

شناسایی و رتبه‌بندی ذی‌نفعان بانکی در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

مدیریت

اطلاعات

دوره ۶، شماره ۲

پاییز و زمستان ۱۳۹۹

محمد رضا تقوا^۱

استاد، گروه مدیریت صنعتی - فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه

علامه طباطبائی، تهران، ایران

محمد تقی تقوی فرد

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،

تهران، ایران

محمد نقی زاده

دانشیار، گروه مدیریت فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

الهه نوری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی - فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده: این پژوهش با هدف شناخت ذی‌نفعان و رتبه‌بندی آنها در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری اجرا شده است. پژوهش حاضر، از نوع اکتشافی و از نظر گردآوری داده، توصیفی بوده است. جامعه هدف پژوهش، خبرگان فناوری اطلاعات بانکی و مسلط بر فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بودند. شناسایی ذی‌نفعان با ابزار مصاحبه و نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفمند و در دسترس انجام گرفت و با ۲۰ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در ادامه، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر خروجی مرحله اول تدوین شد تا ذی‌نفعان شناسایی شده با روش AHP و ابزار Expert Choice رتبه‌بندی شوند. از میان ۱۱۲ ذی‌نفع شناسایی شده، فهرست ۱۳ ذی‌نفع نهایی شامل مشتری، پیمانکار، مدیریت ارشد، قانون‌گذار، توسعه کسب‌وکار، پژوهش و برنامه‌ریزی، شعبه، مدیر پروژه، امنیت، معماری، اداری - مالی، عملیات و مالک محصول و معیارهای دسته‌بندی ذی‌نفعان احصا شده از مرور ادبیات موضوع (قدرت، منافع و میزان تأثیر) در اختیار خبرگان قرار گرفت تا آنها را تأیید کنند. بنا بر شرایط خاص نیازمندی‌ها در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات و مهم بودن اصل زمان پاسخ‌گویی، عامل «فوریت» به فهرست شاخص‌ها اضافه شد. بر اساس متغیرهای ارزیابی، نهادهای قانون‌گذار، مدیریت ارشد، عملیات و امنیت، به‌عنوان چهار رده نخست این رتبه‌بندی و واحدهای مشتری، توسعه کسب‌وکار، پژوهش و برنامه‌ریزی نیز به‌عنوان رده‌های پایانی قرار گرفته‌اند. بانک به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات مشتری‌محور، مشتری را در محور توجه خود قرار نداده و مبتنی بر قوانین اداره می‌شود و دغدغه‌های اصلی بانک، امنیت و اجرای درست عملیات بانکی است. ذی‌نفعان توسعه کسب‌وکار و پژوهش و برنامه‌ریزی، از قدرت تأثیرگذاری برخوردار نبودند و نمی‌توان برای آنها منافع چشمگیری تصور کرد.

کلیدواژه‌ها: شناسایی و رتبه‌بندی ذی‌نفعان، بانک، مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

مقدمه

کسب و کار، عملی اجتماعی است. سازمان، از رابطه میان شبکه‌های از ذی‌نفعان شکل می‌گیرد و این ارتباطها، عامل یا مسبب موفقیت و شکست سازمان هستند. به بیان دیگر، «ارتباطها بااهمیت‌اند». این یک اصل و قاعده کلی است. در هر کسب و کاری، چه در حوزه تولید محصولات یا ارائه خدماتی همچون خدمات فناوری اطلاعات، شناخت ذی‌نفعان و افراد تأثیرگذار از اهمیت بسزایی برخوردار است. ذی‌نفعان نه فقط عامل موفقیت هستند، بلکه عامل اصلی بقای سازمان نیز محسوب می‌شوند. آنچه نظریه نهادی سلزنیک با عنوان اهمیت دادن به نیازها و فشارهای اجتماعی برای حرکت به سمت نهادینگی بیان می‌کند، توجه به نیاز ذی‌نفعان است. او بقای سازمان را در گروی این پاسخ‌گویی می‌داند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). مبحث ذی‌نفع، موضوع تازه‌ای نیست و پژوهشگران در گذشته به‌طور گسترده‌ای مفهوم عمومی ذی‌نفع را بررسی کرده‌اند. این تعاریف از یک پدیده اخلاقی شروع شده و طیف گسترده تمام ذی‌نفعان را در نظر داشته و در پژوهش‌های بعدی این دیدگاه به سمت استفاده ابزاری رفته و به ذی‌نفعان کلیدی سازمان محدود شده است (کلارکسون^۱، ۱۹۹۱: ۳۳۴ و فریمین و مایلز^۲، ۲۰۰۶). به تدریج، نگاه باریک‌بینانه‌تر به این موضوع که در دنیای واقع، با محدودیت‌های منابع، توجه‌ها، طاقت مدیران در رفتار با ذی‌نفعان خارجی، مشارکت با چه ذی‌نفعانی انجام‌شدنی است، مطرح شده است (میشل و همکاران^۳، ۱۹۹۷؛ جونز^۴، ۱۹۹۵ و جاواهار و همکاران^۵، ۲۰۰۱). در این نگاه سعی شد تا گروه‌های مهم ذی‌نفعان از نظر ارتباط با سازمان و علائق یا منافع اقتصادی آنها تعریف شود (میشل و همکاران، ۱۹۹۷). برای نمونه، تعریفی که اورتز و استرودلر^۶ (۲۰۰۲) ارائه کرده‌اند؛ «مشارکت‌کنندگان در یک کسب و کار را کسانی می‌داند که به‌طور مستقیم نوعی از سهم اقتصادی ریسکی در شرکت دارند» یا «افرادی که می‌تواند ادعایی نسبت به منابع مورد توجه سازمان، خروجی‌هایی داشته باشد یا از خروجی‌های سازمان متأثر شوند» (بریسون^۷، ۲۰۱۱: ۲۷). پژوهش‌ها در این حوزه نشان داد که اعضای مختلف در هر یک از طبقه یا گروه از ذی‌نفعان یک شکل نبودند (ولف و پوتلر^۸، ۲۰۰۲: ۶۶) و از روی ضرورت با دغدغه‌های سازمان اهداف مشابهی ندارند (وود^۹، ۱۹۹۴ و اسکولز و همکاران^{۱۰}، ۱۹۹۸) این موضوع، دسته‌بندی ذی‌نفعان و اعضای مختلف از گروه ذی‌نفعان مختلف را ضروری می‌کند. در حوزه شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان مدل‌های متعددی ارائه شده و در موضوعات مختلف به کار گرفته شد.

پژوهش‌های داخلی در این حوزه نیز، به شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان پرداخته و در مدیریت پروژه‌ها آنها را لحاظ کرده‌اند (ابطحی فروشانی، فرصتکار و خوشنواپور، ۱۳۹۴: ۳۳؛ تصدیقی، ۱۳۹۰؛ ثقفی، عباسی

1. Clarkson
2. Friedman & Miles
3. Mitchell, Agle & Wood
4. Jones
5. Jawahar & Mclaughlin
6. Orts & Strudler
7. Bryson
8. Wolfe & Putler
9. Wood
10. Scholes & Clutterbuck

شاهکوه و کشتگاری، ۱۳۹۳: ۴۲؛ کاظمیان و جلیلی، ۱۳۹۴: ۱۴۰؛ موسوی نوکنده، معیری و سلمان، ۱۳۹۳: ۲۵؛ شعبان‌خمسه، ملکی، طیبی و توفیقی، ۱۳۹۵: ۳۳۵ و قربانی و ده‌بزرگی، ۱۳۹۳: ۱۴۲) و در برخی از پژوهش‌ها نیز تا حدی از شناسایی و تحلیل فراتر رفته و به مسئله درگیرسازی ذی‌نفعان در در خط‌مشی‌گذاری‌ها پرداخته‌اند (گل‌دار و همکاران، ۱۳۹۶).

میزان قدرت تأثیرگذاری ذی‌نفعان در صنعت و کسب‌وکارهای مختلف متفاوت است. بانک‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که به دلیل نقش پررنگی که در اقتصاد کشور دارند، به شدت زیر نظر قانون اداره می‌شوند. میزان تأثیرگذاری نهادهای قانون‌گذار (به‌عنوان یک ذی‌نفع) بر این بخش، یکی از دلایل نیاز به پرداختن به بحث ذی‌نفعان است. از سوی دیگر، ترکیب و ساختار فعالیت بانک‌ها در سال‌های اخیر به شدت تغییر داشته و فناوری اطلاعات به بانک‌ها در مواجهه با مشکلات جدید اقتصادی کمک کرده است. حوزه مالی و بانکی بیش از هر صنعت دیگری به گردآوری، پردازش، تحلیل و تهیه اطلاعات نیاز دارد تا بتواند به نیازهای مشتریان پاسخ دهد. بنا بر اهمیت بیان‌شده، جای تعجب ندارد که بانک‌ها جزء نخستین به‌کارگیرندگان فناوری اطلاعات در پردازش‌های خود بوده‌اند (پاکش و پاجش^۱، ۲۰۱۲). فناوری اطلاعات؛ بازارهای جدید، محصولات جدید، خدمات جدید و کانال‌های کارآمدی را برای تحویل خدمات به مشتریان در اختیار بانک‌ها قرار داده است. بانکداری برخط، بانکداری تلفن همراه و بانکداری اینترنتی فقط مثال‌های کوچکی از این قابلیت‌ها هستند. این خدمات نوین و ساختار فعالیت به افزایش اهمیت ذی‌نفعان مرتبط با بخش فناوری اطلاعات برای بانک‌ها منجر شده است.

