



## نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران

کرم‌اله دانش فرد

استاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

فاطمه السادات ابوالمعالی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
aboalmaali6@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۹ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۴

### چکیده

زمینه: پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران انجام شد. در واقع ماهیت فرایند خط مشی های عمومی و سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت دولتی، چارچوبی برای تصمیم گیری و تشخیص مسئله فراهم می آورد.

هدف: متغیر مستقل اتاق فکر و متغیر وابسته تشخیص مسئله با مولفه های ( شناخت سازمان و محیط، ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن، ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی، اجرا و پی گیری) برگرفته از مدل فرآیندهای منطقی حل مسئله دکتر دانش فرد بررسی و تحلیل شد.

روش: این پژوهش از نظر نتیجه کاربردی و از نظر هدف توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را اعضای اتاق فکر که ۴۰۰ نفر هستند تشکیل می داد ولی بر اساس نمونه گیری تصادفی ساده تنها ۶۰ نفر از اعضاء به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسش نامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط استاد و کارشناسان مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰,۸۱۹ محاسبه شد.

یافته‌ها: داده‌ها توسط نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. برای نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای ارتباط بین متغیرها از آزمون تی تست تک نمونه ای و آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه ها استفاده شد. نتایج تجزیه .

نتیجه‌گیری: تحلیل داده ها نشان داد که اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی و ابعاد آن در بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد و بر اساس نتایج آزمون فریدمن گسترش راه حل های مسئله در اولویت اول از منظر کارشناسان و دومین اجرای ارزیابی مسئله است.

واژه‌های کلیدی: اتاق فکر، تشخیص مسئله، خط مشی گذاری، بانک رفاه ، نظام پیشنهادها و کانون تفکر مجازی.

## ۱- مقدمه

«آفرینندگی» یکی از روشهای «حل مساله» در حوزه مدیریت محسوب می شود. یکی از آسیبهای جدی در حوزه مدیریتی گرفتار شدن مدیران، با مسائل جاری و اجرایی است. آنان با شرکت در جلسات متعدد و پاسخگویی و پرداختن به امور روزمره، فرصت چندانی برای تفکر و اندیشه ندارند و در خوشبینانه ترین حالت، اگر هم فرصتی برای این کار داشته باشند، این مهم با تصمیم گیری فردی، تضمینی برای موفقیت نخواهد داشت. بنابراین لازمه عبور از این چالش، ضرورت ایجاد بستر و قابلیت است که بتواند با تفکر و ایده های جدید تولید نماید. چنین ساختاری نوینی برای پر نمودن این خلاء برای مدیران و پیشبرد اهداف سازمان نام اتاق فکر نام دارد. اگر مدیران در گذشته صرفاً با تکیه بر دانش خود و حلقه محدود مشاوران به اداره امور عمومی سازمان همت می گماشتند، اینک با بهره گیری از خرد جمعی، ضمن شناسایی فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، خطاپذیری شناسایی مسئله خود را می توانند به حداقل ممکن کاهش دهند (عاملی، مجید، ۱۳۹۳). دیگر داشتن نگاه پوزیویسیستی به خط مشی گذاری و خطی قلمداد کردن آن کاری بس اشتباه است و دوران آن به سر رسیده و بر روی آن خط بطلان کشیده شده است (اندرسون، ۲۰۱۱). خط مشی گذاری نقطه نهایی ندارد، خاتمه نمی یابد، بلکه تعدیل، تصحیح و یا بازنگری و نهایتاً خاتمه می یابد و از دستور کار خارج می گردد. لاسول خط مشی را یک برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش ها و اقدامات می داند. بطور کلی، هرآنچه سازمان ها تصمیم می گیرند که به انجام برسانند یا از اجرای آن ممانعت به عمل آورند، می توان خط مشی قلمداد نمود (الوانی، ۱۳۸۷). به زعم دای<sup>۱</sup> خط مشی یعنی آنچه که دولت ها انجام می دهند یا انجام نمی دهند. اما پر واضح است که خط مشی گذاری نقطه شروعی دارد که هم سهل و هم ممتنع است و آن تشخیص مسئله است (دانشفرد، کرم اله، ۱۳۹۳). به زعم استونر (۱۳۷۵) مسئله موقعیت یا وضعیتی است که در راه رسیدن به هدف تعیین شده، مانع ایجاد نماید. خود تشخیص مسئله راهکارهای متفاوتی دارد. شاید بتوان گفت زندگی کردن

یعنی حل کردن مدام مسائل و مشکلات و این مقوله خود منوط به تشخیص مسئله است با این تفاوت که این مسئله فردی است، اما روی هم رفته، با توجه به سه عامل، داشتن هدف، وجود نیاز و شرایط افراد درگیر در موقعیت می توان یک وضعیت را به عنوان مسئله قلمداد نمود یا آن را مسئله ندانست. مثلاً اگر کشور دیکتاتوری باشد، فراندم معنی ندارد، اما همین مقوله در نظام دموکراتیک هنگام رأی گیری، مسئله ای جدی محسوب می گردد (دانشفرد، کرم اله، ۱۳۹۳).

