

## ارائه الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

### نوع مقاله: پژوهشی

علیرضا تقوی کارترپ<sup>۱</sup>

علیرضا بافنده زنده<sup>۲</sup>

صمد عالی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۶/۱۲

### چکیده

خلق ارزش یک عامل اصلی در پایداری و تعالی سازمان‌ها است که علاوه بر سودآوری، حفظ مشتری، دستیابی به اهداف کسب و کار و ایجاد درآمد را به دنبال دارد. هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد که تعداد آن‌ها ۴۵۰ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه کوکران استفاده شده است که حجم نمونه آماری ۲۰۸ نفر به دست آمده است. برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. در بخش کمی برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. روایی و پایایی ابزار در بخش کمی با استفاده از نظر متخصصان و آلفای کرونباخ انجام شده است. در نهایت سه مولفه آگاهی ذینفعان، فرهنگ سازمانی، عملکرد بانک شناسایی شدند و الگوی مشارکت ذینفعان موید تایید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: مشارکت، ذینفعان، خلق ارزش، بانکداری.

طبقه بندی JEL: E58, G21, M31, C51

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران Tagavi@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول) a.b.zendeh@gmail.com

a.b.zendeh@gmail.com

Samad.aly@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

## مقدمه

نقش و اهمیت ذینفعان به عنوان افراد، گروه‌ها و سازمانها، دارای منافع و توانایی تأثیرگذاری بر اقدامات و اهداف سازمان، برنامه یا جهت‌گیری سیاسی، برای مدیران، سیاستمداران و پژوهشگران روشن است. در دنیای امروز مشارکت افراد ذی‌نفع اساس سیاست‌گذاری تلقی می‌شود که برای توسعه پایدار و ایجاد دموکراسی در سازمان‌ها ضروری است. لایتینن بر اهمیت ذینفعان تأکید می‌کند و اینکه برآوردن انتظارات ذینفعان بخشی جدایی ناپذیر از موفقیت پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی است، زیرا مشارکت ذینفعان از دانش و ارزش‌های مشترک استفاده می‌کند و همچنین اختلافات بین ذینفعان و مقامات را کاهش می‌دهد. و مدیران و ایجاد اعتماد در آنها. تأثیر قدرت کاربر در صنایع و مشاغل متفاوت است. بانک‌ها یکی از موسساتی هستند که نقش مهمی در اقتصاد کشور دارند و به شدت تحت نظارت سهامداران اداره می‌شوند.

مفهوم خلق ارزش برای بانک‌ها نیز به عنوان یک صنعت خدماتی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. همچنین مدل کسب و کار یک بانک تعیین‌کننده چگونگی خلق ارزش آن بانک در ارتباط با ذی‌نفعان آن، همچون مشتریان، سهامداران و ... می‌باشد (کجوری و همکاران، ۱۳۹۹). خلق ارزش مشترک، شکلی از استراتژی بازاریابی یا استراتژی بانک است که بر ایجاد و تشخیص مستمر ارزش-های مشترک بانک و ذی‌نفعان تأکید دارد (سانتوس و یجادی و همکاران، ۲۰۱۲). خلق ارزش یک عامل اصلی در پایداری و تعالی سازمان‌ها است که علاوه بر سودآوری، حفظ مشتری، دستیابی به اهداف کسب و کار و ایجاد درآمد را به دنبال دارد. ایجاد ارزش یک فرایند پیچیده است، به خصوص هنگامی که شامل عوامل بیرونی و درونی برای سازمان می‌شود. زمانی که این فرایند بر روی سناریوهای کلان‌امعال می‌شود (ناولینگ و ویاس، ۲۰۱۴). اگر سازمان‌ها می‌خواهند در بلندمدت موفق باشند، باید نیازها و انتظارات ذینفعان را در اولویت قرار دهند. انتظارات و نیازهای استحقاقی ذینفعان باید در نظر گرفته شود. بنابراین، تعامل و مدیریت مناسب ذینفعان باید بخشی جدایی ناپذیر از مسئولیت‌های مدیریتی سازمان‌ها باشد، به طوری که مدیریت مسائل عمومی به عنوان پاسخگویی به ذینفعان مختلف سازمان‌ها تعریف می‌شود (بند و همکاران، ۲۰۱۷). تئوری ذینفعان نظریه‌ای از مدیریت سازمانی و اخلاق کسب و کار است که حوزه‌های زیادی را که تحت تأثیر نهادهای تجاری مانند کارکنان - تامین‌کنندگان - جوامع - طلبکاران و دیگران قرار می‌گیرند، در نظر می‌گیرد (تام، ۲۰۱۸).

در دنیای امروز، مشارکت ذینفعان به عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری، مبنای توسعه پایدار و استقرار دموکراسی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. مشارکت ذینفعان عاملی برای اعمال نفوذ دانش و ارزش‌های مشترک و همچنین کاهش اختلاف نظر بین ذینفعان، مسئولان و مدیران و افزایش

اعتماد به آنها است. یکی دیگر از مزایای مشارکت ذینفعان، شفافیت در تصمیم‌گیری و ایجاد تعادل و انصاف بین ذینفعان است. بنابراین، مشارکت ذینفعان به عنوان راهی برای ارتقا و بهبود کیفیت و مشروعیت سیاست (لوبیرگ، ۲۰۱۹). نیاز به تئوری ذینفعان به طور گسترده‌ای برای توسعه استراتژی‌های خوب برای یک سازمان بزرگ برجسته شده است. با این حال، ابزارها و برنامه‌های کاربردی تجسم رایج هنوز وجود ندارد و هیچ رویکرد جهانی برای شناسایی و درگیر کردن ذینفعان وجود ندارد (دارو و لورا، ۲۰۲۰). مشارکت ذینفعان در خلق ارزش نیز با توجه به تحولات ایجاد شده در فناوری اطلاعات و همچنین شکل‌گیری رسانه‌های اجتماعی، روش‌های تغییر یافته و ذینفعان علاوه بر اختصاص ارزش طور عمر خود به شرکت، می‌توانند در ایجاد انواع ارزش برای بانک مشارکت داشته باشند (رنجریان و همکاران، ۱۴۰۱).

از این رو، بانکداری آینده‌دنیایی را تصور می‌کند که در آن روایت‌های فردی مهم هستند، جایی که مشتریان چیزی بیش از شماره حساب‌های صرف هستند. این در مورد اولویت‌بندی درک، تصدیق موقعیت‌های مختلف زندگی و نیازهای هر مشتری، و تضمین تجربه خدماتی است که نه تنها معامله‌ای، بلکه عمیقاً معنادار و همدلانه است. پذیرش رویکردهای نوآورانه و فناوری‌ها دیگر یک گزینه نیست، بلکه یک ضرورت برای ایجاد ارزش برای همه ذینفعان است. بانک‌ها باید رویکرد چابک‌تری را اتخاذ کنند تا بتوانند به تغییرات فرهنگی واکنش بهتری نشان دهند و با تغییرات تکنولوژیک همگام شوند و بتوانند مسائل امنیتی و قانونی را در کسب و کار خود در نظر بگیرند و شبکه‌های ارزشی را در سازمان خود مدیریت کنند. آنچه در این فرآیند باید مورد توجه قرار گیرد، تعیین روابط بین عناصر و مؤلفه‌هایی است که در ایجاد ارزش برای ذینفعان مؤثر است. ارزشی است که به نفع سازمان نیز می‌باشد. (رحمان سرشت و همکاران، ۲۰۲۰) موفقیت دراز مدت بانک نیازمند تامین انتظارات به ح ذی نفعان است، بنابراین باید انتظارات، مطالبات و حقوق ذی نفعان باید مورد توجه و احترام قرار گیرد. از این رو، تعامل و مدیریت مناسب ذی نفعان باید یک بخش اساسی از وظایف مدیریت بانک باشد (برنارد و همکاران، ۲۰۱۷). عدم توجه به مشارکت ذی نفعان در جهت خلق دانش، موجب ناکارآمدی سازمان می‌شود. از این رو با توجه به ضرورت مشارکت ذی نفعان در خلق ارزش، باید ذی نفعان با به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات خود باعث ایجاد اطلاعات مفید و پشتوانه‌ای برای بهبود بلند مدت در سازمان شود.