فناوری اطلاعات در تمامی حوزه‌ها رشد داشته و میزان رشد سرمایه‌گذاری در آن تا سال ۲۰۲۱ با رشد ۳/۸ درصدی همراه خواهد بود (گاتنر، ۲۰۲۰)^۲. پروژه‌های گران‌قیمت مدیریت خدمات فناوری اطلاعات که نرخ شکست آنها همچنان در حال افزایش است، به موضوع مهمی تبدیل شده است. بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت خدمات فناوری اطلاعات با مشکل مواجه شده‌اند، زیرا به انسان، فرایند و فناوری توجه کافی نداشته‌اند (ژانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۳). یکی از مثال‌ها در حوزه خدمات فناوری اطلاعات در بانک‌ها، بحث سیستم‌های Core بانک است؛ مثالی از خدمات فناوری اطلاعات در حوزه بانکداری که بیشتر بانک‌ها با آن درگیر بوده‌اند. تجارب نشان می‌دهند که نرخ شکست این نرم‌افزارها در پیاده‌سازی آنها بالاست. گروه پژوهشی کاگنیزانت در سال ۲۰۱۳ پیش‌بینی کرده بود که ۲۵ درصد این سیستم‌ها بدون هیچ دستاوردی شکست خواهند خورد، در حالی که ۵۰ درصد از آنها به اهداف خود در تغییر دست نیافته و هزینه و زمان پیاده‌سازی آنها دوبرابر خواهد شد. در این میان فقط ۲۵ درصد با موفقیت پیاده‌سازی خواهند شد (کاگنیزانت^۴، ۲۰۱۳: ۱).

1. Pakesh & Pajesh

2. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-23-gartner-says-global-it-spending-to-grow-3point7-percent-in-2020>

3. Zhang and et al.

4. Cognizant

این آمار و مطالعات در کنار حجم بالای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات بانک نگران‌کننده است. برای مثال، در سال ۲۰۱۱ بانک AIB از سیستم اوکل استفاده کرد و متحمل ۸۴ میلیون یورو زیان شد. در سال ۲۰۱۱ بانک اتحادیه کالیفرنیا پیاده‌سازی سیستم Infosy را متوقف کرد و دو سال بعد پیاده‌سازی سیستم را آغاز کرد. دلایلی که در پژوهش کانیژانت (۲۰۱۳) برای این شکست‌ها به دست آمد، در سطوح متعدد بررسی شد و سه موجودیت دخیل در شکست‌ها، تأمین‌کننده مالی پروژه، کسب‌وکار و کاربران نهایی بودند. این دلایل نشان می‌دهند که سیستم‌ها به‌طور ذاتی دارای مشکل نبوده‌اند و عامل‌های انسانی و ذی‌نفعان هستند که می‌توانند پیاده‌سازی را مختل کنند. عامل ذی‌نفع در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات می‌تواند به اثربخشی این فرایندها کمک کند.

در سال‌های اخیر، در مدل‌های فرایندی برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات تلاش شده تا به افزایش موفقیت این پروژه‌ها کمک شود و کاربرد آن در سازمان‌ها رشد چشمگیری داشته است. برخی از این مدل‌ها همچون کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات (ITIL) (نبی الله و همکاران^۱، ۲۰۱۱)، نسخه CMMI- SVC ۱/۳^۲ برای خدمات (SEI, 2010)، کوبیت ۵ (اهداف کنترلی برای اطلاعات و فناوری‌های مرتبط) (بندریا دی‌ملو و همکاران^۳، ۲۰۱۱)، چارچوب عملیات ماکروسافت (MOF 4.0)، چارچوب مدیریت خدمات HP (بندریا دی‌ملو و همکاران، ۲۰۱۱ و آرسیلا و همکاران^۴، ۲۰۱۳) و ایزو ۲۰۰۰ (مسکیودا و همکاران^۵، ۲۰۱۲)، بهترین تجارب را در این حوزه ارائه می‌کنند. با توجه به تمام پیشرفت‌هایی که در این چارچوب‌ها حاصل شده است، جایگاه ذی‌نفع خدمت فناوری اطلاعات به اصل و دست‌ورعمل کلی خلاصه شده است.

می‌توان گفت، ادبیات فعلی، اطلاعاتی در خصوص شناسایی، تحلیل ذی‌نفعان در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری فراهم نکرده است. برای مثال، شعار بانک پاسارگاد در سال ۱۳۹۷، حاوی کلمه ذی‌نفعان بوده و با ارائه یک دسته‌بندی از آنها (مشتریان، دیگران، جامعه، شرکای تجاری و تأمین‌کنندگان، محیط زیست و سهام‌داران)، به کانال‌های ارتباطی با آنها اشاره داشته است (وب سایت بانک پاسارگاد). برخی از پژوهش‌ها نیز به شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌های مورد انتظار ذی‌نفعان در خصوص کفایت سرمایه پرداخته‌اند (نریمانی و احمدپور، ۱۳۹۵). برای موفقیت در بازار فعلی، بانک‌ها به شناخت دقیق و درست ذی‌نفعان در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات نیاز دارند تا بتوانند ذی‌نفعان مهم را شناسایی کنند و سیاست‌گذاری بانکی را به‌سمت پررنگ کردن آنها سوق دهند. آنچه می‌تواند باعث موفقیت و تمایز بانک‌ها در عصر حاضر باشد، دیجیتالی شدن بانک، بستن شعب و ارائه خدمات برخط و همراه بانک نیست، بلکه کلید موفقیت بانک‌ها، ارائه مدل‌های نوآورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات است که بتواند نیازهای واقعی را مطرح کرده و برای شرکای بانکی خلق ارزش کند (اسنچر^۶،

1. Nabiollahi, Alias & Sahibuddin
2. CMMI institute (2020, 3003) CMMI02
3. Banderia-de-Mello, Marcon & Alberton
4. Arcilla, Calvo-Manzano & San Felio
5. Mesquida, Mas, Amengual & Calvo-Manzano
6. Accenture

۲۰۱۵). شرکای بانکی در واقع ذی‌نفعان بانک هستند. ذی‌نفعان مختلف در بانکداری مبتنی بر فناوری اطلاعات متشکل از مشتریان، تأمین‌کنندگان زیرساخت فناوری اطلاعات، قانون‌گذاران، دولت، رقبا و سایر ذی‌نفعان هستند. تمامی ذی‌نفعان بر اساس میزان تأثیری که بر سازمان دارند، می‌بایست در تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته باشند. نادیده انگاشتن نقش ذی‌نفعان متعدد در بانکداری نوین، مانع از دستیابی به هدف اصلی که همان بهبود عملکرد بانک و مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در بانک است، خواهد شد.

اهمیت به ذی‌نفعان باید با معیارهای مناسب و نقش آنها متناسب باشد. بانک‌های دولتی نیز، کارآمدی مالکیت دولتی بانک‌ها را برای پاسخ‌گویی به نیازها و منافع عموم مردم رد کرده است (دوآن و همکاران^۱، ۲۰۱۷). ناکارآمدی مالکیت دولتی بانک‌ها، بر توجه صرف به سهام‌دار اصلی آن، یعنی دولت دلالت دارد. این مثال، در بانک‌های دولتی ایران نیز مصداق دارد. برای مثال، فقط ۱۰ درصد از سهام بانک کشاورزی به‌عنوان بانک دولتی، متعلق به دولت است؛ اما در تصمیم‌گیری‌های بانک، دولت بیش از سایر ذی‌نفعان نقش دارد. این موضوع مشکلاتی را نشان می‌دهد که از توجه صرف به سهام‌دار اصلی، به‌عنوان تنها ذی‌نفع نشئت می‌گیرد.

این پژوهش سعی دارد به شناخت درست ذی‌نفعان در ساختار جدید خدمات بانکی کمک کرده و برای اولویت‌بندی آنها، معیار درستی در اختیار بانک‌ها قرار دهد.

ادبیات موضوع

سهام‌داران و ذی‌نفعان

فریمن^۲ (۱۹۶۲) برای یک شرکت فقط یک مسئولیت اجتماعی متصور بود و آن نیز استفاده از منابع در دسترس و کمیاب برای به دست آوردن منافع است. وی، هدف یک شرکت را افزایش ارزش سهام‌داران می‌دانست. نظریه سهام‌داری فقط با چهار گروه سرمایه‌گذاران، کارکنان، عرضه‌کنندگان و مشتریان سروکار دارد، گروه‌هایی که به‌نحوی سهم اقتصادی مستقیمی دارند. اما این موضوع که هدف هر شرکت باید افزایش ارزش سهام‌داران باشد امروزه در مقایسه با گذشته اهمیت خود را از دست داده است، زیرا سهام‌داران فقط یک گروه از ذی‌نفعان شرکت‌اند و شرکت‌ها باید به منافع تمام ذی‌نفعان خود توجه کنند (اسدی و خوری، ۱۳۹۰). نظریه ذی‌نفعان در این بستر رشد پیدا کرده است.

نظریه ذی‌نفعان در چهار رشته دانشگاهی جامعه‌شناسی، اقتصاد، سیاست و اخلاق ریشه دارد (میناردس و همکاران^۳، ۲۰۱۱: ۲۲۷). نخستین استفاده از واژه ذی‌نفع، به مؤسسه پژوهشی استنفورد^۴ بازمی‌گردد. این مؤسسه، ذی‌نفعان را «گروهی که بدون حمایت آنها وجود سازمان متوقف می‌شود»

1. Doan and et al.

2. Freeman

3. Mainardes, Alves & Aposo

4. Stanford Research Institute

تعریف می‌کند (فریمن^۱، ۱۹۸۴: ۵۰). 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. فریمن، ایده مدیریت راهبردی را ورای ریشه‌های اقتصادی سنتی که به سهام‌داران جایگاه توفیق و برتری می‌داد، گسترش داده و ذی‌نفعان را «هر فرد یا گروهی از افراد که بر دستیابی به اهداف سازمانی اثر گذاشته یا از آن تأثیر می‌پذیرند» تعریف کرد. اثر در این تعریف به معنای اثرهای مثبت یا منفی بالقوه این افراد یا گروه‌ها بر اهداف سازمانی و برعکس تأثیرپذیری آنها از این اهداف است (فریمن و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۶).