آنچه در مسئله مطرح است شناسایی درست آن است. بخصوص در عرصه نظام بانکداری که با تغییرات فزاینده فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجارت الکترونیک مواجه است و مهم ترین مسئله برای بقاء منوط به حفظ مشتری و حرکت در راستای رضایتمندی مشتری است، نقش اتاق فکر برای مشاور و ارائه فکری بکر که آنها را در این عرصه بر رقبای خود پیشتاز نماید پررنگ تر می شود. مصاحبه با مدیران و کارشناسان و اعضای کمیته بانک حاکی از آن بود که حدوداً بالغ بر ۱۵ سال است که بانک رفاه در این عرصه پیشتاز بوده است و اکنون در قالب طرحی به عنوان نظام پیشنهادها و کانون تفکر مجازی این امکان را به تمامی مدیران، روسای شعبه و ذی نفعان داخلی و خارجی داده است که بدون در نظر گرفتن زمان و مکان ایده خود را بدون گذاشتن هماهنگی برای برگزاری جلسات مطرح نمایند و سپس اگر ایده تکراری نباشد برای پخته شدن وارد گام بعدی می شود.

حتی این بانک برای تشخیص مسئله بر اساس مدلی که لیسکی در سال ۱۹۸۰ ادبیات خط مشی در قالب "مدل پایین به بالا" مطرح نمود مرکزی تحت عنوان نظام "فرد" مشکلات و نظرات مشتریان را از پایین به گوش مدیران اجرایی می رساند. کارشناسان اتاق فکر خود ابزاری نوین برای اتخاذ خط مشی مناسب، تحلیل محیط داخلی و خارجی هستند که با افزون شدن نیازها و پیچیدگی روابط موجود، سرعت تغییرات محیطی و پویایی ساختارها در تمام عرصه ها، نیاز به اتخاذ تصمیمات صحیح و ایجاد آفرینندگی بیشتر آنها احساس می شود. لذا ماموریت اصلی اتاق فکر خلق ایده نوین و

سیاسی و مدیریتی شد. در جنگ دوم جهانی، مسئله اهمیت نظام دفاعی و امنیت در نقاط مختلف جهان، نیاز به بهره‌گیری از نخبگان در عرصه‌های مختلف را افزون‌تر نمود. در چنین بستری موسسه "رند" در سال ۱۹۴۷ به جهت پاسخ‌گویی و تامین نیاز پیش‌آمده تاسیس گردید. تا اینکه در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی دامنه شمول آن وسیع‌تر گشت و کشورهای بیشتری به بهره‌گیری از این شیوه برای حل مسائل خود روی آوردند (آبلسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). به زعم ریچارد هاس، اتاق‌های فکر، موسسات مستقلی هستند که به انجام تحقیق و تولید دانش در حوزه سیاست می‌پردازند (ماری، می<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد ۵۰۸۰ اتاق فکر در ۱۶۹ کشور وجود دارد که پراکندگی آنها به شرح ذیل است: ۴۰۸ اتاق فکر در آمریکای لاتین، ۲۷۴ اتاق فکر در آفریقا، ۱۱۹۸ اتاق فکر در اروپای غربی، ۴۸۳ اتاق فکر در اروپای شرقی، ۶۰۱ اتاق فکر در آسیا، ۱۹۲ اتاق فکر در خاورمیانه و ۱۹۲۴ اتاق فکر در آمریکای شمالی است (مک‌گین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). شاید افزایش تعداد این اتاق‌های فکر پاسخی به تغییرات فزاینده محیطی و عدم توانایی مدیران به تنهایی برای پاسخ‌گویی و همگامی با این شرایط است. اما متأسفانه کشور ما در این زمینه و استفاده بهینه از اتاق فکر همگام با دنیا حرکت نکرده و یا حرکتی کندتر داشته است. اتاق فکر پلی بین دانش و قدرت و ساز و کارهای مناسب برای بکارگیری فکر، ایده و خلق ایده است.