با این حال مسئله اصلی در مشارکت ذی نفعان در نظام بانکی این است که بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و یکی از اصلی‌ترین نواقص در خلق ارزش برای بانک عدم مشارکت کلیه ذی نفعان در امور بانک است. در این میان بانک کشاورزی به عنوان یک بانک دولتی تخصصی (که در حوزه کشاورزی فعالیت دارد)، ذی نفعان متعدد و ویژه‌ای دارد که ممکن است در تصمیم

گیری های خود تمامی آنها را مد نظر قرار ندهد. نگاه جامع و همه جانبه به ذی نفعان متعدد و موثر و شناخت علمی نقش و جایگاه آنها در عملکرد بانک می تواند تاثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد. در فضای به شدت رقابتی کسب و کار در عصر دیجیتال امروزی، دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار و حفظ آن از حیث ارزش مورد انتظار ذینفعان، مبنای اصلی موفقیت سازمان است، ارزش خلق شده توسط کسب و کارها به عنوان یک مفهوم ادراکی بر اساس دانش، احساسات و تجربیات ذی نفعان شکل می گیرد و در گذر زمان و تحت تاثیر عوامل مختلف در قالب پارادایم های جدید ظهور می یابد (قربان پور و همکاران، ۱۴۰۱). مشارکت ذینفعان، منجر به شفافیت در تصمیم گیری و ایجاد تعادل و انصاف بین ذینفعان می شود (لوبیرگ، ۲۰۱۹). از این رو، در فضای رقابتی صنعت بانکداری، بانکها تلاش می کنند تا برای ذینفعان خود ارزش ایجاد کنند. خلق ارزش فرآیند تولید و افزایش ارزش برای مشتریان، کارکنان، سهامداران و جامعه گسترده تر است. برای دستیابی به این هدف، بانکها باید بر اصول کلیدی مانند همکاری، هماهنگی، ارتباطات، وضوح و انتقال دانش تمرکز کنند.

در این راستا این پژوهش به دنبال این سوال می باشد، الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟  
مطالعات مختلفی در این زمینه در داخل و خارج کشور انجام شده که به چند مورد آن اشاره می کنیم:

چرمهینی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر شهرت سازمان در فضای مجازی و مشارکت ذینفعان بر پایداری سازمان ها در شرکت های کوچک اینترنتی انجام دادند، هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر شهرت سازمان در فضای مجازی و مشارکت ذینفعان بر پایداری سازمان ها در شرکت های کوچک اینترنتی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روشن توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت های کوچک اینترنتی بود. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی در دسترس بود. نتایج پژوهش نشان داد که شهرت سازمانی بر مشارکت ذینفعان تاثیر مثبت دارند. همچنین مشارکت ذینفعان به غیر از مشارکت سهامداران نظارتی می تواند پایداری شرکت های کوچک اینترنتی را افزایش دهد. همچنین شهرت سازمانی بر پایداری سازمان با نقش میانجیمشارکت به غیر از مشارکت سهامداران نظارتی تاثیر مثبت دارد.

جعفری و توکلی (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان نقش مدیریت مشتری در ارتقای کیفیت با رویکرد خلق ارزش مشترک انجام دادند. آنها نشان دادند، خلق مشترک با مشارکت مشتری برای ایجاد مزیت رقابتی، توسعه خدمات مشتری محور و بهبود عملکرد شرکت و رضایت مشتری شناخته شده

است. مدیریت دانش شامل طیف وسیعی از استراتژی‌ها و شیوه‌هایی است که یک سازمان برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، توزیع و امکان پذیرش بینش‌ها و تجربیات استفاده می‌کند.

- سیوالینگم و راماسوامی (۲۰۲۴). پژوهشی با عنوان برنامه ریزی مشارکت سهامداران پایدار بر اساس تجزیه و تحلیل منافع پروژه رقیب انجام دادند، پایداری به چیزی بیش از یک آرزو در تجارت تبدیل شده است. این تبدیل به بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی کسب و کار و تصمیم‌گیری شده است. سازمان‌ها متوجه شده‌اند که پایداری به پایداری با تأثیر آن بر چند وجهی می‌تواند باعث موفقیت کسب‌وکار شود. رشد بلندمدت مستلزم درک روابط بین افراد و محیط اطرافشان است. مشارکت ذینفعان برای برنامه ریزی، طراحی، اجرا و تضمین اثربخشی برنامه‌ها ضروری است. با توجه به نیاز به پایداری و مشارکت طیف بیشتر ذینفعان در برنامه ریزی پروژه، پیچیدگی طرح پروژه در حال رشد است. فقدان یا ناکافی بودن مشارکت ذینفعان در طول چرخه عمر پروژه، به ویژه در مراحل اولیه اجرا و برنامه ریزی، اغلب تأثیر مخربی بر عملکرد پروژه مورد نظر دارد. مشارکت موثر ذینفعان برای متعادل کردن اثرات ترکیبی فقدان دانش زمینه‌ای توسط ذینفعان و عدم حمایت در این زمینه ضروری است. با این حال، این ادغام با مشکلاتی مانند محدودیت‌های منابع و منافع ذینفعان رقابتی مواجه می‌شود. برای تشویق مشارکت ذینفعان با ابتکارات، منابع پروژه ممکن است بر اساس اهمیت نسبی مناطق رقیب تخصیص داده شود. این مطالعه در نظر دارد چارچوب تعامل ذینفعان را برای افزایش اثربخشی مشارکت ذینفعان در پروژه‌ها با ارزیابی سیستماتیک تضادهای احتمالی و ادغام دیدگاه‌های ذینفعان و تیم مدیریت پروژه ایجاد کند. برای این کار استفاده می‌کنیم.

کریملو و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان تحلیل تعاملات میان ذینفعان کلیدی در یک نظام نوآوری منطقه‌ای انجام دادند. تحلیل نظام‌های نوآوری منطقه‌ای نقش محوری در سیاستگذاری نوآوری برای شکلهی به شرایط نوآوری ونیز خلق مزیت منطقه‌ای دارد. برای موفقیت در توسعه نظام نوآوری و افزایش کارایی در تخصیص منابع محدود، شناسایی و تمرکز بر ظرفیتهای موجود اهمیت دارد. در این مقاله براساس رویکرد مارپیچ ۳گانه صنعت-دانشگاه-دولت، روشی برای انتخاب و ارزیابی تعاملات میان ذینفعان نظام نوآوری منطقه‌ای ارائه شده است.

**۱. سوال های تحقیق:****الف: سوال اصلی:**

- ارائه الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

**ب: سوال های فرعی:**

۱. ابعاد مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی کدامند؟
۲. برازش الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

**۲. روش شناسی تحقیق**

این تحقیق از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است بر حسب هدف، در بخش ارائه مدل کیفی، از نوع بنیادی و در بخش کمی به صورت کاربردی و از نظر روش اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی است. در واقع هدف این تحقیق توسعه دانش کاربردی یک زمینه خاص می باشد. در بخش کمی، از روش پیمایشی برای گردآوری داده ها استفاده شده است و داده های کمی از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری شد. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی می باشد که تعداد آن ها ۴۵۰ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه کوکران استفاده شده است که حجم نمونه آماری ۲۰۸ نفر به دست آمده است. برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا براساس شهرستان، بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی، به ۱۵ طبقه، دسته بندی گردیده، پس از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه آماری به روش نمونه گیری هدفمند از کارشناسانی که اطلاعات مناسبی از مشارکت ذی نفعان و خلق ارزش داشتند از هر طبقه به تعداد مشخص انتخاب گردید. برای تحلیل داده های کمی از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی، شاخص های گرایش مرکزی (درصد فراوانی) مورد استفاده قرار گرفتند. در سطح آمار استنباطی از آزمون های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری) استفاده شد. لازم به ذکر است که نرم افزارهای SPSS20 و lisrel8.5 برای تحلیل داده های کمی مورد استفاده قرار گرفتند. برای بررسی پایایی از آزمون آلفای کرونباخ از نرم افزار spss استفاده شده است که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: پایایی متغیرها، ابعاد و سؤالات مربوطه به متغیرها، ابعاد مشارکت ذی نفعان در خلق ارزش

