شهرداری به دسته‌بندی ذینفعان به دو دسته ذینفع اولیه و ثانویه پرداخته است (طرح سنجش عدالت شهرداری تهران، ۱۳۹۳). ابطحی فروشانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیل ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه- قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میدین منطقه پارس جنوبی)»؛ به اولویت‌بندی ذینفعان پرداخته‌اند [۲۰]. تصدیقی در پژوهشی با عنوان شناسایی ذینفعان پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودرویی به شناسایی و طبقه‌بندی و تحلیل این ذینفعان و شیوه انگیزش آنها پرداخته است [۲۱]. عده‌ای نیز سعی داشته‌اند چارچوب‌هایی برای شناسایی و اولویت‌بندی ارائه کنند، برای مثال ثقفی، عباسی شاهکوه و کشتگاری (۱۳۹۳) چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق ارائه کرده‌اند [۲۲]. الگو و الگویی جامع برای شناسایی و دسته‌بندی و همچنین تحلیل ذینفعان در حوزه بانکداری ارائه نشده است. همچنین به بحث خاص تعامل و راهبردهای آن نیز پرداخته نشده است.

۲-۳- تعامل با ذینفع

سایر پژوهش‌های انجام شده در خصوص مشارکت و تعامل با ذینفعان، پاسخگویی و دوجانبه بودن ارتباط، مشمولیت، بی‌طرفی و عینیت، باز، شفاف و قابل اعتماد بودن و احترام گذاشتن [۲۳]. همچنین صحبت بدون ترس و واژه‌ها برای ذینفعان را به عنوان ویژگی‌های یک تعامل خوب معرفی کرده‌اند [۲۴]. تعامل صادقانه، باز و منصفانه را از معیارهای اثربخشی فرایندهای تعامل [۲۵] یاد کرده و تعامل دوجانبه را راه افزایش اعتماد دانسته‌اند [۲۵]. کیفیت رویه و کیفیت خروجی یا نتایج دو شاخص شناسایی شده برای کیفیت تعامل عنوان شده‌اند [۲۶]. نولاند و فیلیپس^۱ میان مشارکت و تعامل ذینفعان تمایز قایل شده‌اند [۲۷]. همچنین مدیریت جمعی ذینفعان را که نماینده منافع ذینفعان‌اند، عامل مشروعیت در مشارکت یاد کرده‌اند [۲۸]. نیازمندی اصلی که برای فرایند تعامل ذکر شده‌اند نیز شامل ۱- طراحی حوزه‌ها یا پلتفرم‌های قابل دسترسی برای افرادی که نفعی در یک مسئله دارند؛ ۲- واگذاری قدرت

1. Noland & Philips



تصمیم‌گیری در راستای نزدیک شدن به افراد متأثر؛ ۳- ارتقای روش‌های تعامل است [۲۸]. در فرایند تعامل، جایی که قدرت وجود دارد، تعامل در راستای اجبار، تهدید و تأثیر و جایی که قدرت نباشد برای جلب توافق در مورد تعاملات آتی و تضمین تعامل استفاده خواهد شد [۲۷]. کریک و همکاران چارچوب پنج مرحله‌ای تعامل متشکل از تفکر راهبردی، تحلیل و برنامه‌ریزی، تقویت قابلیت‌های تعامل، طراحی فرایند و تعامل و در نهایت اقدام، بازبینی و گزارش‌دهی را ارائه کرده‌اند. آنها سه نسل از تعامل را شناسایی کرده‌اند [۲۹]. فرومن دو نوع راهبرد مستقیم و غیرمستقیم را به عنوان راهبردهای نفوذ بر ذینفعان ذکر کرده‌اند [۱۱]. اقداماتی تعاملی ذکر شده نیز شامل اطلاع دادن، مشورت، تعامل، کنترل، نظارت بیان می‌کند که تعامل با چه کسی و با چه روشی و اقدام تعاملی انجام شود [۳۰]. نردبان تعامل نیز این اقدام‌ها را به ترتیبی از توضیح دادن، آشتی، مشاوره و مذاکره، تعامل و همکاری، شراکت، تفویض قدرت تا کنترل ذینفعان ارائه می‌کند [۲۷]. انجمن مالی بین‌المللی طیفی از تعامل ذینفعان براساس شدت تعامل و تعداد تعامل‌کنندگان ارائه کرده است که راهبردهای عمومی برای ذینفعان گسترده و با شدت تعامل کم و برای ذینفعان خاص با نیاز به تعامل شدیدتر روش‌های تعاملی عمیق‌تر توصیه می‌کند [۳۱]. تعامل و همکاری، مشورتی و اقدام‌های اطلاعاتی سه روش تعامل تصمیم‌گیری، مشورتی حاوی اطلاعات است که بر مبنای روش تعامل و سطوح اقدام‌های مرتبط ارائه شده است [۳۲]. الگوی تعامل ذینفعان که انجمن مالی بین‌المللی ارائه کرده است، به هشت بخش تقسیم‌بندی شده و بلوک‌های سازنده آن شناسایی و تحلیل ذینفعان، افشای اطلاعات، مشورت با ذینفعان، مذاکره و شراکت، مدیریت شکایت، تعامل ذینفعان در مانتیورینگ پروژه، گزارش‌دهی به ذینفعان و کارکردهای مدیریت است [۳۱]. مؤسسه دیلویت ماتریسی دوبعدی برای گروه‌بندی بر مبنای نفوذ و تأثیر ارائه و برای هر طبقه راهکار تعاملی ارائه کرده است [۳۳]. الگوی «نمودار پایه‌های قدرت» بریسون یک ذینفع را شناسایی کرده و همچنین منابعی را که تأمین‌کننده قدرت ذینفع نیز هستند، شناسایی می‌کند [۳۴]. همچنین برای تحلیل ذینفعان سازماندهی تعامل، ایجاد ایده برای راهبرد، ایجاد ائتلاف موفق حول پیشنهاد توسعه، بازبینی، انطباق و پیاده‌سازی و مانتیورینگ و ارزیابی راهبرد را ارزیابی می‌کند [۳۵].