به زعم اسمالمن (۲۰۰۳) این موسسات دارای سه وظیفه به شرح زیر هستند: الف) وظیفه نخست، تشخیص و تعریف مسائل، روندها، ارزیابی امور رخ داده و یا در شرف وقوع، ارائه تحلیل در مورد پدیده‌ها و امور مورد نظر سیاستمداران و خط مشی‌گذاران دولتی و سازمانی است. ب) پردازش و خلق ایده در مورد مسائل مبتلا و مورد نیاز و تبدیل آنها به سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی و مطلوب است. ج) نقش‌آفرینی در مقام یک نهاد ارزیابی‌کننده و نقاد سیاست‌های اعلامی و اجرایی دولت است. اسمالمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳. دیگر با توجه به پیچیدگی و آشفتگی دنیای خط‌مشی‌گذاری و رد نگاه خطی به خط‌مشی‌گذاری و تحولات داخلی و خارجی در بستر اجرا و

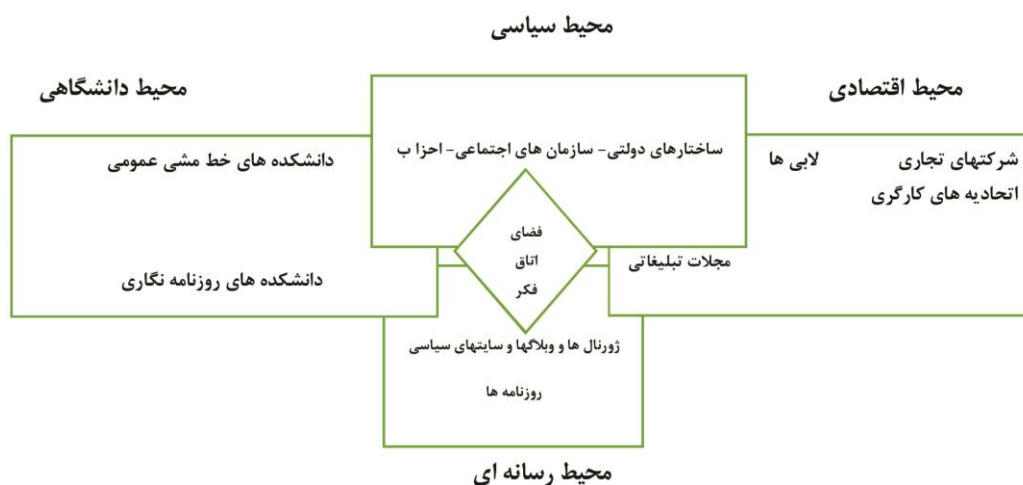
شناسایی مسئله اصلی به جهت پیشی گرفتن از رقبا در راستای تحقق رسالت و مأموریت سازمان است (ادیانی، یونس، ۱۳۸۵). دیگر مجالی برای تصمیم‌گیری مدیران به تنهایی در برخی عرصه‌های اجرایی و مدیریتی نیست. خط‌مشی‌گذاری گاهی به مثابه یک عرصه<sup>۲</sup>، سطل زباله<sup>۳</sup>، یک روال<sup>۴</sup> و یا گفتمان<sup>۵</sup> است که نشان‌دهنده آشوبناکی عرصه تصمیم‌گیری از میان مشکلات و مسائل مختلف و شناسایی مسئله اصلی حال چه در سطح کلان و عرصه عمومی و چه در سطح سازمانی است (هیل، ۱۹۹۷، ساباتیئر، ۲۰۰۶، هاوالت، ۲۰۰۹). از اینرو، امروزه تفکر جمعی جای خود را به تفکر استبدادی و تک‌بعدی برای شناسایی فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف داده است (اندرسون، ۲۰۱۱). در دنیای امروز دیگر اتاق فکر بخش اصلی سازمان محسوب می‌شود. حال اگر مسئله‌ای از دل اتاق فکر بیرون آمده و تشخیص داده شود بایستی به دستور کار برود. خود دستور کار هم بسان تشخیص مسئله بسی پیچیده‌تر از آن چیزی است که ما ساده‌انگارانه به آن می‌نگریم. اینکه چرا برخی مسائل تشخیص داده شده به دستور کار می‌روند و اینکه چرا نمی‌روند جای تأمل دارد. آیا این اولویت‌ها توسط گروه یا افراد خاصی مشخص می‌گردد؟ تمامی این سوالات برای دستور کار به ذهن‌خطور می‌کند. بانک رفاه نیز با توجه به اهمیت مسائل مطرح شده دارای اتاق فکر تحت عنوان نظام پیشنهادها و کانون تفکر مجازی است که بنا بر مصلحت و تشخیص مسئله و گرفتن ایده‌نو از طرف هر ذی‌نفع داخلی مثل: (بانک مرکزی، سازمان تامین اجتماعی و وزارت امور اقتصاد و دارایی) و ذی‌نفع خارجی مثل مشتریان خاص و ویژه بانک به تشکیل جلسه برای پردازش ایده و تشخیص مسئله می‌پردازد. لذا ما بر آن شدیم تا در این پژوهش به این سوال اصلی تحت عنوان: نقش اتاق فکر در تشخیص مسئله خط‌مشی‌های بانک رفاه کارگران تا چه اندازه است؟ پاسخ بدهیم.