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
سؤالات مشارکت ذی نفعان در خلق ارزش	۷۷	۰/۸۹۴
آگاهی ذی نفعان	۱۰	۰/۷۱۴
فرهنگ سازمانی	۳۸	۰/۸۴۲
عملکرد بانک	۲۹	۰/۸۱۹

منبع: نتایج تحقیق

### ۳. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته ها

روایی سازه پرسشنامه مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

- آگاهی ذینفعان:

مدل عاملی آگاهی ذینفعان، با ده شاخص اندازه‌گیری شد، همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل q1 تا q10 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۰ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۲: ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های آگاهی ذینفعان

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	اطلاع از روند فعالیت‌های بانک	همکاری میان ذینفعان	Q1	۰/۷۵۴	تأیید
۲		برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های بانک	Q2	۰/۶۷۹	تأیید
۳	آموزش ذینفعان	مدیریت تعارضات	Q3	۰/۷۹۳	تأیید
۴		بهبود مهارت‌های ذینفعان	Q4	۰/۸۱۵	تأیید
۵		یادگیری اجتماعی	Q5	۰/۷۱۲	تأیید
۶		متناسب بودن اطلاعات	Q6	۰/۶۲۳	تأیید
۷	تعامل ذینفعان	تعامل عاطفی میان ذینفعان	Q7	۰/۸۵۷	تأیید
۸		تعامل رفتاری میان ذینفعان	Q8	۰/۷۳۵	تأیید
۹		تعامل شناختی میان ذینفعان	Q9	۰/۸۱۰	تأیید
۱۰		اعتماد میان ذینفعان	Q10	۰/۸۸۶	تأیید

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل متغیر آگاهی ذینفعان

شاخص	X2	D F	P	GFI	AGF I	RMSE A	X2/D F
آگاهی ذینفعان	۴۳۳/۶۳	۱۵ ۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۷۲
آگاهی ذینفعان	۴۳۳/۶۳	۱۵ ۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۷۲

منبع: نتایج تحقیق

نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل آگاهی ذینفعان به صورت زیر می‌باشد:

- روایی واگرا

روایی واگرا زمانی وجود دارد که هر سؤال با عاملی که در آن قرار گرفته است دارای مقداری بیشتر از ۰/۵ باشد.



## • روایی همگرا

برای بررسی روایی همگرا در معیار در نظر گرفته می‌شود:

۱. میزان بارهای عاملی برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد،

۲. میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.

ابعاد	روایی همگرا
اطلاع از روند فعالیت‌های بانک	۰/۷۴۵
آموزش ذینفعان	۰/۸۵۲
تعامل ذینفعان	۰/۷۴۵

منبع: نتایج تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا برای شاخص‌های آگاهی ذینفعان، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده رعایت شده است.

## -فرهنگ سازمانی:

مدل عاملی فرهنگ سازمانی، با سی و هشت شاخص اندازه‌گیری شد، همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل q11 تا q48 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۳۸ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۴: ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های فرهنگ سازمانی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱۱	شناسایی ذینفعان	دسته بندی ذی نفعان	Q11	۰/۷۱۱	تأیید
۱۲		تامین منافع ذی نفعان	Q12	۰/۵۰۸	تأیید
۱۳		شناسایی بازیگران کلیدی	Q13	۰/۵۵۱	تأیید
۱۴		اهمیت و اولویت ذی نفعان	Q14	۰/۶۰۰	تأیید
۱۵		هدفمند بودن خواسته های ذینفعان	Q15	۰/۶۸۵	تأیید

تأیید	۰/۶۴۴	Q16	تحلیل جامع و کامل ذی نفعان		۱۶
تأیید	۰/۶۰۴	Q17	تعریف نظام ارزشی مشارکتی در بانک	تعریف چارچوب اخلاقی	۱۷
تأیید	۰/۵۵۲	Q18	صداقت رفتاری ذی نفعان		۱۸
تأیید	۰/۵۰۳	Q19	چارچوب های تصمیم گیری اخلاقی		۱۹
تأیید	۰/۷۷۸	Q20	پاسخگویی مناسب و به موقع		۲۰
تأیید	۰/۸۲۳	Q21	برخورد مناسب کارکنان		۲۱
تأیید	۰/۷۰۷	Q22	رضایت مندی ذی نفعان		تکرش مثبت ذی نفعان نسبت به بانک
تأیید	۰/۸۰۹	Q23	همدلی ذی نفعان	۲۳	
تأیید	۰/۶۰۲	Q24	احساس مالکیت در بانک	۲۴	
تأیید	۰/۵۸۳	Q25	وفاداری ذی نفعان به بانک	۲۵	
تأیید	۰/۶۰۱	Q26	خوشبینی ذی نفعان به نتایج بانک	۲۶	
تأیید	۰/۷۲۴	Q27	حل مسئله گروهی	همسویی متقابل ذینفعان با بانک	
تأیید	۰/۷۰۷	Q28	ایجاد فرایندهای مشترک		۲۸
تأیید	۰/۶۹۰	Q29	تسهیل فرایند مشارکت		۲۹
تأیید	۰/۸۲۹	Q30	همسویی منافع سهامداران با منافع بانک		۳۰
تأیید	۰/۷۲۹	Q31	یکپارچه سازی ذی نفعان		۳۱
تأیید	۱۶۹۸ .	Q32	حل اختلافات ذی نفعان		
تأیید	۱۷۷۲ .	Q33	درگیر شدن و مشارکت در مسائل بانک	۳۳	
تأیید	۱۶۲۳ .	Q34	ابزارهای کاربردی برای نیازهای گروه های هدف	۳۴	
تأیید	۱۶۶۳ .	Q35	احساس مسئولیت نسبت به بانک	۳۵	
تأیید	۱۷۵۰ .	Q36	قدرت ذی نفعان	۳۶	

اقدامات  
همکاری  
ارائه

تأیید	۱۶۹۹ .	Q37	پتانسیل ذی نفعان		۳۷
تأیید	۱۷۳۵ .	Q38	انتظارات شخصی ذی نفعان		۳۸
تأیید	۱۷۷۵ .	Q39	منافع و فوریت ذی نفعان		۳۹
تأیید	۱۶۰۳ .	Q40	اطمینان از عملکرد ذی نفعان		۴۰
تأیید	۱۶۵۰ .	Q41	شایستگی ذی نفعان		۴۱
تأیید	۱۶۲۰ .	Q42	همکاری ذی نفعان با بانک		۴۲
تأیید	۱۷۳۵ .	Q43	نفوذ سهامداران در انتخاب هیئت مدیران	فناام تصمیم‌گیری در بانک	۴۳
تأیید	۱۶۵۹ .	Q44	همکاری میان ذی نفعان		۴۴
تأیید	۱۸۸۵ .	Q45	مشارکت در انتصاب هیات مدیره		۴۵
تأیید	۱۷۶۱ .	Q46	مشارکت در تغییرات و سیاست‌گذاری کلان بانک		۴۶
تأیید	۱۶۵۸ .	Q47	مشارکت ذی نفعان در تصمیم‌گیری هیئت مدیره		۴۷
تأیید	۱۶۱۰ .	Q48	مشارکت ذی نفعان در اهداف بانک		۴۸

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل متغیر فرهنگ سازمانی

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
فرهنگ سازمانی	۸۳۴/۳۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۷۹

منبع: نتایج تحقیق

نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل فرهنگ سازمانی به صورت زیر می‌باشد:

- روایی واگرا  
روایی واگرا زمانی وجود دارد که هر سؤال با عاملی که در آن قرار گرفته است دارای مقداری بیشتر از ۰/۵ باشد.
- روایی همگرا  
برای بررسی روایی همگرا در معیار در نظر گرفته می‌شود:  
۱. میزان بارهای عاملی برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد،  
۲. میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.