کلارکسون (۱۹۹۱)، ذی‌نفعان را به‌عنوان مشارکت‌کنندگانی تعریف می‌کند که از عملیات شرکت متأثر (مثبت یا منفی) می‌شوند. مشارکت‌کنندگانی که در شرکت «سهام یا نفع» داشته و این نفع آنها وضعیت ریسکی دارد که ممکن است با بازده همراه باشد یا از دست برود. در نتیجه وی، میان ذی‌نفعانی که در قالب قرارداد آشکارا به شرکت متصل شده یا مرتبطاند (مانند سرمایه‌گذاران و کارمندان) و سایر ذی‌نفعان که در قالب رابطه قرارداد ضمنی با شرکت مرتبطاند (مشتریان) و باقی ذی‌نفعانی که قرارداد ضمنی یا آشکار دارند و آنهایی که به‌عنوان «غیرقراردادی» شناخته می‌شوند، تمایز قایل شده است (کلارکسون، ۱۹۹۱: ۳۴۰).

تعریف جامع دیگری که از ذی‌نفعان ارائه شده است، به گِری و همکاران^۳ (۱۹۹۶) تعلق دارد. آنها ذی‌نفعان را «هر فرد یا گروهی که می‌تواند تحت تأثیر واقع شده یا خودش می‌تواند بر اقدامات سازمانی اثرگذار باشد» می‌دانند. گِری و همکاران (۱۹۹۶)، بر اقدامات^۴ سازمانی تأکید کرده و آنها را محرک و آغازگر رابطه ذی‌نفعان - سازمان می‌داند، در حالی که فریمن در تعریف خود از ذی‌نفعان بر دستیابی به اهداف سازمانی به‌عنوان اساس رابطه ذی‌نفعان - سازمان سخن گفته است (گِری و همکاران، ۱۹۹۶: ۴۵).

کارول و بوچهلز^۵ (۲۰۰۶) نیز تعریف وسیعی ارائه کرده‌اند. به گفته آنها، همان‌گونه که امکان دارد اقدامات سازمانی، تصمیم‌ها، سیاست‌ها یا فعالیت‌های شرکت، ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار دهند، این امکان نیز وجود دارد که ذی‌نفعان بر اقدامات سازمانی، تصمیم‌ها، سیاست‌ها یا فعالیت‌های شرکت تأثیر بگذارند. اما برجستگی اصلی موجود در این تعریف در یک نکته آن است، اینکه فقط به ذی‌نفعان مشروع یا قانونی سازمان اشاره نداشته و ذی‌نفعانی که برای تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری از سازمان قدرت کافی دارند را نیز در نظر می‌گیرد (کارول و بوچهلز، ۲۰۰۶: ۵۰).

در این پژوهش تعریف فریمن از ذی‌نفعان «هر فرد یا گروهی که می‌تواند در موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش تأثیر گذاشته یا از آن تأثیر بپذیرد»، به‌عنوان تعریف مرجع اتخاذ شده است. تلاش شده است تا تمامی ذی‌نفعان به‌دقت شناسایی شده و سپس بر اساس معیارهای مد نظر و بر پایه نظریه‌های موجود در مدیریت ذی‌نفعان رتبه‌بندی شوند (فریمن، ۱۹۸۴: ۵۰).

1. Freeman
2. Freeman & McVea
3. Gray, Owen & Afams
4. Actions
5. Carroll & Buchholtz

شناسایی ذی‌نفعان

نخستین گام و مرحله در مدیریت ذی‌نفعان، شناسایی ذی‌نفعان است. اینکه چه کسانی به‌عنوان مشارکت‌کننده به‌عنوان یک ذی‌نفع حضور دارند (فریمن، ۱۹۸۴: ۴۵؛ گودپاستر^۱، ۱۹۹۱: ۵۵ و ویس^۲، ۲۰۰۶: ۳۳). 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 بر اهمیت ذی‌نفعان مختلف دلالت دارد، انجام شده است. این مشخصه‌ها شامل قدرت ارتباطی (میشل و همکاران، ۱۹۹۷)، ارتباطات منابع در قالب به‌هم پیوستگی و نفوذ^۳ است (فرومن^۴، ۱۹۹۹ و سویچ و همکاران^۵، ۱۹۹۱: ۵۷).

اغلب ادبیات موضوع موجود در زمینه ذی‌نفعان با این پیش‌فرض کار خود را آغاز می‌کنند که ذی‌نفعان شناخته شده و از پیش تعریف شده‌اند و تمرکز خود را متوجه درک منافع و روابط با این ذی‌نفعان می‌کنند. در حالی که، پیش از اینکه بتوان تحلیل انجام داد، شناسایی درست ذی‌نفعان یک پیش‌نیاز و موضوعی ملزم و ضروری است. درک شفاف و صحیح از مسائل تحت بررسی، بر مبنای درک و شناخت صحیح از مرزهای اجتماعی و... یک پدیده امکان‌پذیر می‌شود. پس از این مرحله، می‌توان با کمک ابزارهای مختلف ذی‌نفعان را شناسایی کرد (رید و همکاران^۶، ۲۰۰۹: ۱۹۳۴).

رتبه‌بندی ذی‌نفعان

مدل فریمن، یکی از قدیمی‌ترین مدل‌های ذی‌نفعان است که چارچوب نمایشی از ذی‌نفعان، رابطه میان گروه‌های مختلف از بازیگران و اطراف سازمان را نشان می‌دهد (فسین^۷، ۲۰۰۹: ۱۱۵). چارچوب اولیه فریمن از ذی‌نفعان شامل یازده ذی‌نفع است، بدون اینکه اساس جامعیت داشته باشد (فریمن، ۱۹۸۴: ۲۵). مدل‌های عمومی ارائه‌شده از چارچوب ذی‌نفعان فریمن اغلب شامل هفت ذی‌نفع اصلی (رقبا، دولت، تأمین‌کنندگان، سهام‌داران، مشتریان، کارکنان و جامعه مدنی) است. نسخه بعدی از مدل فریمن (۲۰۰۳) این ذی‌نفعان را به پنج ذی‌نفع درونی شامل سرمایه‌داران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و انجمن‌ها (رقبا را از قلم انداخت) تقلیل داد و این ذی‌نفعان را داخل یک جعبه قرار داد و شش ذی‌نفع بیرونی یا خارجی را معرفی کرد که شامل دولت، محیط زیستی‌ها، نهادهای غیرانتفاعی، منتقدان، رسانه‌ها و سایرین هستند. این ذی‌نفعان بدون هیچ ارتباط به مرکز اصلی نمایش داده شده‌اند (فسین، ۲۰۰۹: ۱۱۵).

تفکیک ذی‌نفعان به ذی‌نفعان هسته‌ای، استراتژیک و ذی‌نفعان محیطی، دسته‌بندی یا رتبه‌بندی دیگری است. ذی‌نفعان هسته‌ای به آن دسته از ذی‌نفعان که برای شکست یا موفقیت سازمان حیاتی‌اند، اشاره دارد. ذی‌نفعان استراتژیک از دیدگاه استراتژیک به تهدیدها یا فرصت‌های سازمان مرتبط‌اند.

1. Goodpaster
2. Weiss
3. Influence
4. Frooman
5. Savage, Nix, Whitehead & Blair
6. Reed et. al
7. Fassin

ذی‌نفعان محیطی نیز به ذی‌نفعانی غیر از ذی‌نفعان استراتژیک اشاره دارد (کارول و بوچهولتز، ۲۰۰۶: ۱۸).

با توسعه فعالیت‌های اولیه در خصوص شناسایی ذی‌نفعان، ساویج و همکاران (۱۹۹۱) چهار نوع کلیدی از ذی‌نفعان را بر اساس میزان پشتیبانی و حمایت تعاملی که ذی‌نفعان در رابطه با سازمان نشان می‌دهند، شناسایی کرده‌اند که شامل ذی‌نفعان حمایت‌کننده، ذی‌نفعان حاشیه‌ای، ذی‌نفعان غیرحمایتی و ذی‌نفعان با نعمات آمیخته^۱ (که قابلیت برابر در تهدید و همکاری دارند) است.

میشل و همکاران (۱۹۹۷)، چارچوبی نظری از شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان توسعه داده‌اند. بر این اساس، می‌توان ذی‌نفعان را بر اساس دارا بودن یک، دو یا هر سه مشخصه زیر شناسایی کرد:

- قدرت^۲ ذی‌نفع برای تأثیر بر سازمان
- مشروعیت^۳ رابطه ذی‌نفع با سازمان
- فوریت^۴ مطالبات ذی‌نفعان نسبت به سازمان

آنها دو مشخصه مشروعیت و قدرت را به‌عنوان مشخصه‌های هسته‌ای برای مدل شناسایی ذی‌نفعان جامع می‌دانند، زیرا این دو مشخصه شکل‌دهنده تعریف جامع و دقیق‌تر از ذی‌نفعان هستند. بر اساس این کار پژوهشی، «دو طرف در رابطه برای گسترش رابطه یا تحمیل تمایل خود قدرت قهریه، هنجاری یا ابزاری دارند» (میشل و همکاران، ۱۹۹۷: ۸۶۵). در این تعریف مشروعیت؛ «ادراک کلی یا مفروضاتی که بر اساس آنها، اقدامات هر موجودیتی در یک سیستم ساختاریافته از نرم‌ها، ارزش‌ها، باورها و تعاریف اجتماعی؛ مطلوب، شایسته یا مناسب دانسته می‌شود» (۵۷۴)، فوریت را بر اساس حساسیت به زمان - میزانی که تأخیرهای مدیریتی در رسیدگی به مطالبات یا رابطه برای ذی‌نفعان غیرقابل پذیرش باشد و حیاتی بودن اهمیت ادعا یا رابطه ذی‌نفعان تعریف می‌کنند. بر اساس این دو مشخصه فوریت را به این صورت تعریف کرده‌اند؛ «درجه‌ای که مطالبات ذی‌نفعان به توجه فوری نیاز دارد» (میشل و همکاران، ۱۹۹۷: ۸۶۷).