## ادبیات پژوهش

واژه اتاق فکر برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۴۰ از سوی آمریکایی‌ها مطرح شد و به تدریج وارد ادبیات علوم

که تحقیقات سیاسی خود را به منظور ارائه مشاوره در امور مختلف در اختیار دولتمردان و مردم قرار می دهند تا تصمیم سازی ها به نحو احسن صورت پذیرد. وی اتاق فکر را پلی میان جامعه دانشگاهی و سیاستمداران و خط مشی گذاران می داند که تحقیقات علمی صورت گرفته در محیط های آکادمیک را به زبانی قابل فهم برای مردم و تصمیم گیران سیاسی تبیین می کند. به زعم وی برون داد های اصلی این اتاق ها؛ کتاب ها، تک نگاری ها، گزارشات، کنفرانس ها، سمینارها و نشست های رسمی و غیر رسمی است.

رویکردهای نوین در خط مشی گذاری، اتاق های فکر به مثابه سازمان های نخبه، اجتناب ناپذیر به نظر می رسد (آلبسون، ۲۰۰۲). در خط مشی گذاری، بازیگران در دو بُعد اساسی "مطلوبیت"<sup>۱۰</sup>، "احتمال"<sup>۱۱</sup> به بحث و جدل پرداخته و برای شروع خط مشی از شناسایی وضع موجود، شناسایی آینده محتمل و مطلوب و مشخص کردن راه های رسیدن به آن را در بر می گیرد. (عسگری، محمود، ۱۳۹۰). در ارتباط با اتاق های فکر الگوهایی بدین منوال مطرح شده اند؛ ۱- فضای اتاق فکر بر اساس طرح مدوتز مک گان<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷)، در کتاب خود "اتاق فکر و مشاوره سیاسی در آمریکا" اتاق های فکر را سیاسی خود را به منظور سازمان هایی معرفی می کند



شکل (۱): به نقل از رضاخواه (۱۳۹۲)

تصمیم سازی است که گراهام آلیسون<sup>۱۶</sup> از برجسته ترین نظریه پردازان این الگو است. او در الگوی "روند سازمانی" و "سیاست دیوان سالارانه" را مطرح می کند. الگوی روند سازمانی در نظریه تصمیم گیری آلیسون، مبتنی بر این مفروض است که حکومت یک کشور، مجموعه ای یکپارچه نیست. برعکس، حکومت متشکل از هرمی از سازمان های مختلف تصمیم گیری است. بنابراین تصمیم ها به ناچار از مجرای این سازمان ها مسئول می گذرد. تصمیم ها کمتر عقلایی بوده و بیشتر برون دادهای مستقل چند سازمان بزرگ در نظر گرفته می شود که رهبران تا حدودی آنها را هماهنگ می سازند. آلیسون در این الگو بیان می دارد که تصمیم گیری یک بازی قدرت

مدل بعدی ۲- الگوی بازیگر عقلایی<sup>۱۳</sup> است. این الگو، دولت را به مثابه کانون قدرت، مرجع تصمیم گیری می داند. از آنجا که دولت ها بازیگران عاقل هستند، پس چراغ راهنمای آنها در خط مشی و سیاستگذاری ها، حداکثر سازی منافع است. سایمون پیش دار این الگو بود و بر اصطلاحی تحت عنوان "بسنده جویی"<sup>۱۴</sup> یا رفتار رضایت بخش از مدل عقلایی کامل به عقلایی محدود رسید. (سایمون<sup>۱۵</sup>، ۱۹۶۰) هرچند تصمیم سازان باید منافع و پیامدهای اتخاذ تصمیم ها را ارزیابی نمایند، ولی به دلیل آنکه در بیشتر موارد تصمیم گیران، کارشناسان (اتاق فکر) محدودی در اختیار دارند بنابراین اغلب به مشاوران روی می آورند. مدل سوم؛ الگوی دیوان سالارانه

گشودن است تئوری اتاق فکر برای کسانی است که دغدغه تفکر دارند و درصددند راهی برای ورود به اندیشه و خردمندی پیدا کنند. فکر، پوششی روش مند و بی پایان است و در اثر تعامل ذهن و مغز پدیدار می شود و فلسفه راهی عقلانی و استدلالی برای ورود به عرصه فکر است فلسفه فکر، سفری از سطح به عمق است. پدیده فکر و انسان نشان از عمق و بزرگی دارد و چون فکر انسانی، زیر ساخت وجودی او به شمار می آید و با مفهوم سازی نشانه ای از خود بر جای می گذارد از این رو نوشته یا گفته یا اشاره سه نسخه برای تبیین فکر می باشند. در فکر، سه پرسش بنیادی وجود دارد چه کسی فکر می کند؟ چگونه فکر می کند؟ تا چه اندازه فکر می کند؟