روایی همگرا	ابعاد
۰/۶۵۵	شناسایی ذینفعان
۰/۶۹۸	تعریف چارچوب اخلاقی
۰/۶۸۴	نگرش مثبت ذینفعان نسبت به بانک
۰/۷۰۱	همسویی متقابل ذینفعان با بانک
۰/۶۹۷	اقدامات همکاری گرایانه
۰/۶۲	نظام تصمیم‌گیری در بانک

منبع: نتایج تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا برای شاخص‌های فرهنگ سازمانی، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده رعایت شده است.

#### - عملکرد بانک:

مدل عاملی عملکرد بانک، با بیست و نه شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شوند، این شاخص‌ها شامل q49 تا q77 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۲۹ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۶: ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری عملکرد بانک

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۴۹	مسئولیت اجتماعی در بانک	کیفیت محصولات و خدمات	Q49	۰/۷۶۰	تأیید
۵۰		توجه به محیط زیست توسط بانک	Q50	۰/۷۰۷	تأیید
۵۱		استانداردهای ایمنی	Q51	۰/۷۳۲	تأیید
۵۲	کارایی بانک	عملکرد مالی بانک	Q52	۰/۵۲۶	تأیید
۵۳		کسب سود از سهام شرکت	Q53	۰/۶۸۹	تأیید
۵۴		در دسترس بودن منابع برای ذی نفعان	Q54	۰/۶۲۵	تأیید
۵۵		کاهش هزینه ها	Q55	۰/۶۱۷	تأیید
۵۶		مسئولیت پذیری مدیران	Q56	۰/۶۰۷	تأیید
۵۷	رفتار مدیران بانک	انتقاد پذیری مدیران	Q57	۰/۶۶۸	تأیید
۵۸		مسئولیت پذیری مدیران بانک	Q58	۰/۷۰۵	تأیید
۵۹		اختیارات مدیران بانک	Q59	۰/۶۲۴	تأیید
۶۰		صلاحیت مدیران بانک	Q60	۰/۵۶۳	تأیید
۶۱		سود سهام بانک	Q61	۰/۶۹۹	تأیید
۶۲	بایداری بانک	تامین منافع مالی برای ذی نفعان	Q62	۰/۷۲۰	تأیید
۶۳		افزایش ارزش سهام بانک	Q63	۰/۷۳۵	تأیید
۶۴		نظام نوآوری در بانک	Q64	۰/۶۴۰	تأیید
۶۵		تعریف سازوکارهای فرایند تغییر	Q65	۰/۷۴۸	تأیید
۶۶		برنامه ریزی برای سهولت در روند کارها	Q66	۰/۶۶۰	تأیید
۶۷	کیفیت برنامه ریزی در بانک	تصمیم گیری استراتژیک	Q67	۰/۷۰۱	تأیید
۶۸		تهیه برنامه استراتژیک بانک	Q68	۰/۷۰۴	تأیید
۶۹		درک نیازهای بانک	Q69	۰/۸۱۰	تأیید
۷۰		تعریف واضح اهداف بانک	Q70	۰/۸۸۰	تأیید

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۷: ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های عملکرد بانک

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۷۱	جهان‌ساز بانک	سطح اختیار ذی نفعان	Q71	۰/۶۴۱	تأیید
۷۲		تغییرات نظارتی	Q72	۰/۷۰۳	تأیید
۷۳		انعطاف پذیری بانک	Q73	۰/۷۱۴	تأیید
۷۴		ورود ذی نفعان جدید به بانک	Q74	۰/۶۷۹	تأیید
۷۵		شبکه روابط در بانک	Q75	۰/۷۹۰	تأیید
۷۶	شفافیت سازمان	شفافیت در عملکرد بانک	Q76	۰/۷۵۶	تأیید
۷۷		ارتباطات باز در بانک	Q77	۰/۸۰۱	تأیید

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل متغیر عملکرد بانک

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
عملکرد بانک	۶۰۵/۱۴	۲۷۰	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۲/۲۴

منبع: نتایج تحقیق

نتیجه تحلیل عاملی تائیدی مدل عملکرد بانک به صورت زیر می‌باشد:

روایی واگرا:

روایی واگرا زمانی وجود دارد که هر سؤال با عاملی که در آن قرار گرفته است دارای مقداری بیشتر از ۰/۵ باشد.

روایی همگرا:

برای بررسی روایی همگرا در معیار در نظر گرفته می‌شود:

۱. میزان بارهای عاملی برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد،

۲. میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد.

ابعاد	روایی همگرا
مسئولیت اجتماعی در بانک	۰/۶۶۶
کارایی بانک	۰/۶۴۵
رفتار مدیران بانک	۰/۷۰۸
پایداری بانک	۰/۶۸
کیفیت برنامه ریزی در بانک	۰/۶۲۶
ساختار سازمانی بانک	۰/۷۴۲
شفافیت سازمانی	۰/۷۳

منبع: نتایج تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا برای شاخص‌های عملکرد بانک، شرط بارهای

عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده رعایت شده است.

برازش مدل مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری چگونه است؟

جدول شماره ۹ شاخص‌های نیکویی برازش مدل حاصل از تحلیل عامل تأییدی را که حاکی از خوبی برازش مدل با داده‌های مشاهده‌شده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر مدل مشارکت دینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری با سه مضمون فراگیر و شانزده مضمون سازمان دهنده، در این تحقیق با داده‌ها مطابقت دارد.

جدول ۹: شاخص‌های نیکویی برازش مدل مشارکت دینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

مجدور خی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب	شاخص نیکویی برازش
۷۵۷/۲۱	۲۹۱	۰/۰۰۰	۰/۰۴۸	۰/۹۲

منبع: نتایج تحقیق

مهم‌ترین آماره برازش آماره مجدور خی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده‌شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. عدم معناداری این آماره، برازش مدل را با داده‌ها نشان می‌دهد. ولی ایراد این آماره حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه‌های با حجم بالا امکان عدم معناداری آن کاهش می‌یابد. مقدار کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب، و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل‌شده نیکویی برازش، به عنوان ملاک‌های انطباق مدل با داده‌های مشاهده‌شده در نظر گرفته می‌شود.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل‌مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته‌شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل‌قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. بیضی‌ها، متغیرهای مکنون یا عامل‌ها و مستطیل‌ها، شاخص‌های شناسایی‌شده را نشان می‌دهد، پیکان‌ها از بیضی‌ها به مستطیل‌ها نشان می‌دهد که گویه‌ها روی کدام عامل بار می‌گیرند، و ارزش‌های نوشته‌شده روی آن‌ها، آن میزان از واریانس گویه‌ها را که از سوی عامل قابل توضیح است، نشان می‌دهد. پیکان‌های کوچک واریانس باقیمانده (خطا) را نشان می‌دهد که به وسیله‌ی عامل تبیین نمی‌شود. تحلیل عاملی، نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌های مدل، مطلوب است. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان ضرایب مشاهده‌شده (با توجه به حجم نمونه) با آزمون  $t$ -value از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه



شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. از آنجا که برای معنی‌دار بودن یک رابطه، قدر مطلق مقدار ضریب معناداری، باید بالاتر از  $1/96$  باشد، پس می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین متغیرها معنی‌دار است. تحلیل عاملی، نشان می‌دهد کلیه مسیرها با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.

جدول شماره ۱۰ شاخص‌های نیکویی برازش مدل حاصل از تحلیل عامل تأییدی را که حاکی از خوبی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر مدل الگوی میزان آمادگی سازمانی در صنعت بانکداری با هفت مضمون فراگیر و بیست و سه مضمون سازمان دهنده، در این تحقیق با داده‌ها مطابقت دارد.

جدول ۱۰: شاخص‌های نیکویی برازش مدل آمادگی سازمانی

مجدور خی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	شاخص نیکویی برازش
۱۰۹۵/۲۸	۳۷۵	۰/۰۰۰	۰/۰۴۹	۰/۹۲

منبع: نتایج تحقیق

و شاخص‌های نیکویی برازش مدل حاصل از تحلیل عامل تأییدی را که حاکی از خوبی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر مدل پیامدها نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری با چهار مضمون فراگیر و هشت مضمون سازمان دهنده، در این تحقیق با داده‌ها مطابقت دارد.