بر اساس این مشخصه‌ها، ذی‌نفعان در هفت دسته طبقه‌بندی شده‌اند. سه دسته دارای فقط یک مشخصه، سه دسته دارای دو مشخصه و یک دسته نیز تمام سه مشخصه بیان‌شده را دارا هستند که در قالب شکل زیر نمایش داده شده‌اند. ذی‌نفعان در این نوع‌شناسی در دسته‌های یادشده می‌گنجند و موجودیتی که نه دارای قدرت است، نه مشروعیت داشته و نه مطالبات او فوریت دارد برای سازمان ذی‌نفع محسوب نخواهد شد و برای مدیریت سازمان از برجستگی و اهمیتی برخوردار نخواهد بود. تا سال ۲۰۰۵، به این چارچوب مشهور در کارهای علمی در حدود ۱۳۸ ارجاع انجام شده است (پرنس و دیپهاوس^۵، ۲۰۰۷: ۲).

1. Mixed Blessing
2. Power
3. Legitimacy
4. Urgency
5. Parent & Deephouse

یکی از دیگر روش‌های شناخته‌شده رتبه‌بندی ذی‌نفعان، «نمودار رنگین‌کمانی»^۱ است که آنها را بر اساس درجه‌ای که ذی‌نفعان تحت تأثیر مسئله مد نظر قرار گرفته یا بر آن اثرمی‌گذارند، رتبه‌بندی می‌کند (چوالیر و بوکلس^۲، ۲۰۰۸: ۲۰).

فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

همان‌گونه که بیان شد، تغییر ساختار خدمات بانکی در عصر جدید به تغییر جایگاه ذی‌نفعان منجر شده است. تعامل با ذی‌نفعان، همواره در بستری از فعالیت‌ها اتفاق می‌افتد. در این پژوهش، دغدغه اصلی فرایندهای مدیریت، خدمات فناوری اطلاعات است و ذی‌نفعان و جایگاه آنها در بستر فرایندها ارزیابی می‌شود.

در این راستا نیاز است از تعریف برخی از واژه‌ها مانند خدمت، درک شفاف و وجود داشته باشد. تعاریف ارائه‌شده برای خدمت در رشته‌های مختلف بسیار متنوع و متعدد هستند. علم خدمات یک رویکرد میان‌رشته‌ای است که بر مبنای سه مفهوم بنیادین؛ سیستم‌های خدمات، ارزش پیشنهادی و سازوکار حاکمیت شکل گرفته است (اسپوهرر و کاون^۳، ۲۰۰۹: ۱۰). ارزش، دیدگاه ذی‌نفعان، سنج‌ها و منابع، اجزای اصلی و بنیادین سیستم‌های خدمت را تشکیل می‌دهند (یونگ^۴، ۲۰۰۰: ۳۳). کارکرد و نقش فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، تأمین‌کننده خدمت است. تقاضاها دریافت شده و انواع مختلف خدمات فنی و حرفه‌ای برای پشتیبانی از نیازهای کسب‌وکار ارائه می‌شوند. در واقع، فناوری اطلاعات پشتیبان جریان اصلی ارزش فناوری اطلاعات (تقاضا - برنامه‌ریزی - ساخت - اجرا) در سازمان است (دومولین^۵، ۲۰۱۲: ۴۶).

مدیریت خدمات فناوری اطلاعات، به بخشی از علم خدمت اشاره می‌کند که بر عملیات فناوری اطلاعات تأکید دارد و به فرایندهایی اشاره دارد که کمیت و کیفیت خدمات فناوری اطلاعات را با در نظر داشتن اهداف کسب‌وکاری این فرایندها، با یک نگاه مشتری - محور و بهینه‌سازی هزینه‌ها، برنامه‌ریزی و کنترل می‌کنند (کوپرگر و همکاران^۶، ۲۰۰۹: ۴۰).

امروزه، مدیریت خدمات فناوری اطلاعات از رویکرد فناوری - محور سنتی به رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات با تمرکز بر افراد، فرایندها، ابزارها و قابلیت‌های حاکمیت تغییر دیدگاه داده است (سلی^۷، ۲۰۰۴: ۱). چارچوب‌ها و مدل‌های شناخته‌شده بسیاری وجود دارند که می‌توانند به سازمان در بهبود کارکردهای مدیریت خدمات و فرایندهای آن کمک کنند. مدل‌های اصلی شامل کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات، کوبیت، مدل بلوغ قابلیت یکپارچه و ایزو هستند.

1. Rainbow Diagram
2. Chevalier & Buckles
3. Spohrer & Kwan
4. Young
5. DuMoulin
6. Kopperger, Kunsmann & Anette
7. Salle

کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات و کویبت بر چرخه کامل تمرکز کرده‌اند. سایر چارچوب‌ها نگاه باریک‌بینانه اما عمیق‌تری بر حوزه‌های خاصی از جریان ارزش داشته‌اند.

- مدل بلوغ قابلیت یکپارچه^۱ برای مدیریت چرخه توسعه محصول
- توگف^۲ به بحث معماری سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته است
- پرینس^۳، به مدیریت پروژه پرداخته است.
- پی ام باک^۴ به بحث مدیریت پروژه پرداخته است (دومولین، ۲۰۱۲: ۴۸).

اساس کار این پژوهش بر کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات استوار است که چرخه ارائه ارزش را به صورت کامل پوشش می‌دهد و با فرایندهای خدمات فناوری اطلاعات در بانک، بیشترین هم‌خوانی را دارد. مباحث راهبردی خدمات تا مراحل اجرا و تحویل آن به استفاده‌کنندگان در این چارچوب پوشش داده شده است. فهرست این فرایندها، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. فرایندهای اصلی کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات نسخه ۳

فرایندهای اصلی	زیرفرایندها
استراتژی خدمت	مدیریت رابطه کسب‌وکار، مدیریت تقاضا، مدیریت مالی، مدیریت سبد خدمت و خلق استراتژی
طراحی خدمت	برنامه‌ریزی، مدیریت کاتالوگ خدمت، مدیریت سطح خدمت، مدیریت ظرفیت، مدیریت در دسترس بودن، مدیریت استمرار خدمت، مدیریت امنیت اطلاعات، مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت ریسک، مدیریت انطباق و مدیریت معماری
انتقال خدمت	مدیریت تنظیمات و دارایی خدمت، مدیریت تغییر، مدیریت پیاده‌سازی و نسخ، تست و اعتبارسنجی خدمت، برنامه‌ریزی انتقال و پشتیبانی، مدیریت دانش و ارزیابی تغییر
عملیات خدمت	مدیریت رخداد ^۵ ، مدیریت حادثه ^۶ ، برآورده ساختن درخواستها ^۷ ، مدیریت مشکل و مدیریت دسترسی‌ها
بهبود مستمر خدمت	مدیریت بازگشت سرمایه، مدیریت و کنترل خدمت و گزارش‌دهی

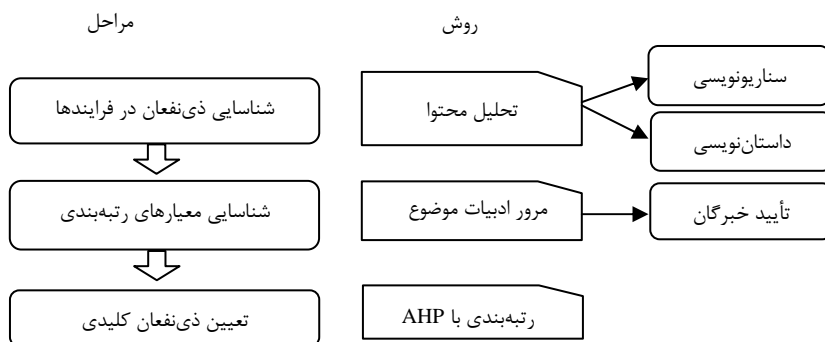
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، اکتشافی و از نظر گردآوری داده، توصیفی — پیمایشی است. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین چارچوب نظری و پیشینه پژوهش، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد و برای جمع‌آوری داده‌ها روش میدانی به‌کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه خبرگان و ذی‌نفعان

1. CMMI
2. Togaf
3. PRINCE2
4. PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
5. Event Management
6. Incident Management
7. Request Fulfillment

فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بانکی شامل مدیران ارشد فناوری اطلاعات، معاونان، کارشناسان ارشد و خبرگان فناوری اطلاعات بانکی تشکیل دادند.