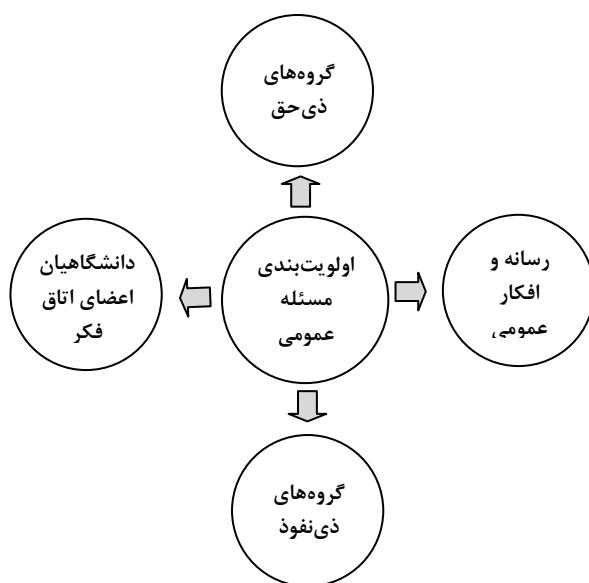
در نهاد فکر، انسان هم می اندیشد، هم اندیشه سازی می کند و هم درباره اندیشه و اندیشیدن می پرسد و تصمیم می گیرد. فکر با حیرت شروع می شود و سپس با مفهوم سازی ساختارش قابل فهم می شود. از اینرو، ما در این مقاله بر آن شدیم تا نظریه ها و تئوری های مختلف را برای دو متغیر مستقل و وابسته بررسی نمائیم تا در نهایت به این نتیجه برسیم که بانک رفاه برای تشخیص مسئله از کدام روش و چرا بهره می گیرد و لازمه این امر ابتدا آشنایی با واژه مسئله، منفعت است. همانگونه که پیش تر مطرح کردیم در بانک رفاه به عنوان یک سازمان تشخیص مسئله می تواند در برخی موارد با بررسی و تشکیل جلسات کمیته های مختلف از جامعه آماری ۴۰۰ نفره اتاق فکر بانک رفاه صورت بپذیرد. حال آنچه که بدو به ذهن می رسد شناسایی مسئله اصلی است که توأمان مصلحت و منفعت عامه و سازمان را به دنبال خود داشته باشد. منفعت دال بر مجموعه ای از تمایلات و مطالبات فردی یا اجتماعی است که بدون در نظر گرفتن مصالح ذی نفعان و بدون دخالت دادن اصول اخلاق فقط بر مبنای سود و نفع خودخواهانه تعریف می شود ( به نقل از پورعزت، علی اصغر، ۱۳۹۴). هی وود<sup>۱۷</sup> نیز بر آن است که "منفعت عمومی"، دربرگیرنده منافع مشترک یا جمعی افراد هر جامعه است. یعنی آنچه را برای جامعه به مثابه یک کل خوب است را در بر می گیرد (همان منبع). مسئله آن چیزی است که مانعی در پیشرفت سازمان ایجاد نماید و احاد جامعه خواهان

است. وی نشان می دهد که چگونه بازیگران سعی در اثرگذاری بر تصمیم ها دارند. ( آلیسون، ۲۰۰۲). در مجموع این الگو نیز مراکز و سازمان هایی مانند اتاق فکر ها که خارج از نظام دیوان سالاری عمل می کنند را نادیده می گیرد. هرچند در این الگو، اتاق های فکر درصدد نفوذ و اثرگذاری بر افکار عمومی بوده و تلاش فراوانی را برای گسترش روابط خود با حکومت انجام می دهند ( آلیسون، ۱۹۹۶).

به جهت متمایز بودن انواع اتاق فکر مطرح می شود. (۱) اتاق های فکر در آمریکا: اتاق فکر در ایالات متحده نقش بسیار مهمی را در شکل دهی سیاست داخلی و بین المللی بازی می کند. این اتاق های فکر در ایالات متحده عمدتاً ادعا می کنند که منبع درآمدی آنها کمک مالی افراد خصوصی (هبه) است لذا افراد درگیر در مباحث جنجالی در اتاق های فکر احساس راحتی بیشتری نسبت به کارکنان موسسات دولتی دارند. (۲) اتاق های فکر در چین: در جمهوری خلق چین اتاق های فکر معدودی وجود دارند که توسط منابع دولتی تغذیه می شوند لذا امکان ورود جدی به بحث های چالشی را ندارند اما روابطی میان آنها و اتاق های فکر سایر کشورها به وجود آمده و داد و ستد فکری با آنها آغاز شده است. (۳) اتاق های فکر در انگلیس: وضعیت اتاق های فکر در انگلیس مشابه آمریکا بوده و ارتباط زیادی میان اتاق های فکر این دو کشور وجود دارد. (۴) اتاق های فکر در آلمان: در آلمان بیشتر احزاب سیاسی ارتباط مناسبی با اتاق های فکر ندارند اما بنیادهایی وجود دارند که در جایگاه اتاق فکر با احزاب همکاری می کنند. مثلاً بنیاد کنراد آدنائر با حزب (CDU) یعنی حزب اتحاد دموکرات مسیحی کار می کند. یا بنیاد فردیش ایرت یا حزب (SPD) با حزب سوسیال دموکرات همکاری دارد، حزب سبزها هم از همکاری بنیاد هاینریش بول و حزب چپ هم از همکاری بنیاد رزالوکزامبورگ بهره می گیرد. فکر کردن در اصلاح فکر نوعی پیشداوری و گردن نهادن به عقلانیت پایه است و اتاق فکر، انقلابی برای فکرسازی در حوزه انسانی است که این انقلاب نشانه ای برای باشگاه فکرسازی است که هم در سطح فراگیر معنا دارد هم در زندگی روزمره مایه می گستراند. بنابراین اتاق فکر، مغزی برای اندیشیدن، ذهنی برای پرواز کردن و فکری برای