جدول ۱۱: شاخص‌های نیکویی برازش مدل آمادگی سازمانی

مجدور خی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	شاخص نیکویی برازش
۱۵۱۰/۹۴	۵۵۳	۰/۰۰۰	۰/۰۴۷	۰/۹۲

منبع: نتایج تحقیق

مهم‌ترین آماره برازش آماره مجدور خی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. عدم معناداری این آماره، برازش مدل را با داده‌ها نشان می‌دهد. ولی ایراد این آماره حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه‌های با حجم بالا امکان عدم

معناداری آن کاهش می‌یابد. مقدار کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب، و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل‌شده نیکویی برازش، به عنوان ملاک‌های انطباق مدل با داده‌های مشاهده‌شده در نظر گرفته می‌شود.

#### ۴. جمع بندی و نتیجه گیری

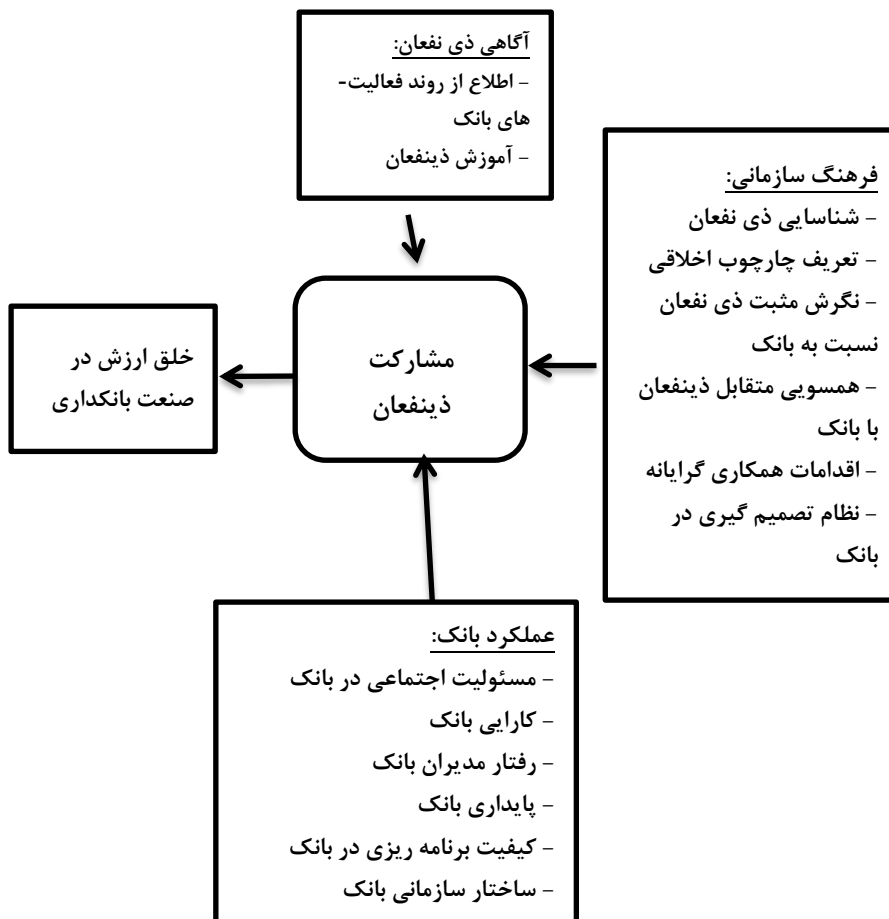
پژوهش حاضر با طرح این سؤال آغاز شد که الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری، بانک کشاورزی آذربایجان شرقی چگونه است؟ و به دنبال آن، سؤالات پژوهش به صورت ذیل ارائه شد:

ابعاد مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی کدامند؟  
برازش الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

**پاسخ سؤال اصلی: الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری، بانک کشاورزی آذربایجان شرقی چگونه است؟**

برای این مهم با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی با شناسایی مضامین از پژوهش‌ها و مقالات پیشین، بهترین مفاهیم استخراج گردید، بدین ترتیب که پس از پایان مرحله کیفی و همچنین برازش مفاهیم به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به یکپارچه‌سازی نظرات خبرگان، ارتباط و توالی آن‌ها پرداخته شد. در نهایت، پس از اعتبارسنجی هر کدام از ابعاد مدل اولیه ساختاری و تفسیری ارائه گردید. ابعاد اصلی جهت ورود به مدل‌سازی ساختاری تفسیری همان ابعاد تأییدشده پس از برازش به روش معادلات ساختاری است که مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری، سه مضمون اصلی در شکل ۱ شناسایی شدند:

شکل ۱: شبکه مضامین الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری



سوال فرعی ۱: ابعاد مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی کدامند؟

در پاسخ به این سؤال، مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر در مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری پژوهش حاضر (در سه مضمون بعد، شانزده مولفه و هفتاد و هفت شاخص) به دست آمد.

## جدول ۱۲: مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

شخص	مولفه	بعد
همکاری میان ذینفعان برنامه ریزی برای فعالیتهای بانک	اطلاع از روند فعالیتهای بانک	آگاهی ذی نفعان
مدیریت تعارضات بهبود مهارتهای ذینفعان یادگیری اجتماعی متناسب بودن اطلاعات	آموزش ذینفعان	
تعامل عاطفی میان ذینفعان تعامل رفتاری میان ذینفعان تعامل شناختی میان ذینفعان اعتماد میان ذینفعان	تعامل ذینفعان	

آگاهی با معنای درک معرفت از رویدادها است. ذی نفعان در امور مربوط به بانک نیازمند کسب شناخت و آگاهی است. این آگاهی می تواند در مسیر باشد که اهداف بانک را محقق سازد. آگاهی ذی نفعان می تواند باعث تغییراتی شود که بر منافع سهامداران تأثیر می گذارد. آگاهی ذی نفعان نیازمند، اطلاع از روند فعالیتهای بانک، آموزش ذینفعان و تعامل ذینفعان است. بدین ترتیب، محور اصلی فعالیتهای بانک در واقع در قالب یک چرخه راهبری و تنظیم گری سازماندهی شده است. شناخت این چرخه موجب می شود که فواید و منافع زیادی برای بانک به ارمغان می آورد. از سوی دیگر، آموزش ذی نفعان موجب بهبود دانش، تواناییها و رفتار ذی نفعان در جهت دستیابی به اهداف تعریف شده می باشد. آموزش موجب بهبود مهارتها و یادگیری اجتماعی را تقویت می کند، که در آن شرکت کنندگان به درک بیشتری از موضوع و دیدگاه های دیگر شرکت کنندگان در یک محیط گروهی می رسند.

همچنین آگاهی ذی نفعان با توجه به تعامل میان آنها صورت می گیرد. مهم ترین هدف ذینفعان، درگیر و متعهد نگه داشتن آنها در امور بانک است. با شناخت ذی نفعان و درک چگونگی برقراری ارتباط موثر، کارآمد و شفاف، بهتر می توان ارتباط برقرار کرد. برقراری تعامل موثر همچنین به ایجاد اعتماد بین گروههای ذی نفع کمک می کند و بر هیچکس پوشیده نیست که اعتماد جزء کلیدی در هرگونه ارتباط موثر با دیگران است. ذی نفعانی که شما را قابل اعتماد می یابند، در فرآیند اشتراک گذاری اطلاعات و پیش برد اهداف بانک فعال تر عمل می کنند.