۳- روش شناسی پژوهش

۳-۱- روش و راهبرد پژوهش

این پژوهش از منظر داده‌های پژوهش یک پژوهش کیفی و از نظر ماهیت و روش اجرای آن، داده‌بنیاد است. در این روش توجه اصلی بر تفسیر داده‌هاست و به جای فرایندی خطی، رفت و برگشت مداوم میان گردآوری و تحلیل داده‌ها در جریان است [۳۵]. در این پژوهش به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی و قانونی، مصاحبه با خبرگان با استفاده از فن دلفی، تلخیص داده‌ها و برگزاری حلقه‌های کانونی و طوفان مغزی مبتنی بر روش داده‌بنیاد، چارچوب الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی شامل ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو شکل گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران کلیدی در حوزه قلمرو موضوعی (به تعداد ۲۵ نفر) تشکیل می‌دهند. از طریق نمونه‌گیری هدفمند با روش آن گلوله برفی، طی سه مرحله (تدوین الگوی نظریه داده‌بنیاد (مصاحبه ساختاریافته)، روش دلفی یا پنل خبرگان، طوفان مغزی)، داده‌های مورد نیاز از خبرگان و صاحب‌نظران جمع‌آوری شده است.

۳-۲- روش گردآوری داده

در پژوهش حاضر از دو روش یا ابزار تحلیل اسناد و مصاحبه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده است. با رجوع به ادبیات پژوهش و براساس محتوای مصاحبه‌های اکتشافی، داده‌ها به شکل گام به گام جمع‌آوری شده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع (تحلیل اسناد)، در این مرحله از روش داده‌بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شده است.



۳-۳- روش اعتبارسنجی

برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر مقایسه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، نظرات خبرگان نیز لحاظ شده است. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها^۱ در مورد اعتبار مطالعه^۲ از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش^۳ استفاده شده است. برای تعیین اعتبار بیرونی (انتقال‌پذیری) یافته‌ها، از تکنیک‌های حصول اشیاع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها بهره گرفته شده است. برای تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده شده است. منابع داده‌ها متنوع بوده و همسوسازی به کار گرفته شده است. لازم به ذکر است که به طور کلی روایی و پایایی در بخش کیفی از طریق فن دلفی و بارش مغزی به دست آمده است.

۴- یافته‌های پژوهش

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

۴-۱- شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی

در راستای پاسخ به سؤال اول پژوهش با عنوان شاخص‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟ خروجی مصاحبه‌ها با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری باز منتج به استخراج ۸۸ شاخص شد. 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 گرفت و برخی از آنها اصلاح، تعدادی اضافه و حذف شدند. آزمون تحلیل محتوای انجام و درنهایت ۱۹ شاخص نمرات پایینی به دست آمد و در پایان فن دلفی ۶۹ شاخص تأیید شدند.