همانگونه که در شکل واضح است انواع گروه ها بر تشخیص مسئله نقش دارند. همانگونه که مصاحبه با کارشناسان و مدیران بانک موید موارد مذکور است. چراکه آنها نیز عقیده داشتند در مواردی همانند طرح سلامت ذی نفعان داخلی بانک نقش اصلی بر به دستور کار رفتن مسئله را داشتند، ولی مثلاً در طرح تبلت بانک رفاه ذی نفعان خارجی و مشتریان خاص بیشتر مد نظر پیاده سازی این طرح بودند.

برطرف کردن آن باشند. از طرفی مسئله عمومی عبارت است از مشکل، نیاز یا نارضایتی ای که جنبه عمومی داشته، بر اثر خدشه دار شدن منافع عامه به وجود آمده باشد (الوانی، ۱۳۸۶، ۴۲). نکته مهم اینجاست که مسئله عمومی به خصوص اگر از فراگرد عقلایی خط مشی گذاری استفاده شود، اولین مرحله در این چرخه محسوب می شود. می توان به طور خلاصه در شکل (۲) مواردی که بر تشخیص مسئله اثرگذار هستند را مشاهده نمود.



شکل (۲): پورعزت، علی اصغر، ۱۳۹۴

توصیفی و استنباطی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد. در آمار استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS و بنابر نوع فرضیات از آزمون های کولموگروف - اسمیرنوف و برای ارتباط بین متغیرها از آزمون تی تست تک نمونه ای و آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه ها استفاده شد. روش گردآوری داده ها مطالعات کتابخانه ای و توزیع پرسش نامه محقق ساخته بوده است. پرسش نامه محقق ساخته در دو بخش عمومی که مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم که بخش اصلی و مربوط به سوالهای پژوهش که بر گرفته از فرضیه ها و مدل پژوهش است و بر اساس رتبه بندی و امتیاز دهی توسط خود پاسخگو از ۱ تا ۱۰ در نظر گرفته شد، برای روایی آن از روایی محتوا و از طریق آزمون واریمکس استفاده

## روش پژوهش

در این پژوهش به بررسی نقش اعضای اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران (ساختمان مرکزی) با جامعه آماری ۴۰۰ نفر پرداخته شد که البته برای هر مسئله ای که لازم بود از این اعضا استفاده شود بنا بر موضوع جلساتی را تشکیل می دادند که تعداد اعضای این جلسه متفاوت بود. لذا پرسش نامه میان ۶۰ نفر از ۴۰۰ نفر کارشناس و اعضای اتاق فکر توزیع شد. از نظر بعد زمانی مقطعی بود، روش گردآوری داده ها ترکیبی از روش پیمایشی (پرسش نامه و مصاحبه) بود. بنابراین می توان گفت این پژوهش از لحاظ نتیجه کاربردی و از نظر هدف توصیفی - پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار

واریانس تبیین می‌کنند که در واقع این درصد روایی پرسشنامه را در جدول (۱) نشان می‌دهد. بدین منظور، پرسشنامه‌ها میان جمعی از اساتید و دست‌اندرکاران رشته مدیریت توزیع و نظرات اصلاحی آنان اعمال گشت. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک آلفای کرونباخ، استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۲۵ نفر بطور تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها میان آنان توزیع گشت که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر به شرح ذیل محاسبه شده است و از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرها از ۰,۷ بیشتر است، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌گردد. نتایج آن در جدول شماره (۲) آمده است.