جدول ۱۳: مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

شاخص	مؤلفه	بعد
دسته بندی ذی نفعان تامین منافع ذی نفعان شناسایی بازیگران کلیدی اهمیت و اولویت ذی نفعان هدفمند بودن خواسته های ذینفعان تحلیل جامع و کامل ذی نفعان	شناسایی ذی نفعان	فرهنگ سازمانی
تعریف نظام ارزشی مشارکتی در بانک صداقت رفتاری ذی نفعان چارچوب های تصمیم گیری اخلاقی پاسخگویی مناسب و به موقع برخورد مناسب کارکنان	تعریف چارچوب اخلاقی	

جدول ۱۴: مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

شاخص	مؤلفه	بعد
رضایت مندی ذی نفعان همدلی ذی نفعان احساس مالکیت در بانک وفاداری ذی نفعان به بانک خوشبینی ذی نفعان به نتایج بانک	نگرش مثبت ذی نفعان نسبت به بانک	فرهنگ سازمانی
حل مسئله گروهی ایجاد فرایندهای مشترک تسهیل فرایند مشارکت همسویی منافع سهامداران با منافع بانک یکپارچه سازی ذی نفعان حل اختلافات ذی نفعان	همسویی متقابل ذینفعان با بانک	

درگیر شدن و مشارکت در مسائل بانک ابزارهای کاربردی برای نیازهای گروه‌های هدف احساس مسئولیت نسبت به بانک		
قدرت ذی نفعان پتانسیل ذی نفعان انتظارات شخصی ذی نفعان منافع و فوریت ذی نفعان اطمینان از عملکرد ذی نفعان شایستگی ذی نفعان همکاری ذی نفعان با بانک	اقدامات همکاری گرایانه	
نفوذ سهامداران در انتخاب هیئت مدیران همکاری میان ذی نفعان مشارکت در انتصاب هیات مدیره مشارکت در تغییرات و سیاستگذاری کلان بانک مشارکت ذی نفعان در تصمیم‌گیری هیئت مدیره مشارکت ذی نفعان در اهداف بانک	نظام تصمیم‌گیری در بانک	

فرهنگ یک مزیت رقابتی نهفته است. جو و فرهنگ سازمانی شخصیت وجودی یک سازمان است. در فرهنگ یک سازمان رزش‌ها، انتظارات و شیوه‌هایی نهفته است که اعضای سازمان را برای هم‌راستایی در عمل به اهداف سازمان، توجیه و آماده می‌کنند. در واقع، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در بانک است. فرهنگ سازمانی در مشارکت ذی نفعان در خلق ارزش عبارت است از: شناسایی ذی نفعان، تعریف چارچوب اخلاقی، نگرش مثبت ذی نفعان نسبت به بانک، همسویی متقابل ذینفعان با بانک اقدامات همکاری گرایانه و نظام تصمیم‌گیری در بانک.

شناسایی ذینفعان بانک یکی از مهمترین ابزارهای مدیران بوده و همچنین کاربرد بسیاری در بازار رقابتی دارد. شناخت درست و کامل ذینفعان یکی از بخش‌های اصلی و هنر تصمیم‌گیری راهبردی است. لزوم دستیابی به اهداف نیازمند تامین خواسته‌های ذینفعان بوده و عدم توجه به مدیریت ذینفعان باعث چالش برای بانک خواهد شد.

از سوی دیگر، بانک برای ارتباط با مشتریان و ذی نفعان خود باید چارچوب اخلاقی تعریف کند، اخلاق نشان دهنده استانداردهای رفتاری که بتواند بهتر تصمیم بگیرد و بهتر عمل کند. نگرش مثبت ذی نفعان نسبت به بانک نیز عاملی که در چارچوب فرهنگ سازمانی بانک قرار دارد، ذینفعانی که از نگرش‌های مثبتی برخوردارند قهرمانان قدرتمند و کمک‌کننده‌های بزرگی هستند.

سایر ذینفعان ممکن است به ارزش این کار پی نبرند، ممکن است درک نادرستی از ارزش بدست آمده داشته باشند یا ممکن است نگران تاثیری باشند که تغییر بر آنها خواهد داشت. بنابراین همکاری می تواند یک رویداد خود به خودی باشد. با این حال، قسمت اعظم همکاری، سنجیده و برنامه ریزی شده است و فعالیت ها و پیامدهای خاص از قبل و حین فعالیت های برنامه ریزی مشخص می شوند.

جدول ۱۵: مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری

بعد	مولفه	شاخص
عملکرد بانک	مسئولیت اجتماعی در بانک	کیفیت محصولات و خدمات توجه به محیط زیست توسط بانک استانداردهای ایمنی
	کارایی بانک	عملکرد مالی بانک کسب سود از سهام شرکت در دسترس بودن منابع برای ذی نفعان کاهش هزینه ها
	رفتار مدیران بانک	مسئولیت پذیری مدیران انتقاد پذیری مدیران مسئولیت پذیری مدیران بانک اختیارات مدیران بانک صلاحیت مدیران بانک
	پایداری بانک	سود سهام بانک تامین منافع مالی برای ذی نفعان افزایش ارزش سهام بانک نظام نوآوری در بانک تعریف سازوکارهای فرایند تغییر
	کیفیت برنامه ریزی در بانک	برنامه ریزی برای سهولت در روند کارها تصمیم گیری استراتژیک تهیه برنامه استراتژیک بانک درک نیازهای بانک تعریف واضح اهداف بانک
	ساختار سازمانی بانک	سطح اختیار ذی نفعان تغییرات نظارتی

انعطاف پذیری بانک ورود ذی نفعان جدید به بانک شبکه روابط در بانک		
شفافیت در عملکرد بانک ارتباطات باز در بانک	شفافیت سازمانی	

عامل دیگری که بر مشارکت ذی نفعان در خلق ارزش موثر است، عملکرد بانک است. عملکرد بانک شامل ستاده‌ها و پیامدهای واقعی فعالیت‌های آن است که در مقایسه با نهاده‌ها اندازه‌گیری می‌شود. این امر با مولفه‌های مسئولیت اجتماعی در بانک، کارایی بانک، رفتار مدیران بانک، پایداری بانک، کیفیت برنامه ریزی در بانک، ساختار سازمانی بانک و شفافیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تمرکز سهامداران بر سود، اگر با نگرانی‌های ذی‌نفعان در مورد اثرات زیست‌محیطی همسو نباشد، ممکن است به شیوه‌های ناپایدار زیست‌محیطی منجر شود. بنابراین مسئولیت اجتماعی بانک این چالش را می‌تواند مرتفع سازد. از سوی دیگر، کارایی بانک اشاره به قالب‌های تعامل می‌تواند برای ذینفعان درگیر زمان‌بر، پر زحمت و پرهزینه باشد. این فرآیند باید به طور موثر انجام شود و هزینه‌ها و نتیجه مطلوب را برای همه طرف‌های شرکت کننده متعادل کند.

از سوی دیگر، پایداری اشته به استفاده کارا از منابع برای سودآوری دارد و بانک به عنوان کاتالیزوی است که به سمت پایداری حرکت می‌کند. مدیران با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هرگزین، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از سوی دیگر، ساختار سازمانی نشان دهنده تقسیم بندی فعالیت‌ها، سازمان دهی و هماهنگی بین آنها است که هر چقدر این هماهنگی بیشتر باشد، موجب مشارکت بیشتر ذی نفعان خواهد شد. در نهایت در دنیای کنونی، بانک‌ها برای حفظ بقا، به طور پیوسته عملکرد خود را بررسی و بهبود می‌بخشند. جریان آزاد اطلاعات و شفافیت سازمانی، سطوح اعتماد و کار تیمی را ارتقاء می‌دهد. همچنین از وقوع بسیاری از اختلافات پرهزینه، جلوگیری می‌کند. شفافیت عملکرد برای خلق یک محیط کار مشارکتی که به ذی نفعان انرژی و انگیزه می‌بخشد، ضروری است.