در این پژوهش ابتدا، انواع ذی‌نفعان در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بر اساس فرایندهای کتابخانه زیرساخت فناوری شناسایی شده و سپس بر اساس چهار شاخص حاصل از مرور ادبیات موضوع مقایسه شده‌اند. فرایندهای مد نظر برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات نیز بر اساس فرایندهای کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات بوده است. خلاصه فرایند در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند پیاده‌سازی پژوهش

شناسایی ذی‌نفعان مدیریت خدمات فناوری اطلاعات

نخستین گام برای مدیریت ذی‌نفعان، شناسایی کافی و درست ذی‌نفعان است، یعنی تمامی افراد یا گروه‌هایی که می‌توانند بر فرایند مدیریت خدمات فناوری اطلاعات تأثیر گذاشته یا از آن تأثیر پذیرند. این ذی‌نفعان شامل مشتری، قانون‌گذار، واحدهای سازمانی درگیر یا مجری و تأمین‌کننده هستند که به‌صورت مستقیم درگیر اجرای این فرایندها هستند یا نظرها و تصمیم‌های آنان بر نحوه اجرای فعالیت تأثیرگذار است. جامعه هدف این پژوهش را متخصصان حوزه فناوری اطلاعات بانک‌های ایران تشکیل داده‌اند که اطلاعات، از طریق مراجعه حضوری برای مصاحبه یا مصاحبه تلفنی به دست آمده است. افراد انتخاب‌شده برای مصاحبه، اغلب مدیران ارشد فناوری اطلاعات بانکی بودند که بر تمامی چرخه خدمت اشراف کامل داشتند. اطلاعات مرتبط فرایندهای طراحی، انتقال، عملیات و بهبود از تأمین‌کنندگان، از بانک‌های که خدمات فناوری اطلاعات خود را به‌صورت برون‌سپاری شده انجام می‌دادند، دریافت شد. روش گردآوری اطلاعات حین مصاحبه بدین صورت بود که تکنیک سناریونویسی برای تشریح دقیق‌تر از هدف شناخت ذی‌نفعان به‌کار گرفته شد و سناریویی به‌صورت یک پروژه بانکی مطرح شد و از خبرگان خواسته شد تا به پرسش «اگر ذی‌نفعان قانون‌گذار در طراحی یک خدمت (امضای دیجیتال) نادیده گرفته شود، چه کسانی متضرر خواهند شد» پاسخ دهند. برای مثال پاسخ ارائه‌شده به یکی از خبرگان به‌صورت زیر است:

پاسخ به سناریوی شماره ۱: «...قانون‌گذاران در حوزه بانکی بسیار مهم بوده و در نخستین مراحل باید در نظر گرفته شوند و بدون تأیید آنها کار آغاز نشود. یک نمونه پروژه نماد (کاربرد امضای دیجیتال در کانال‌های مالی) است که در آن متولی اصلی طرح که وزارت بازرگانی بود نادیده گرفته شد و پس از طراحی در مرحله پیاده‌سازی بنا بر مخالفت این ذی‌نفع طرح متوقف شد».

تکنیک استفاده‌شده دیگر در مصاحبه، داستان‌نویسی بود که از خبرگان خواسته شد تجربه خود را در پروژه‌هایی که نادیده گرفتن ذی‌نفعان به شکست پروژه منجر شد، بیان کنند. داستان دیگر، مرور پروژه رمز پویا در تمامی بانک‌هایی بود که در آنها مصاحبه انجام شد تا بر اساس این مثال به بیان فهرست ذی‌نفعان مشارکت‌کننده بپردازند. یک نمونه از داستان‌نویسی به شرح زیر به دست آمد:

خاطره از خبره شماره ۱: پروژه «نهاب؛ هویت‌سنجی با کد شهاب» پس از گذشت دو سال از آغاز طرح بانک مرکزی طرح خود را سه بار از FTP به WEB Service و MQM تغییر داده است. در این طرح بسیاری از قواعد کسب‌وکارها در آزمایش با بانک‌ها به دست آمده و به تغییر طراحی منجر شده است. بانک مرکزی با ثبت احوال و فیدا به‌عنوان ذی‌نفعان طرح در مراحل اولیه تعامل نداشته و پس از اجرا با مخالفت‌ها و الزامات این سازمان‌ها در اجرای طرح مواجه شده است».

راهبرد استفاده‌شده، نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفمند و در دسترس بود، در نتیجه با مراجعه به هر بانکی، سایر مصاحبه‌شوندگان معرفی شدند. برای شناسایی ذی‌نفعان (که پیش از این بیان شد)، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و از آنجا که نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت، تعداد اعضای نمونه در پایان جمع‌آوری اطلاعات مشخص شد که بیست نفر اعضای نمونه این پژوهش را تشکیل دادند. جزئیات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ مشخص شده است.

جدول ۲. ویژگی مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات	تعداد	درصد	سابقه	تعداد	درصد	سمت سازمانی	تعداد	درصد
کارشناسی	۳	۱۵	۷ - ۱۰	۹	۴۵	کارشناس و کارشناس ارشد	۵	۳۰
کارشناسی ارشد	۹	۴۵	۱۰ - ۱۳	۲	۱۰	معاونت و مدیر اداره	۶	۲۵
دکتری	۸	۴۰	۱۳ - ۱۵	۹	۴۵	مدیرکل و مشاور	۹	۴۵

برای کنترل محتوای مصاحبه‌ها، علاوه بر تکنیک‌های ذکرشده، مستندات مربوط به ساختار سازمانی و شرح شغل مرتبط با واحد فناوری اطلاعات بانک‌ها دریافت شده و با محتوای مصاحبه‌ها تطبیق داده شدند.

اساس شناسایی و تفکیک ذی‌نفعان، فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات مبتنی بر ITIL است. بانک‌های ایرانی در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات دو رویکرد اتخاذ می‌کنند: یکی انجام این فعالیت در درون بانک و دیگری برون‌سپاری آن به یک تأمین‌کننده یا شریک تجاری که بر فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات آنها تأثیر عمده داشته است. در این راستا، تعداد سیزده بانک بررسی

شدند و دو شرکت تأمین‌کننده خدمات به‌منظور تکمیل اطلاعات فرایندهای طراحی و عملیات خدمت بررسی شد و یکی از کامل‌ترین‌ها به این فهرست اضافه شد. تعداد ذی‌نفعان، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. تعداد فراوانی ذی‌نفعان به تفکیک بانک

ردیف	بانک/فرایند	تعداد ذی‌نفعان	ردیف	بانک / فرایند	تعداد ذی‌نفعان
۱	بانک صنعت و معدن	۷۲	۸	بانک کارآفرین	۵۷
۲	بانک رسالت	۵۷	۹	بانک کشاورزی	۲۶
۳	بانک آینده	۶۰	۱۰	بانک گردشگری	۱۴
۴	بانک پارسیان	۵۳	۱۱	بانک ملت	۴۴
۵	بانک ایران زمین	۴۷	۱۲	بانک ملی	۴۰
۶	بانک تجارت	۳۸	۱۳	بانک انصار	۸۰
۷	بانک دی	۵۰	۱۴	شرکت توسن	۶۲
	جمع کل	۷۰۰			

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده و خروجی اولیه برای هر مرحله از چرخه خدمت، ذی‌نفعان مختلفی شناسایی شدند. موارد مشابه، دسته‌بندی و ادغام شدند تا در نهایت ذی‌نفعان برای پنج مرحله اصلی از فرایندهای ITIL به دست آمدند.

جدول ۴. ذی‌نفعان شناسایی‌شده

تکرار	ذی‌نفعان	فرایندها	
۳	واحدهای درگیر با مشتری، مدیر روابط کسب‌وکار و مدیریت فاوا	مدیریت رابطه کسب‌وکار	مدیریت رابطه کسب‌وکار
۳	کمیته فاوا، اداره تحقیقات، برنامه‌ریزی و بودجه و معاونت کسب‌وکار	مدیریت تقاضا	
۵	بانک مرکزی، پیمانکار، واحد کسب‌وکار، پژوهش‌ها و برنامه‌ریزی و معاونت مالی	مدیریت مالی	
۳	مدیریت پروژه، واحد IT و مدیریت کسب‌وکار	مدیریت سبد خدمت	
۴	مدیرعامل، معاونت فاوا، پژوهش‌ها، برنامه‌ریزی و بودجه و توسعه کسب‌وکار	خلق استراتژی	
۴	واحد کسب‌وکار، روابط عمومی، مدیر پروژه و معاونت فاوا	مدیریت کاتالوگ خدمت	مدیریت سطح خدمت
۶	مدیر پروژه، معاونت مالی، مالک محصول، فاوا، پیمانکار و مدیرعامل	مدیریت سطح خدمت	
۴	پیمانکار، اداره امنیت و مرکز داده، تیم فاوا و مدیر محصول	مدیریت ظرفیت	
۴	پیمانکار، واحدهای فاوا، متولی محصول و پژوهش و توسعه	مدیریت در دسترس بودن	
۴	پیمانکار، معاونت فاوا، مدیر محصول و قانون‌گذار	مدیریت استمرار خدمت	
۵	پیمانکار، واحد کسب‌وکاری، اداره امنیت، قانون‌گذار و تیم فاوا	مدیریت امنیت اطلاعات	
۶	امور قراردادهای، مدیریت امور ذی‌ربط، معاونت فاوا، واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، پیمانکار و مالی اداری	مدیریت تأمین‌کنندگان	

تکرار	ذی‌نفعان	فراوندها	
۱	اداره ریسک	مدیریت ریسک	ر ف ت م ن د م ن
۲	امور قراردادها و حقوقی و تیم کسب‌وکار	مدیریت انطباق	
۱	تیم معماری	مدیریت معماری	
۱	فاوا	مدیریت دارایی و پیکربندی	
		ارزیابی تغییر	
۶	کمیته انتشار، مدیر محصول، مدیر پروژه، تیم فنی، پیمانکار و مشتری	مدیریت انتشار و استقرار	
۴	متولی محصول، مشتری، تیم فنی و پیمانکار	تست و اعتبارسنجی خدمت	
۸	مدیر پروژه، شعب بانک، امنیت، مدیریت فاوا، تیم استقرار، قانون‌گذار، پیمانکار و متولی محصول	برنامه‌ریزی انتقال	
۲	تمامی واحدهای سازمان و کنترل پروژه	مدیریت دانش	
۶	کمیته فاوا، درخواست‌دهنده، دفتر برنامه‌ریزی، فاوا، معاونت محصول و پیمانکار	مدیریت تغییر	
۳	واحد پشتیبانی، راهبری محصول و مشتری	مدیریت رخداد ^۱	م م ن د م ن
۴	تیم فنی، راهبری محصول، مشتری و پیمانکار	مدیریت رویداد ^۲	
۹	امور قراردادها، واحد مالی، شرکت پیمانکار، مشتری، قانون‌گذار، واحد فاوا، واحد کسب‌وکاری و سازمان و روش‌ها	برآورده کردن درخواست‌ها ^۳	
۲	مشتری و راهبری محصول	مدیریت مسئله	
۴	امنیت، تیم فنی، راهبری محصول و پیمانکار	مدیریت دسترسی‌ها	
۱	اداره تحقیقات، برنامه‌ریزی و بودجه	مدیریت بازگشت سرمایه	ن م ن د م ن
۳	مشتریان، متولی محصول و مدیریت	مدیریت و کنترل خدمت	
۴	حوزه مشتریان، متولی محصول، معاونت فاوا، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	گزارش‌دهی	
۱۱۲			

رتبه‌بندی ذی‌نفعان

به‌منظور استخراج معیارهای لازم برای رتبه‌بندی ذی‌نفعان از میان مدل‌های بررسی‌شده بیشترین فراوانی به‌عنوان معیار مد نظر اتخاذ شده است. این معیارها در جدول ۵ نشان داده شده است. معیارهای حاصل (قدرت، منافع و میزان تأثیر) به خبرگان عرضه شد و خبرگان آنها را تأیید کردند. بنا بر شرایط خاص نیازمندی‌ها در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات و مهم بودن اصل زمان پاسخ‌گویی عامل فوریت به فهرست شاخص‌ها اضافه شد.