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Member check



در گام نهایی با اجرای جلسه بارش مغزی و دعوت از ۱۲ نفر از خبرگان و صاحبان نظران بانکی و دانشگاهی در خصوص شاخص‌ها بحث و بررسی محتوایی و ساختاری انجام شد. در نتیجه بررسی‌های انجام شده، برخی از شاخص‌هایی که نمرات پایینی در مرحله دلفی به دست آورده بودند، حذف شدند. علاوه بر این ۷ شاخص جدید به مجموعه شاخص‌ها افزوده شد و در نهایت ۷۶ شاخص برای الگوی نهایی مدیریت تعامل تأیید شدند.

۴-۲- مؤلفه‌های الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی

در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش با عنوان مؤلفه‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟ پس از انجام مصاحبه با خبرگان و نهایی شدن شاخص‌های پژوهش با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری محوری، شاخص‌ها دسته‌بندی و مقوله‌بندی شدند که این کدگذاری محوری منتج به شناسایی مؤلفه‌های الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی شد.

براساس کدگذاری ۱۱ محور کلیدی برای تعامل به‌دست آمد: قدرت/ نفوذ، تأثیرگذاری، منافع، مشروعیت، سیاست‌گذاری قوانین و مقررات اداره و سازماندهی کنترل و نظارت تأمین منابع فروش خدمات.

۴-۳- ابعاد الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی

در راستای پاسخ به سؤال سوم پژوهش با عنوان ابعاد الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی کدامند؟ پس از انجام مصاحبه با خبرگان دو بعد شناسایی ذینفعان راهبردی (عوامل شناسایی، ذینفعان راهبردی) و تعامل با ذینفعان راهبردی (زمینه‌های تعامل و راهبرد تعامل) با دسته‌بندی مؤلفه‌های دهگانه شکل گرفتند.

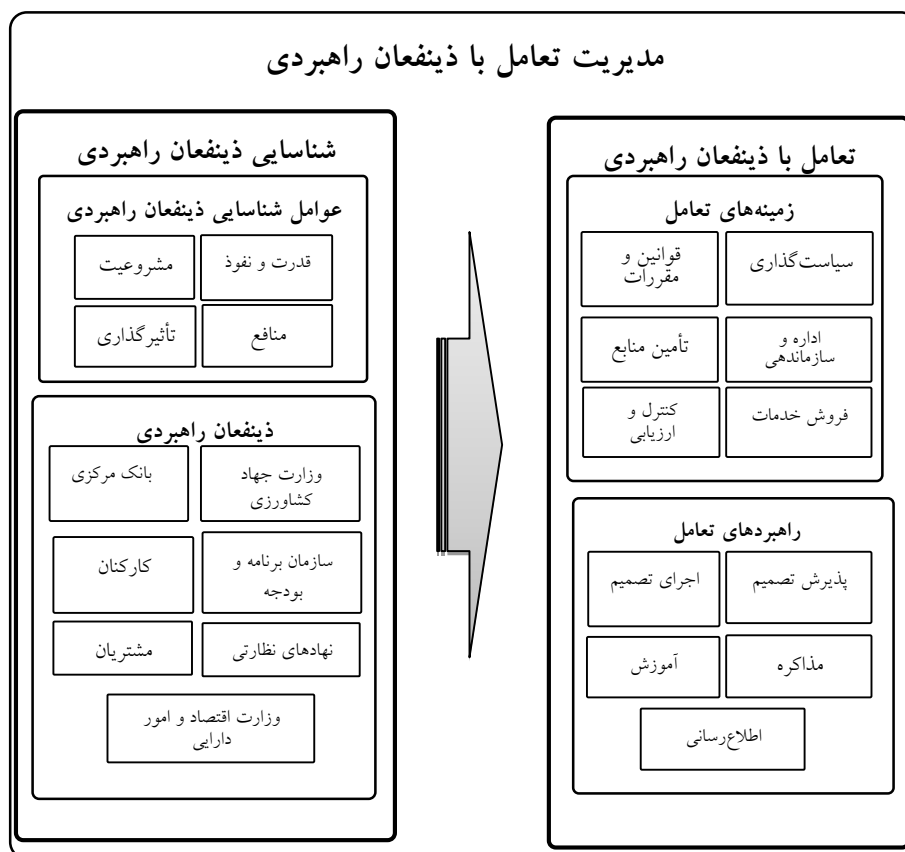


جدول ۲ ابعاد الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی

ابعاد	شناسایی ذینفعان راهبردی	تعامل با ذینفعان راهبردی
مؤلفه	- قدرت و نفوذ - تأثیرگذاری - منافع - مشروعیت	سیاست‌گذاری قوانین و مقررات اداره و سازماندهی
		کنترل و نظارت تأمین منابع فروش خدمات

۴-۴- الگوی مناسب مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی

الگوی مدیریت تعامل با ذینفعان راهبردی به شکل زیر حاصل شده است (نمودار ۱).