**پاسخ سؤال فرعی اول: مضامین مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری،**

**بانک کشاورزی آذربایجان شرقی کدام‌اند؟**

مضامین حاصل از مدل و مؤلفه‌ها نهایی شناسایی شده در مدل عبارت‌اند از:



- مضامین سازمان دهنده آگاهی ذی نفعان عبارت‌اند از:
- اطلاع از روند فعالیت‌های بانک
  - آموزش ذینفعان
  - تعامل ذینفعان
- مضامین سازمان دهنده فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از:
- شناسایی ذینفعان
  - تعریف چارچوب اخلاقی
  - نگرش مثبت ذینفعان نسبت به بانک
  - همسویی متقابل ذینفعان با بانک
  - اقدامات همکاری گرایانه
  - نظام تصمیم‌گیری در بانک
- مضامین سازمان دهنده عملکرد بانک عبارت‌اند از:
- مسئولیت اجتماعی در بانک
  - کارایی بانک
  - رفتار مدیران بانک
  - پایداری بانک
  - کیفیت برنامه ریزی در بانک
  - ساختار سازمانی بانک
  - شفافیت سازمانی

پس از احصاء ابعاد و مضامین در بخش کیفی، روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق جهت تأیید ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده بررسی شد و بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که به دلیل اینکه بارهای عاملی به دست آمده بزرگ‌تر از  $0/5$  بوده و همچنین میانگین شاخص‌های به دست آمده بالاتر از  $0/5$  است، نشان‌دهنده روایی همگرا و واگرا برای تمامی متغیرها در طراحی مدل ایجاد شبکه‌های مضامین مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری در بانک کشاورزی آذربایجان شرقی، که نشان می‌دهد تمامی معیارها (مضامین پایه) در قسمت سنجش بارهای عاملی دارای مقدار مناسبی هستند و سؤال‌های مربوط به عامل نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به عامل‌های دیگر. از روی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ که پرسشنامه‌ها و ابعاد آن بالاتر از  $0/7$  به دست آمده است که این نیز نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از همبستگی مناسبی برخوردار است.

### پاسخ سؤال فرعی دوم: برازش الگوی مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

سؤال فرعی دوم تحقیق به بررسی برازش مدل اشاره دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده بین متغیرهای رابطه معنی‌داری برقرار است و برای همه عامل‌ها مقدار  $t$ -value بیشتر از ۱/۹۶ است. همچنین واریانس‌های تبیین شده ارزش‌های بارهای عاملی نشان‌دهنده این است که متغیرها اثر معنی‌داری بر عامل دارند. بار عاملی آگاهی ذی‌نفعان (۰/۷۶)؛ فرهنگ سازمانی (۰/۸۳) و عملکرد بانک (۰/۷۵) است. از سوی دیگر، شاخص‌های نیکویی برازش نشان داد که نتایج به دست آمده از برازش مناسبی برخوردار است.

مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات داخلی و خارجی مشابه

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، چرمهینی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که، مشارکت ذینفعان به غیر از مشارکت سهامداران نظارتی می‌تواند پایداری شرکت هایکوچک اینترنتی را افزایش دهد؛ سلیمانی (۱۴۰۲)، نشان دادند که ارزش و باورها، اشتراک‌گذاری و تسهیم پیام، نگرش مثبت درمخاطب بر خلق ارزش موثر است؛ بهادری و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که نگرش فردی افراد و فرهنگ سازی موجب مشارکت ذی‌نفعان می‌شود؛ شیخ بگلو و همکاران (۱۴۰۱) بیان داشتند که شرایط عملیاتی مشارکت ذینفعان و شرایط تعامل با ذینفعان موجب بهبود مشارکت ذی‌نفعان می‌شود؛ سیوالینگم و راماسوامی (۲۰۲۴). نشان دادند که تشویق ذینفعان موجب مشارکت آنها می‌شود، کریملو و همکاران (۲۰۲۱) بیان داشتند که کارایی و عملکرد بر مشارکت ذی‌نفعان موثر است؛ برناده و همکاران (۲۰۱۹) بر نقش تعامل شناختی، عاطفی و رفتاری تاکید دارد. به زعم ایسر و مکنیل (۲۰۱۸)، منافع ذینفعان در تصمیم‌گیری هیئت مدیره و فعالیت شرکتها منافع ذینفعان در تصمیم‌گیری هیئت مدیره و فعالیت شرکتها تاثیر دارد. بر این اساس، نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، هم‌راستا با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های فوق است.

### پیشنهادات در راستای نتایج پژوهش

با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدل ایجاد شبکه‌های مضامین مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری در سه مضمون سازمان دهنده آگاهی ذی‌نفعان (اطلاع از روند فعالیت‌های بانک، آموزش ذینفعان، تعامل ذینفعان)؛ فرهنگ سازمانی (شناسایی ذینفعان، تعریف چارچوب اخلاقی، نگرش مثبت ذینفعان نسبت به بانک، همسویی متقابل ذینفعان با بانک، اقدامات همکاری گرایانه، نظام تصمیم‌گیری در بانک)؛ عملکرد بانک (مسئولیت اجتماعی در بانک،

کارایی بانک، رفتار مدیران بانک، پایداری بانک، کیفیت برنامه ریزی در بانک، ساختار سازمانی بانک، شفافیت سازمانی لذا به منظور بهبود شبکه‌های مضامین مشارکت ذینفعان جهت خلق ارزش در صنعت بانکداری در بانک کشاورزی آذربایجان شرقی بر اساس مضامین به دست آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

#### - آگاهی ذی نفعان :

درک سطوح مختلف آگاهی ذینفعان می‌تواند به بانک کمک کند تا دستیابی به اهداف خود را محقق سازد. شناسایی سطح آگاهی ذی نفعان به این معنی است که می‌توانید روش‌هایی را برای تعامل و نیازهای آنها اجرا کند بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

۱. به دلیل اهمیت بالای مدیریت فرایندها، مدیران اقدام به تعریف نظام جامع و استاندارد که چارچوب‌ها، استانداردها، تکنیک‌های منسجم و بهینه انجام امور در بانک تعریف شود تا نظام جامع برای مدیریت فرایندهای بانک با استانداردسازی و ایجاد وحدت رویه و یکپارچگی اقدامات در حوزه مدیریت فرایندها در سطح مختلف بانک اجرا شود.

۲. آموزش اجتماعی و آگاه‌سازی در راستای اهداف ذی نفعان یکی از اساسی‌ترین راه‌های مشارکت ذینفعان است، تولید محتوای مناسب برای آموزش یکی از بهترین راهکارها برای ارتباط با جامعه هدف به منظور آگاه‌سازی از در جهت مشارکت ذینفعان است.

۳. نظر به اهمیت تعامل ذی نفعان، مدیران بانک باید تقاضایی ذی نفعان را پیش از انتخاب استراتژی مناسب اولویت بندی کنند. از سوی دیگر، تفکر استراتژیک از منظر شکل‌گیری ارتباطات، ایجاد همکاری و تخصیص منابع به دقت مورد بررسی قرار گیرد.

#### - فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی مناسب، لازمه موفقیت در تجارت است. فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های تجارت شما تأثیرگذار است. زمانی که فرهنگ سازمانی با علایق و شرایط ذی نفعان هماهنگ باشد، آن‌ها احساس راحتی، حمایت و ارزش بیشتری کرده و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند.

۱. شناسایی دقیق ذینفعان برای داشتن استراتژی‌های تعامل مؤثر، ضروری است. با انجام تمرین‌های شناسایی جامع ذینفعان، مدیران می‌توانند بینش‌هایی در مورد علایق، نگرانی‌ها و سطوح نفوذ ذینفعان مختلف به دست آورند و رویکردهای تعامل را بر این اساس تنظیم کنند.

۲. درگیر کردن ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند آن‌ها را توانمند کند و تغییرات پایدار ایجاد کند. از این رو باید ذی نفعان مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حصول اطمینان از نمایندگی از گروه‌های مختلف را داشته باشند.

۳. ایجاد مکانیسم‌هایی برای گفتگو و بازخورد مداوم برای انطباق استراتژی‌ها در پاسخ به پویایی ذینفعان در حال تغییر باید مورد توجه قرار گرفته تا تصمیم‌گیری مشارکتی به منظور اجماع بین ذینفعان انجام شود.

#### - عملکرد بانک:

هدف غایی تمام سازمان‌های امروزی بقاست و ارزیابی عملکرد آنها یکی از مهم‌ترین مولفه‌ها برای بقای یک سازمان می‌باشد. عملکرد باعث دستیابی به اهداف، به شکلی موثر و همیشگی و بهره‌وری و کارایی بالای بانک می‌شود. بدین ترتیب برای بهبود عملکرد پیشنهاد می‌شود:

۱. اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و رسیدگی به وظایف اجتماعی نقش مهم در ایجاد و بهبود برند سازمان‌ها در جامعه ایفا می‌کند. رسیدگی به مسئولیت‌های اجتماعی توسط بانک می‌تواند هم در توسعه‌ی پایدار نقش مثبتی داشته باشد و هم بانکها را در خلق ارزش بیشتر و کسب سود و افزایش مشتری و افزایش وفاداری مشتریان و همین‌طور کسب اعتماد و اطمینان مشتریان یاری نماید.