1. Event Management
2. Incident Management
3. Request Fulfillment

از این معیارهای شناسایی شده برای فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی ذی‌نفعان استفاده شد. تحلیل سلسله‌مراتبی AHP، یکی از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره معروف و پُرکاربرد است که توماس آل ساعتی در سال ۱۹۷۰ معرفی کرد. زمانی که تصمیم‌گیری بر مبنای چندین شاخص انجام می‌شود، این روش می‌تواند مفید باشد. این روش بر اساس مقایسه زوجی معیارها، فرایند رتبه‌بندی را انجام می‌دهد.

جدول ۵. استخراج معیار دسته‌بندی ذی‌نفعان با مرور ادبیات موضوع

معیار	مصادق	مدل‌های اشاره‌شده	فراوانی
قدرت	قدرت اعتباری و قدرت مالی - قدرت اجباری	(فریمن، ۱۹۸۴؛ میچل و همکاران، ۱۹۹۷؛ بریسون، ۲۰۰۲؛ بریسون و کراسبی، ۱۹۹۲؛ نولاند و فیلیپس، ۲۰۱۰؛ رایت و کیرنز، ۲۰۱۱ و ادن و آکرمن، ۱۹۹۸)	۷
نفوذ	نفوذ (قدرت اعتباری)، مشروعیت (قدرت اعتباری - قانونی بودن) و نزدیکی به مرکز تصمیم (قدرت اعتباری)	(بانک جهانی، ۲۰۱۳؛ میچل و همکاران، ۱۹۹۷؛ دیلویت، ۲۰۱۴؛ فریمن و مایلز، ۲۰۰۶ و ویورو و آلبا، ۲۰۰۸)	۵
فوریت	ضرورت رابطه فوری با ذی‌نفع	(میچل و همکاران، ۱۹۹۷ و فریمن و مایلز، ۲۰۰۶)	۲
منافع	قرارداد آشکارا، ضمنی و غیرقراردادی، ذی‌نفعانی که نماینده منافع گروه بزرگی از ذی‌نفعانند	(کلارکسون، ۱۹۹۱؛ ادن و آکرمن، ۱۹۹۸؛ فریمن و مایلز، ۲۰۰۶؛ رایت و کیرنز، ۲۰۱۱؛ ادن و آکرمن، ۱۹۹۸؛ ویورو و آلبا، ۲۰۰۸ و بانک جهانی، ۲۰۱۳)	۷
نقش ذی‌نفع	بازاری یا غیربازاری و هسته‌ای یا محیطی	(بارون، ۲۰۰۳ ^۷ و کارول و بوچهولز، ۲۰۰۶)	۲
میزان تأثیر	میزان تحت تأثیر قرار دادن یک مسئله یا تحت تأثیر قرار گرفتن از آن و وابستگی ذی‌نفع به سازمان و برعکس	(گری و همکاران، ۱۹۹۶؛ دولت ویکتوریا، ۲۰۱۱؛ کارول و بوکهولز، ۲۰۰۶؛ دیلویت، ۲۰۱۴؛ بریسون، ۲۰۰۴ و فرومن، ۱۹۹۹)	۶
موضوع یا مسئله	منافع ذی‌نفعان در یک مسئله خاص	(برایانت، ۲۰۰۳ ^۸)	۱

نخستین مرحله در این روش، تعریف مسئله است که به‌صورت سلسله‌مراتبی از عوامل تشکیل‌دهنده تصمیم شکل می‌گیرد. نخستین سطح از درخت تصمیم، هدف و سطح دوم، معیارهای کلی و در صورت وجود زیرمعیارها، در سطوح بعدی زیرمعیارها تعریف می‌شوند. آخرین لایه گزینه‌های تصمیم هستند. در این پژوهش گزینه‌ها، ذی‌نفعان بانکی در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات هستند.

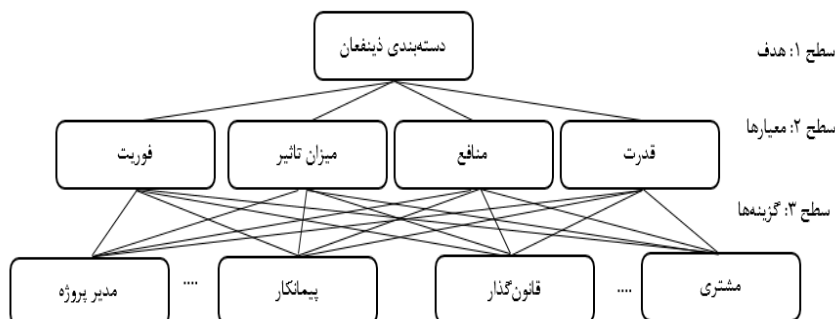
1. Bryson & Crosby
2. Noland & Philips
3. Wright & Cairns
4. Eden & Ackermann
5. Deloitte
6. Vivero & Alba
7. Baron
8. Bryant

مرحله دوم، مقایسه زوجی است. تصمیم‌گیری مقایسه‌ای میان معیارها و زیرمعیارها توسط خبرگان و تعیین امتیاز آنها نسبت به یکدیگر. مقایسه بر اساس یک جدول با ۹ مقدار کمی انجام می‌شود. ارجحیت یک گزینه یا عامل نسبت به خودش مساوی با ۱ است، از این رو، اصل معکوس بودن یک عامل نسبت به دیگری و ارجحیت یک برای یک عامل یا گزینه نسبت به خودش، دو خاصیت اصلی ماتریس مقایسه‌ای دوجه‌دویی در فرایند AHP هستند. این دو خاصیت باعث می‌شوند تا برای مقایسه n معیار یا گزینه، تصمیم‌گیرنده فقط به $\frac{n(n-1)}{2}$ پرسش پاسخ دهد.

جدول ۶. جدول کمیته مقایسه دوجه‌دویی شاخص‌ها

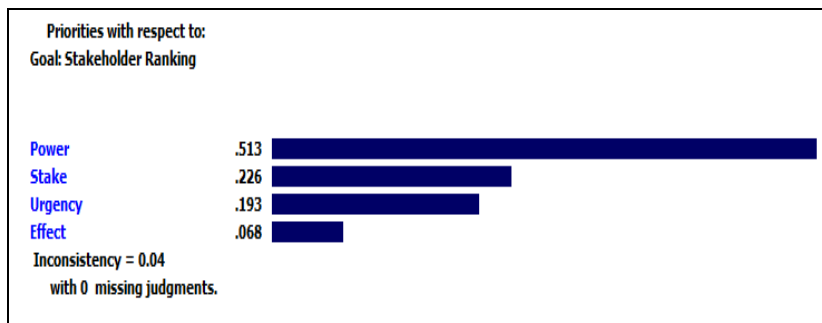
ارزش	اولویت‌ها	توضیح
۱	اهمیت یکسان	گزینه الف نسبت به شاخص ب اهمیت برابر دارد یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	اندکی مهم‌تر	گزینه الف نسبت به شاخص ب کمی مهم‌تر است.
۵	اهمیت بیشتر	گزینه الف نسبت به شاخص ب مهم‌تر است.
۷	اهمیت خیلی بیشتر	گزینه الف دارای اهمیت خیلی بیشتر از شاخص ب است.
۹	اهمیت کامل	گزینه الف مطلقاً مهم‌تر از شاخص ب است.
۲ و ۴ و ۶ و ۸	بینابین	ارزش‌های بین ارزش‌های ترجیحی است و ۸ اهمیت بیشتر از ۷ و کمتر از ۹ است.

تعداد ۱۱۲ ذی‌نفع شناسایی با حذف مواردی که فراوانی آنها یک عدد بود یا برای هر فرایند فقط یک ذی‌نفع موجود بود، به فهرست ۷۴ عددی کاهش‌یافته در جمع‌بندی بعدی به ۱۳ ذی‌نفع (مشتری، پیمانکار، مدیریت ارشد، قانون‌گذار، توسعه کسب‌وکار، پژوهش و برنامه‌ریزی، شعبه، مدیر پروژه، امنیت، معماری، اداری - مالی، عملیات و مالک محصول) محدود شد. پرسش‌نامه وزن‌دهی شاخص‌ها و رتبه‌بندی ذی‌نفعان بر اساس این شاخص‌ها تهیه شده و بین ۲۰ خبرگان بانکی توزیع شد.



شکل ۲. ساختار سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی شاخص‌های رتبه‌بندی ذی‌نفعان

شکل ۳ اهمیت نسبی معیارهای کلی را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد. نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی این معیارها ۰/۰۴ بوده که نشان‌دهنده دقت قابل قبول این مقایسه زوجی است. به ترتیب قدرت، منافع، فوریت و تأثیر بیشترین تا کمترین ضریب امتیازی را کسب کرده‌اند.