شده که نتایج آن در جدول (۱) به تفصیل بیان شده و همچنین برای پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد که برای نمونه ۳۵ تایی ۰,۸۱۹ بود. نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان می‌دهد که اغلب پاسخ‌گویان اکثر پاسخ‌دهندگان (۵۵,۶ درصد) مرد بودند. بیشترین پاسخ‌دهندگان در رده سنی بین ۳۶ تا ۴۵ سال و کمترین آنها در رده سنی کمتر از ۲۶ سال قرار داشتند. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان به لحاظ سطح تحصیلات کارشناسی ارشد با ۷۲,۲ اختصاص دارد و نهایتاً به لحاظ همکاری بیشترین افراد حدود ۳۳,۳ مدیریت خوانده و همکاری با بانک رفاه داشتند. نتایج توزیع پرسش نامه و تعیین پایایی آن در جدول (۲) مشهود است. در پرسشنامه ۴ عامل در حدود ۵۳ درصد

جدول (۱): روایی محتوا، آزمون واریمکس

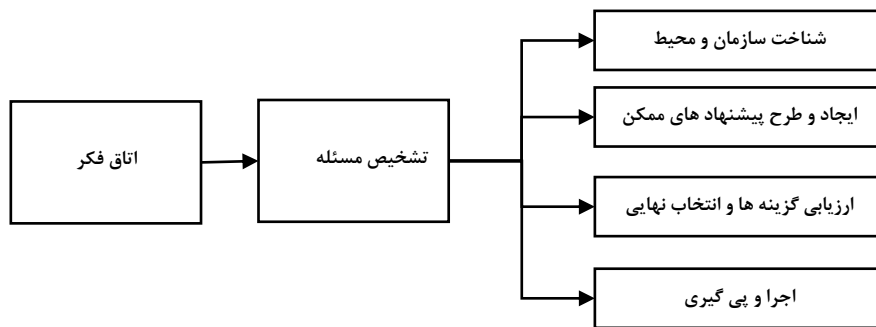
عوامل				شماره سوال
4	3	2	1	
-0.078	-0.078	.387	.584	1
.205	.225	.348	.560	2
.047	.047	.263	.545	3
.020	.220	0.01	.708	4
.120	.120	0.154	.783	5
-0.067	-0.167	0.254	.819	6
.046	.046	0.14	.702	7
-0.444	-0.444	.140	.932	8
-0.139	-0.139	.304	.673	9
-0.167	.065	.615	.089	10
.046	.106	.649	.132	11
-0.404	.012	.587	.083	12
-0.139	.095	.687	.236	13
.206	-0.042	.663	.528	14
.508	.035	.829	.006	15
.006	-0.200	.815	.046	16
.046	0.845	-.179	.125	17
-0.084	0.879	-.167	.047	18
-0.099	0.712	.046	.420	19
0.771	.046	-.404	.100	20
0.789	-.444	-.159	-.167	21
0.753	-0.139	-.109	.001	22
0.743	.006	-.107	-.044	23

جدول (۲): آلفای کرونباخ

عنوان متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ
شناسایی مسئله	۰,۷۴۲
گسترش راه حل های مسئله	۰,۸۷۴
ارزیابی گزینه های مسئله	۰,۸۶۵
اجرای ارزیابی مسئله	۰,۷۰۹
کل پرسشنامه	۰,۸۱۹

شناخت سازمان و محیط، ایجاد و طرح پیشنهادیهای ممکن، ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی، اجرا و پی گیری در نظر گرفته و مورد بررسی قرار گرفت ( دانش فرد، کرم اله، ۱۳۹۲).

با توجه به بررسی ادبیات و نتایج حاصل از تحلیل پرسش نامه به مدل مفهومی در شکل ( ۱ ) رسیدیم. مدل مفهومی زیر برگرفته از مدل فرایند منطقی حل مسئله دکتر دانش فرد است که در این مدل تاثیر اتاق فکر بر متغیرهای دستور کار خط مشی با ابعاد آن شامل



شکل ( ۱ ) : مدل مفهومی

آماري توصيفي و استنباطي مورد بررسی قرار گرفت: گرچه در داده هایی که به صورت نمونه ای جمع آوری شده است و هدف از آن تعمیم نتیجه به کل جامعه است، تاکید بر آمار استنباطی است، اما برای ارائه یک شمای کلی از داده ها و خلاصه کردن آن از آمار توصیفی نیز استفاده می شود. تمام نتایج این بخش در مورد نمونه مورد نظر صادق است و قابل تعمیم به کل جامعه است. نتایج حاصل از آمار توصیفی اینچنین بود: ۹ درصد افراد بین " ۲۶ تا ۳۵ " سال، ۵۵,۶ درصد بین " ۳۶ تا ۴۵ " سال، ۵,۶ درصد بین " ۴۶ تا ۵۵ " سال سن داشتند و ۴۴,۴ درصد آنها زن و ۵۵,۶ درصد مرد بودند. به لحاظ مدرک تحصیلی ۱۶,۷ درصد آنان مدرک کارشناسی و ۷۲,۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۱,۱ درصد دکترا بودند. به لحاظ سابقه همکاری با اتاق فکر ۱۱,۱ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵۵,۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال ۳۳,۳ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه همکاری با اتاق فکر در بانک رفاه داشتند. ۲۷,۸ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۴,۴ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال ۲۲,۲ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال ۵,۶ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه شما کارشناس گرامی با اتاق فکر بود. ۳۳,۳ درصد آنها مدیریت، ۱۱,۱ درصد آمار ۱۶,۷ درصد مهندسی کامپیوتر ۱۱,۱ درصد مترجمی

#### فرضیه های تحقیق

##### فرضیه اصلی:

اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه شهر تهران (ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.