شکل ۲ الگوی مدیریت تعامل بانک کشاورزی با ذینفعان راهبردی



۵- نتیجه گیری

ذینفعان نشان‌دهنده تمام کسانی هستند که با سازمان تعامل دارند. در بعضی مواقع تصمیم ذینفعان راهبردی بیش از مدیران ارشد بانک در دستیابی به اهداف تأثیرگذار است. ایجاد تعادل میان خواسته‌های ذینفعان و تأثیر آنها بر تحقق اهداف بانک بسیار مهم است. در واقع تعامل با ذینفعان بیان ارتباطات مستقیم و یا غیر مستقیم میان افراد و گروه‌های ذینفعان با بانک است. 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.

آنچه حایز اهمیت است، شناخت ذینفعان و راهبرد تعامل با آنهاست، تاکنون پژوهشی که به‌طور 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 بوده و از مدیریت تعامل‌ها غافل شده‌اند. نتایج پژوهش حاضر در بعد عوامل شناسایی ذینفعان، متناسب با جامعه هدف از سایر پژوهش‌ها کامل‌تر و جامع‌تر است، به‌طوری که با چهار عامل شناسایی شده مشروعیت، قدرت و نفوذ، تأثیرگذاری و منافع، سایر پژوهش‌ها و نظریه‌های مطرح شده را پوشش داده است.

از جمله پژوهش‌ها و الگوهایی که با نتایج پژوهش در بعد اول همخوانی دارد، می‌توان به الگوی ذینفعان فریمن [۹]، الگوی ذینفعان میثائیل و همکاران [۶]، الگوی چوالیر و بوکلس [۲۳]، الگوی دیلویت [۳۳]، الگوی بریسون [۳۵] اشاره کرد. در الگوی بریسون [۳۴] به عواملی همچون منافع قدرت و نفوذ اشاره شده است. در الگوی دیلویت [۳۳] به دو مؤلفه نفوذ و تأثیرگذاری اشاره شده است. در الگوی چوالیر و بوکلس [۲۳] تنها براساس تأثیرگذاری و عدم تأثیرگذاری به شناسایی ذینفعان پرداخته شده است. میثائیل و همکاران [۶] سه عامل قدرت، فوریت و مشروعیت را مطرح و دو عامل مشروعیت و قدرت را به عنوان مشخصه‌های هسته‌ای ذکر کردند.

در مقایسه با چارچوب نظری پژوهش در بعد شناسایی ذینفعان، یعنی الگوی میثائیل و همکاران [۶] ضمن تأیید دو مؤلفه قدرت و مشروعیت در الگوی به دست آمده برای مدیریت



تعامل با ذینفعان راهبردی بانک کشاورزی، مؤلفه فوریت از الگوی حاضر حذف و سه مؤلفه تأثیرگذاری، منافع و نفوذ فراتر از چارچوب نظری پژوهش به دست آمده است. در راستای بعد دوم پژوهش، یعنی تعامل با ذینفعان راهبردی یا راهبرد تعامل با ذینفعان راهبردی، از آن جایی که پژوهشی مشابه برای تعیین چارچوب نظری یافت نشده است، 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.