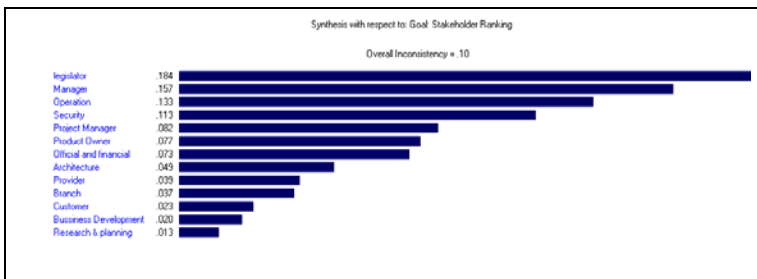
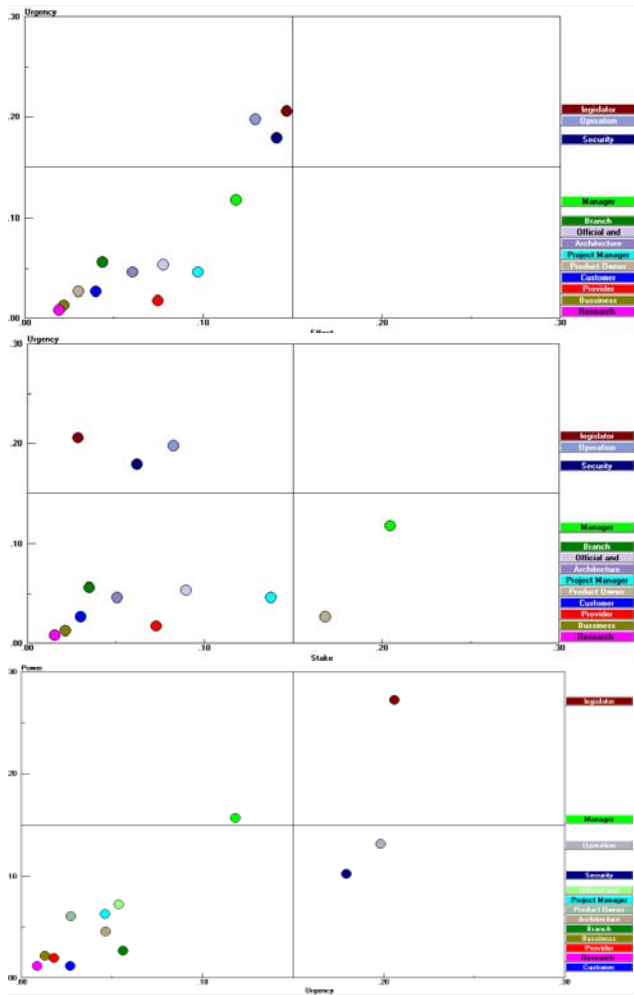


شکل ۳. وزن معیارهای رتبه‌بندی ذی‌نفعان

مقایسه کلی ذی‌نفعان بر اساس چهار معیار ذکرشده در جدول ۷ و شکل ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۷. مقایسه ذی‌نفعان بر اساس معیارها

وزن نهایی	تأثیر	فوریت	منافع	قدرت	شاخص‌ها (معیارها)
	۰/۰۶۸	۰/۱۹۳	۰/۲۲۶	۰/۵۱۳	وزن شاخص‌ها
۰/۰۲۳	۰/۰۴	۰/۰۲۷	۰/۰۳	۰/۰۱۲	مشتری
۰/۰۳۹	۰/۰۷۵	۰/۰۱۸	۰/۰۷۳	۰/۰۲	پیمانکار
۰/۱۵۷	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸	۰/۲۰۵	۰/۱۵۷	مدیریت ارشد
۰/۱۸۴	۰/۱۴۷	۰/۲۰۶	۰/۰۲۹	۰/۲۷۲	قانون‌گذار
۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۳	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	توسعه کسب‌وکار
۰/۰۱۳	۰/۰۱۹	۰/۰۰۹	۰/۰۱۵	۰/۰۱۲	پژوهش و برنامه‌ریزی
۰/۰۳۷	۰/۰۴۴	۰/۰۵۶	۰/۰۳۵	۰/۰۲۷	شعبه
۰/۰۸۲	۰/۰۹۷	۰/۰۴۶	۰/۱۳۸	۰/۰۶۳	مدیر پروژه
۰/۱۱۳	۰/۱۴۱	۰/۱۷۹	۰/۰۶۲	۰/۱۰۲	امنیت
۰/۰۴۹	۰/۰۶۱	۰/۰۴۷	۰/۰۵۱	۰/۰۴۶	معماری
۰/۰۷۳	۰/۰۷۸	۰/۰۵۴	۰/۰۹	۰/۰۷۲	اداری - مالی
۰/۱۳۳	۰/۱۲۹	۰/۱۹۸	۰/۰۸۲	۰/۱۳۲	عملیات
۰/۰۷۷	۰/۰۳	۰/۰۲۷	۰/۱۶۸	۰/۰۶۱	مالک محصول



شکل ۴. رتبه‌بندی ذی‌نفعان و تحلیل حساسیت

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ذی‌نفعان به‌عنوان عاملی مهم در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بانک بر موفقیت و پیشبرد این فرایندها تأثیرگذارند. شناخت درست ذی‌نفعان و درک نقش آنها پیش‌زمینه‌ای برای مشارکت آنها در این فرایندها و اتخاذ راهکار و استراتژی مناسب برای تعامل با آنها خواهد بود. مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در نگاه نوین مشتری‌مدار و دیدگاه خدمت‌گرا، به توجه بیشتر به عامل ذی‌نفعان نیاز دارد. هم‌راستایی میان خدمات فناوری اطلاعات و نیازمندی‌های کسب‌وکار و اجرای درست و اثربخش فرایندها، مستلزم شناخت و تحلیل ذی‌نفعان است.

با توجه به واقعیت‌های بیان‌شده و خلأ موجود در شناخت ذی‌نفعان فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در بانک‌های ایرانی، در این مقاله تلاش شده تا با بهره‌گیری از ادبیات موجود در زمینه ذی‌نفعان و دانش خبرگان بانکی به این پرسش پاسخ داده شود که ذی‌نفعان درگیر در فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در بانک‌ها کدام‌اند و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟ و این پاسخ، مبنایی برای مدیریت ذی‌نفعان باشد.

برای دستیابی به این هدف، ابتدا با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تمامی ذی‌نفعان درگیر شناسایی شدند. شاخص‌های رتبه‌بندی ذی‌نفعان بر اساس مدل‌های پرتکرار گزینش شدند (جدول ۶). سپس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در قالب چهار مرحله ساخت سلسله‌مراتبی، مقایسه‌های زوجی، محاسبه وزن نسبی و وزن نهایی گزینه‌ها اجرا شد.

برخی از مهم‌ترین نتایج به شرح زیر بودند:

- قانون‌گذار در زمینه قدرت و فوریت و تأثیرگذاری در رده بالایی قرار دارد. بانک‌ها بیشترین تلاش و زمان خود را صرف پاسخ به نیازهای این ذی‌نفع می‌کنند. یک‌سوم از فعالیت واحد فناوری اطلاعات در بانک‌ها به پاسخ‌گویی به نیازهای بانک مرکزی اختصاص می‌یابد. نیازمندی‌های اعلامی بانک مرکزی همواره پروژه‌های با اولویت بالا برای بانک بوده و زمان تخصیص‌داده‌شده برای پیاده‌سازی این پروژه‌ها بسیار کوتاه است. تصمیم‌های نهادهای قانون‌گذار مانند بانک مرکزی بر روند توسعه خدمات بانکی بیشترین تأثیر را دارند.
- اداره امنیت، عملیات و قانون‌گذار از نظر فوریت نیاز به پاسخ‌دهی و همچنین تأثیرپذیری یا تأثیرگذاری بر فرایندها در رده بالایی قرار دارند. بحث تراکنش‌های مالی حساسیت بحث امنیت را چند برابر کرده و در تمامی چرخه خدمات فناوری اطلاعات بانکی باید به نیازهای امنیتی به‌سرعت پاسخ داده شود. سیاست‌های امنیتی در فرایندهای طراحی خدمت و توسعه آن تأثیر بالایی دارند. اداره عملیات به‌عنوان متولی اجرا و تحویل خدمت به مشتریان بسیار تأثیرگذار بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است. قانون‌گذار علاوه بر فوریت از دیدگاه تأثیرگذاری که بر نحوه تحویل خدمات و اجرای فرایندها دارد، در رده بالایی قرار گرفته است.
- مدیریت عالی و مالک محصول، منافع بیشتری در خدمات فناوری اطلاعات دارند. موفقیت و شکست اجرای پروژه در وهله اول متوجه مدیریت ارشد و همچنین مالک محصول است.

• بر اساس تأثیرگذاری/پذیری، ذی‌نفع قانون‌گذار رده اول و پژوهش و توسعه رده آخر را دارد. تأثیرات واحد پژوهش و توسعه بر چرخه خدمات فناوری اطلاعات غیرمستقیم است و به‌صورت مستقیم تأثیر ندارد.

اهمیت و رتبه‌بندی حاضر، نمایانگر بی‌توجهی به مشتری به‌عنوان یک ذی‌نفع برای ارائه خدمات مشتری‌محور است. نظام بانکی ایران مبتنی بر قوانین اداره شده و دغدغه‌های اصلی بانک، امنیت و اجرای درست عملیات بانکی است. ذی‌نفعان توسعه کسب‌وکار و پژوهش و برنامه‌ریزی از قدرت، تأثیرگذاری برخوردار نبوده و منافع بالایی برای آنها متصور نیست.

در انتها می‌توان سایر تکنیک‌ها نظیر TOPSIS فازی را به‌عنوان روش‌هایی جایگزین برای اولویت‌بندی ذی‌نفعان، استخراج معیارهای خاص حوزه بانکی برای رتبه‌بندی ذی‌نفعان، پژوهش در خصوص نحوه تعامل با ذی‌نفعان و مدل مدیریت آنها و رتبه‌بندی ذی‌نفعان مختلف در هر یک از فرایندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات را به پژوهشگران علاقه‌مند به این موضوع پیشنهاد داد.