۲. انعطاف‌پذیری ساختاری در جهت کشف منابع رقابتی با طراحی سلسله‌مراتب متناسب با پیشرفت فناوری و ورود ذی‌نفعان جدید به بانک مورد توجه قرار گیرد.

۳. با توجه به اهمیت شفافیت در عملکرد بانک پیشنهاد می‌شود بانک کشاورزی در دوره‌های زمانی مشخص، آمارهای عملکردی را در چارچوب مقررات مصوب، برای ذی‌نفعان اعلام کند.

## منابع

۱. آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت، تحلیل آماری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۲. ابطحی فروشانی زینت السادات، فرصتکار احسان، خوش نوپور نادر، ابطحی فروشانی سیدتقی (۱۳۹۴). تحلیل ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه- قدرت مطالعه موردی: طرح های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی؛ یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه.
۳. بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷)، روش پژوهش آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، ۲۱(۸۱): ۳۶ - ۱۹.
۴. تصدیقی هومن (۱۳۹۰). شناسایی ذینفعان پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودروپی از طریق خوشه بندی مصادیق ذینفعی بر اساس روش K-Means، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۹(۱۸)، ۳۶-۲۹.
۵. ثقفی فاطمه، عباسی شاهکوه کلثوم، کشتگاری احسان (۱۳۹۳). طراحی چارچوب شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی سیستم عامل بومی ایران)، مدیریت فردا، ۱۳(۳۹)، ۱۰-۱.
۶. خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۹)، «روش تحقیق در مدیریت»، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. دانایی فرد حسن (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چ ۱۴، تهران: انتشارات اشراقی، صفار
۸. سلیمانی بشلی علی، مهرانی هرمز، وهاب زاده منشی شادان و علیپور درویشی زهرا (۱۴۰۲). مدلسازی کسب مزیت رقابتی پایدار در بانکداری شرکتی (مورد مطالعه: بانک های خصوصی کشور)، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۲(۴۴)، ۲۷۲-۲۴۵.
۹. عبادپور فرشایف محمدرضا، علوی متین یعقوب، محمودزاده مرتضی و بافنده زنده علیرضا (۱۴۰۲). رانه مدلی دینامیکی برای تبیین ارزش مشارکت مشتری در هم آفرینی ارزش صنعت بانکداری، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۲(۴۵)، ۴۷۷-۴۴۷.

10. Alhassan, I., D. Sammon, & M. Daly. 2019. Critical success factors for data governance: a theory building approach. *Information Systems Management* 36 (2): 98-110.
11. Aljumaili, M., R. Karim, & P. Tretten. 2016. Metadata-based data quality assessment. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 232-250 ©2) 46 .
12. Azeroual, O., G. Saake, & M. Abuosba. 2019. Data quality measures and data cleansing for research information systems. *Journal of Digital Information Management* 16 (1): 12-21.
13. Bargh, M. S., J. van Dijk, & S. Choenni. 2015. Dynamic data quality management framework using issue tracking systems. *IADIS International Journal on Computer Science & Information Systems* 10 (2): 32-51 .
14. Batini, C., and M. Scannapieco. 2016. *Data and information quality: Dimensions. Principles and Techniques*. Cham, Switzerland: Springer.
15. Batini, C., C. Cappiello, C. Francalanci, & A. Maurino. 2009. Methodologies for data quality assessment and improvement. *ACM computing surveys (CSUR)* 41 (3): 1-52.
16. Batini, C., D. Barone, M. Mastrella, A. Maurino, & C. Ruffini. 2007. A Framework and a Methodology for Data Quality Assessment and Monitoring. In International Conference on Information Quality (ICIQ).
17. Batini, C., F. Cabitza, C. Cappiello, & C. Francalanci. 2008. A omprehensive data quality methodology for web and structured data. *International Journal of Innovative Computing and Applications* 1 (3): 205-218.
18. Beck, C. 2002. Mothering multiples: a meta-synthesis of qualitative research. *Maternal and Child Nursing* 27 (4): 214–221.
19. Berti-Équille, L., I. Comyn-Wattiau, M. Cosquer, Z. Kedad, S. Nugier, V. Peralta, & V. Thion-Goasdoué. 2011. Assessment and analysis of information quality: a multidimensional model and case studies. *International Journal of Information Quality* 2 (4): 300-323.
20. Bringel, H., A. Caetano, & J. Tribolet. 2004. Business process modeling towards data quality assurance; an organizational engineering approach. In International Conference on Enterprise Information Systems. 4. 565-568. SCITEPRESS. Porto, Portugal.
21. Bugajski, J., & R. L. Grossman. 2007. An Alert Management Approach To Data Quality: Lessons Learned From The Visa Data Authority Program. In

- International Conference on Information Quality (ICIQ). Cambridge. USA. 5-18. Cambridge 5-18.
22. Caballero, I., & M. Piattini. 2003. CALDEA: a data quality model based on maturity levels. In Third International Conference on Quality Software, 2003. Proceedings. (pp. 380-387). IEEE. Texas, USA.
23. Caballero, I., A. Caro, C. Calero, & M. Piattini. 2008. IQM3: Information Quality Management Maturity Model. *Journal of Universal Computer Science* 14 (22): 3658-3685.
24. Caballero, I., A. Caro, M. Piattini, & C. Calero. 2005. Improving Information Quality Management Using Caldea and Evamecal. In International Conference on Information Quality (ICIQ). Cambridge, USA.
25. Caballero, I., E. Verbo, C. Calero, & M. Piattini. 2008. MMPRO: A Methodology Based on ISO/IEC 15939 to Draw Up Data Quality Measurement Processes. In International Conference on Information Quality (ICIQ). Cambridge, USA. 326-340.
26. Cappelletto, C., C. Francalanci, and B. Pernici. 2005. A self-monitoring system to satisfy data quality requirements. In OTM Confederated International Conferences "On the Move to Meaningful Internet Systems". Berlin, Heidelberg: Springer. pp. 1535-1552.
27. Slinger (1997) "Scanning the gap; The Theoretical Principles That Connect Stakeholder Policies To Business Performance", 7
28. E.W, Mainardes H., Alves , Raposo (2011) " Stakeholder: Theory: Issue to Resolve". 4+252-226
29. Edward R., Freeman John McVea (2005) "A stakeholder approach to strategic management", *Social Science Research Network Electronic*.
30. Jawahar I., McLaughlin G. (2001) "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach"; *Academy of Management Review*, 26: 235- 256.
31. Weiss J. W. (2006) *Business ethics: A stakeholder and issue management approach*; Toronto, Thomson South-Western.
32. groups"; *Organization Science*, 13(1): 64-80.
33. Fassin Y. (2009) "The stakeholder model refined"; *Business Ethics*, 84: 113-135.
34. Carroll A., Buchholtz A. (2006) *Business and society: Ethics and stakeholder management*, Mason Thompson Learning.
35. Parent M. M., Deephouse D. L. (2007) "A case study of stakeholder

40. identification and prioritization by managers"; *Journal of Business Ethics*, 73:1-23. doi:10.1007/s10551-007-9533-y
41. 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
42. Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39 (1), 155-175
43. Heinonen, K., Campbell, C. & Lord Ferguson, S. (2019). Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. *Business Horizons*, 62, 95—104.
44. Rahmanseresht, H., Khashei, V., Khalilnezhad Azar, Sh. & Sheikhi, N. (2019). A Framework for Value Network Components in Iranian Banking
45. Industry, *Journal of Business Management Perspective*, 17(35), 53-73, in Persian.
46. Rintamäki, T., Kuusela, H., Mitronen, L. (2007). Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
47. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, ۲۱(۴), 53۱– 5۴۸
48. Heinonen, K., Campbell, C. & Lord Ferguson, S. (2019). Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. *Business Horizons*, 62, 95—104.
49. Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal Academy Marketing Science*, 36(1), 83–96.
50. Garriga, G. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120, 489-507.