۶- منابع

- [۱] مرکز مطالعات بانک کشاورزی (۱۳۹۶) آمارهای با بانک کشاورزی.
- [2] Slinger (1997) "Scanning the gap; The Theoretical Principles That Connect Stakeholder Policies To Business Performance", 7
- [3] E.W, Mainardes H., Alves , Raposo (2011) " Stakeholder: Theory: Issue to Resolve". 4+252-226
- [4] Edward R., Freeman John McVea (2005) "A stakeholder approach to strategic management", *Social Science Research Network Electronic*.
- [5] Gray R., Owen D., Afams C. (1996) *Accounting and accountability: Change and challenges in corporate social and environmental reporting*, London: Prentice Hall.
- [6] Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts"; *Academy of Management Review*, 22: 55-886.
- [7] Jones T. (1995) "Instrumental stakeholders theory: A synthesis of ethics and economics"; *Academy of Management Review*.
- [8] Jawahar I., Mclaughlin G. (2001) "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cucle approach"; *Academy of Management Review*, 26: 235-256.
- [9] Freeman A. (1984) "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*".
- [10] Boatright J. R. (1994) "Fiduciary duties and the shareholder-management relation"; *Business Ethics Quarterly*, 4: 393-407.
- [11] Weiss J. W. (2006) *Business ethics: A stakeholder and issue management approach*; Toronto, Thomson South-Western.
- [12] Frooman J. (1999) *Stakeholder influence strategies*; ACAD MANAGE REV, 24(2), 191-205. doi:10.5465/AMR.1999.1893928



- [13] Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J. (1991) "Strategies for assessing and managing organisational stakeholders"; *Academy of Management Executive*, 5(2): 51-57, Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1991.4274682>
- [14] Wolfe R. A., Putler D. S. (2002) "How tight are the ties that bind stakeholder groups"; *Organization Science*, 13(1): 64-80.
- [15] Wood D. J. (1994) *Business and society*, New York: Harper Collins.
- [16] Scholes E., Clutterbuck D. (1998) "Communication with stake holders: An integrated approach"; *Long Range Planning*, 31(2): 227-238.
- [17] Fassin Y. (2009) "The stakeholder model refined"; *Business Ethics*, 84: 113-135.
- [18] Carroll A., Buchholtz A. (2006) *Business and society: Ethics and stakeholder management*, Mason Thompson Learning.
- [19] Parent M. M., Deephouse D. L. (2007) "A case study of stakeholder identification and prioritization by managers"; *Journal of Business Ethics*, 73: 1-23. doi:10.1007/s10551-007-9533-y
- [۲۰] ابطحی فروشانی زینت‌السادات، فرصتکار احسان، خوشنواپور نادر، ابطحی فروشانی سیدتقی (۱۳۹۴) تحلیل ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه- قدرت مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میدین منطقه پارس جنوبی؛ یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه.
- [۲۱] تصدیقی هومن (۱۳۹۰) «شناسایی ذینفعان پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودرویی از طریق خوشه‌بندی مصادیق ذینفعی براساس روش *K-Mean*»؛ توسعه تکنولوژی صنعتی.
- [۲۲] ثقفی فاطمه، عباسی شاهکوه کلثوم، کشتگاری احسان (۱۳۹۳) «طراحی چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق»؛ (۳۹): ۲۱ - ۴۲.
- [23] Chevalier J. M., Buckles D. J. (2008) *A guide to collaborative inquiry and social*; Sage Publications.
- [24] Senecah S. L. (2004) *The trinity of voice: The role of practical theory in planning and evaluating the effectiveness of environmental participatory processes*; State University of New York Press.
- [25] Heath R. L., Bryant J. (1992) *Human communication theory research: Concepts, contexts, and Challenges*; Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- [26] Zadek S., Raynard P. (2002) "Stakeholder engagement: Measuring and communicating the quality"; *Accountability Quarterly*, 19: 8-17.
- [27] Noland J., Philips R. (2010) "Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management"; *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 39-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x
- [28] Friedman A., Miles S. (2006) *Stakeholder: Theory and practice*; Oxford University Press.

- [28] Healey P. (1996) "Consensus-building across difficult divisions: New approaches to collaborative strategy making"; *Planning Practice and Research*, Vol. 11.
- [29] Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpää M. (2005) *The stakeholder engagement manual: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*; Stakeholder Research Associates Canada.
- [30] MDF (2005) Retrieved from www.mdf.nl.
- [31] IFC (2007) *Stakeholder engagement: A good practice handbook for companies*. International Finance Corporation, Washington. Retrieved from www.ifc.org/enviro
- [32] Vivero J., Alba I. M. (2008) *An exercise in Stakeholder Participation Planning for a hypothetical offshore wind farm in the Gulf of Cadiz (II)*; University of Seville Department of Human Geography.
- [33] Deloitte (2014) *Stakeholder Engagement*; London: Deloitte Touche Tohmatsu.
- [34] Bryson J. M., Roering W. (1998) "Initiation of strategic planning by governments"; *Public Administration Review*, 48:995-1004. doi: 10.2307/976996
- [35] Bryson J. M. (2004) "What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis technique"; *Public Management Review*, 6(1): 21-53.