فهرست منابع

ابطحی فروشانی، زینت‌السادات؛ فرصتکار، احسان؛ خوشنواپور، نادر (۱۳۹۴). تحلیل ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه - قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی). *ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، (۱۲۷)، ۳۲-۳۹.

احمدی زاده، کوروش (۱۳۸۵). لزوم تأسیس مراکز اعتبارسنجی و رتبه‌بندی. *فصلنامه حسابرسی*، شماره ۳۴.

اسدی، غلامحسین؛ خوری، مهدی (۱۳۹۰). نظریه سهام‌داران یا نظریه ذی‌نفعان. *حسابدار*.

تصدیقی، هومن (۱۳۹۰). شناسایی ذی‌نفعان پروژه سامانه ارتباطات هوشمند خودروبی از طریق خوشه‌بندی مصادیق ذی‌نفعی بر اساس روش K-Means. توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۸، ۲۹-۳۵.

ثقفی، فاطمه؛ عباسی شاهکوه، کلثوم؛ کشتگاری، احسان (۱۳۹۳). طراحی چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان مبتنی بر روش فراتلفیق. *مدیریت فرد*، ۱۳(۳۹).

رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمان سلزنیک. *مدیریت دولتی (فصلنامه علمی - کاربردی مرکز آموزش مدیریت دولتی)*.

شعبان خمسه، علی حسن؛ ملکی، محمدرضا؛ طبیبی، سیدجمال‌الدین؛ توفیقی، شهرام (۱۳۹۵). کاربست مدل تحلیل ذی‌نفعان اشمیر در طراحی الگوی اعتباربخشی بیمارستان‌های ایران. *مجله طب*

نظامی، ۱۸(۴)، ۳۳۵-۳۴۳.

قربانی، مهدی؛ ده‌بزرگی، مهرو (۱۳۹۳). تحلیل ذی‌نفعان، قدرت اجتماعی، و تحلیل شبکه در مدیریت مشارکتی منابع طبیعی. نشریه مرتع و آبخیزداری (مجله منابع طبیعی ایران)، ۱(۶۷)، ۱۴۱-۱۵۷.

کاظمیان، غلامرضا؛ جلیلی، مصطفی (۱۳۹۴). تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران (۱۳۷۸-۱۳۹۰). نشریه نامه معماری و شهرسازی، ۸(۱۵)، ۱۳۹-۱۵۸.

گلداری، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ معظمی، منصور (۱۳۹۶). طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی. نشریه دانش حسابداری، ۱۷(۶۶)، ۸۱-۱۰۵.

موسوی نوکنده، مرتضی؛ معیری، محمدهادی؛ سلمان ماهینی، عبدالرسول (۱۳۹۳). ذی‌نفعان و معیارهای شناسایی آنان در مدیریت منابع طبیعی (مطالعه موردی: جنگل‌های استان گلستان). پژوهش‌های علوم و فناوری چوب و جنگل، ۴، ۲۳-۴۰.

نریمانی، حامد؛ احمدپور، سید محی‌الدین. (۱۳۹۵). بازل و چالش ذی‌نفعان نسبت کفایت سرمایه: مطالعه موردی بانک گردشگری. همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی. تهران.

Accenture (2015). Bankingcustomers 2020 Rising Expectations Point to the Everyday Bank. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insight-how-banks-can-drive-customer-engagement>

Arcilla, M., Calvo-Manzano, J., & San Feliu, T. (2013). Building an IT service catalog in a small company as the main input for the IT financial management. *Computer Standards & Interfaces*, 42-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.csi.2013.07.003>

AXELOS (2020). *ITIL 4 (Drive Stakeholder Value 1)*.

Banderia-de-Mello, R., Marcon, R., & Alberton, A. (2011). Performance Effect Of Stakeholder interaction In Emerging Economies: Evidence From Brazil. *BAR curitiba*, 8(3), 329-350.

Baron, D. (2003). *Business and Its Environment*. New Jersey: Prentice Hall.

Bryant, J. (2003). *The Six Dilemmas of Collaboration: Inter-organisational Relationships as Drama*. Chichester England: John Wiley and Sons.

Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Bryson, J., & Crosby, B. (1992). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared Power World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. (2006). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati : South-Western

- Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2008). *a Guide to Collaborative Inquiry and Social*. Newbury Park: Sage.
- Clarkson, M. (1991). Defining Evaluating and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model. *Greenwith CT JAI Press*, 12, 331- 358.
- Cognizant (2013). *Understanding Failed Core Banking Projects*. cognizant. Retrived from www.cognizant.com
- Deloitte (2014). *Stakeholder Engagement*. London: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Doan, A.T., Lin, K.L., & Doong, S.C. (2017). What drives bank efficiency? The interaction of bank income diversification and ownership. *International Review of Economics & Finance*. doi:10.1016/j.iref.2017.07.019
- DuMoulin, T. (2012). *Lean IT Service Management: Understanding and Navigating the Cultural Silos of IT Value Streams*. i. B. Steve, *Run Grow Transform: Integrating Business and Lean IT*. (205) Boca Raton, Florida: Productivity Press.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage.
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113- 135.
- Freeman, A. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University Press.
- Freeman, E. R., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Social Science Research Network Electronic*. doi:10.2139/ssrn.263511
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholder: Theory and practice*. UK: Oxford University Press.
- Froome, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191- 205. doi:10.5465/AMR.1999.1893928
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53- 74.
- Gray, R., Owen, D., & Afams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Change and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice Hall.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26, 235- 256.
- Jones, T. (1995). *Instrumental Stakeholders Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. *Academy of Management Review*, 20(2).
- Kopperger, D., Kunsmann, J., & Anette, W. (2009). *IT-Servicemanagement*. Hanser Verlag. doi:10.3139/9783446436220.004
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder Theory: Issue to Resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.

- Mesquida, A.L., Mas, A., Amengual, E., & Calvo-Manzano, J. (2012). IT Service Management Process Improvement based on ISO/IEC 15504: A systematic review. *Information and Software Technology*, 54, 239- 247.
- 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(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nabiollahi, A., Alias, R. A., & Sahibuddin, S. (2011). A review on multiple perspectives of IT services in Information Systems and Computer Science. *2011 International Conference on Research and Innovation in Information Systems*, Kuala Lumpur, Malaysia doi:10.1109/ICRIIS.2011.6125704
- 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
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12, 215 – 234.
- Pajesh, T. C., & Pakesh, K. (2012). Information Technology in Banking Sector. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(1), 25-33.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75, 1-23.
- Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., . . . Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural. *Journal of Environmental Management*, 9(5), 1933- 1949.
- Salle, M. (2004). IT Service Management and IT Governanace: Review, Comparative Analysis and Their impact on Utlity Computing. *Hewlett-Packard*. <http://www.hpl.hp.com/techreports/2004/HPL-2004-98.pdf>
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organisational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 51- 57.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stake holders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227 – 238.
- SEI. (2010). *CMMI for Services, Version 1.3*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University : <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf>
- Spohrer, J., & Kwan, S. (2009). Service science, management, engineering, and design (SSMED): an emerging discipline -- outline and references. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 1, 1-31. doi:10.4018/jiss.2009070101
- 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
- Weiss, J. W. (2006). *Business Ethics: A Stakeholder and Issue Management Approach*. Toronto. Berrett-Koehler Publishers.

- Wolfe, R. A., & Putler, D.S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups. *Organization Science*, 13(1), 64- 80. <https://www.jstor.org/stable/3086067>
- Wood, D. J. (1994). *Business and society*. New York: Harper Collins.
- Wright, G., & Cairns, G. (2011). *Scenario Thinking: Practical approaches to the future*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Young, C. (2000). *An Introduction to IT Service Management*. Stamford: Gartner.
- Zhang, Y., Zhang, J., & Chen, J. (2013). Critical Success Factors in IT Service Management Implementation: People, Process, and Technology Perspectives. *IEEE* . Shenzhen: Service Sciences (ICSS), 2013 International Conference on. doi:10.1109/ICSS.2013.38

Identification and Ranking Bank Stakeholders in IT Service Management

Mohammadreza Taghva¹

Prof., Department of Industrial Management - Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mohammad Taghi Taghavifard

Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mohammad Naghizadeh

Associate Prof., Department of Technology Management and Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Elaheh Nouri

PhD Candidate, Department of Industrial Management - Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract: This study has been provided with the purpose of identifying and ranking the stakeholders in ITSM processes in the banking sector. This research method is exploratory and in terms of data collection, it was descriptive. The statistical population of the present study includes IT experts who dominate the IT service management processes in the Bank industry. Stakeholder identification was continued with interview until saturation; also, a sample of snowball method has been used, based on the opinions of 20 experts. Then, a questionnaire including the output of the first stage was developed to rank the identified stakeholders using the AHP method and the Expert Choice tool. 13 out of 112 stakeholders were determined and confirmed including Customer, Provider, Manager, Legislator, Business Development, Research and Planning, Branch, Project Manager, Security, Architecture, Official and Financial, Operations and Product Owner. The extracted stakeholder ranking criteria (power, stake and impact) were presented to experts for approval, due to the special requirements in the ITSM and the importance of response time, the "urgency" factor was added to the list of criteria. Based on the stakeholder ranking criteria, Legislator, Manager, Operations and Security are the first 4 categories of this ranking and Customer Related Department, Business Development, Research and Planning are also placed as the final categories. The bank, as a customer-centric services provider, has not focused on the customer. Iran's banking sector is based on regulation and the main concerns are Security and operations. Stakeholders in business development and research and planning are not empowered, and high stake are not expected for them.

Keywords: Stakeholder Identification, Stakeholder Ranking, Bank, IT Service Management (ITSM).

1. Corresponding Author: tagha@atu.ac.ir