##### فرضیه های فرعی:

- اتاق فکر بر شناخت سازمان و محیط خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر اجرا و پی گیری خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.

#### تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری کامل پرسشنامه ها و نمره گذاری آن ها، کلیه اطلاعات بدست آمده با استفاده از روش های



توزیع نرمال می باشند. بنابراین توزیع داده‌ها در جامعه آماری نرمال بوده و در نتیجه برای تحلیل داده‌ها از یکسری آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد.

با توجه به داشتن یک متغیر چند مستقل و وابسته در یک سوال و نوع فرضیه می بایست از آزمون ضریب تی تست تک نمونه ای استفاده نمود. از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه یا به عبارتی از آزمون تی یک نمونه ای استفاده شده که در واقع تفاوت بین میانگین نمونه مورد بررسی را با یک مقدار مفروض مورد آزمون قرار می دهد. قابل ذکر است که وضعیت بعد ها چگونه است؟ برای رتبه بندی هم از آزمون فریدمن استفاده کردیم.

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} H_0: \text{میانگین توزیع نظرات افراد برابر ۳ است} \\ H_1: \text{میانگین توزیع نظرات افراد بزرگتر از ۳ است} \end{cases}$$

خلاصه ای از نتایج آزمون تی تست به شرح ذیل می باشد:

با توجه به اینکه متغیر تشخیص مسئله دارای توزیع نرمال است از آزمون پارامتری تی تست تک نمونه ای استفاده شد. در صورتی که میانگین برای این سوال بیشتر از حد متوسط باشد نتیجه می گیریم که نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی، تاثیر مناسب و قابل قبولی بوده است. آزمون تی تست تک نمونه ای به صورت زیر در جدول (۴) بیان می شود:

جدول (۴): خلاصه آزمون تی تست تک نمونه ای

نتیجه آزمون آماری	سطح معنی داری	میانگین	آماره تی تست	عنوان فرضیه
تایید	۰,۰۰۰	۶,۳۵	۱۲,۸۱۵	اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۰,۰۰۰	۶,۱۸۷۵	۱۱,۶۹۸	اتاق فکر بر شناخت سازمان و محیط خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۰,۰۰۰	۶,۹۴۴	۱۱,۹۹۲	اتاق فکر بر ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۰,۰۰۰	۶,۱۲۹	۱۳,۳۰۹	اتاق فکر بر ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۰,۰۰۰	۶,۲۲۰۶	۱۰,۳۹۵	اتاق فکر بر اجرا و پی گیری خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی) تاثیر معنی داری دارد.

زبان، ۱۱,۱ درصد اقتصاد ۵,۶ درصد جامعه شناسی و ۱۱,۱ درصد حقوق رشته تحصیلی افراد پاسخ دهنده بوده اند. نتایج آمار استنباطی: پس از کدگذاری پرسشنامه‌ها و محاسبه شاخص‌های توصیفی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت در ابتدا از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن شاخص‌های پرسشنامه مورد بررسی گردید که نتایج به شرح ذیل در جدول (۳) است:

جدول (۳): آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن شاخص‌های پرسشنامه

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	متغیرها و شاخص‌ها
نرمال بودن داده‌ها	۰,۱۲۳	شناخت سازمان و محیط
نرمال بودن داده‌ها	۰,۴۵۸	ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن
نرمال بودن داده‌ها	۰,۰۸۹	ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب نهایی
نرمال بودن داده‌ها	۰,۲۵۴	اجرای ارزیابی مسئله

نتیجه آزمون برای کلیه شاخص‌ها چون سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطای ۰,۰۵ است، فرض صفر در سطح معنی داری ۰,۰۵ قابل قبول می باشد و در نتیجه می توان بیان نمود که این شاخص‌ها دارای

با توجه به خروجی آزمون فریدمن اولین متغیری که بیشترین نقش را تاثیر اتاق فکر بر تشخیص مسئله و انتخاب خط مشی های داشته ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن و دومین ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

همانگونه که با بررسی ادبیات متوجه شدیم که اتاق های فکر از دهه ۱۹۴۰ به ویژه در آمریکا و موسسه رند برای پاسخ گویی به مقتضیات و تغییرات به وجود آمد و به مرور وارد علوم سیاسی و سپس مدیریت شد. سازمان ها نیز برای تشخیص مسائل و سپس راه حل بهینه به کار بست این روش در سازمان های خود روی آوردند. کاملاً بارز است که حتی با خط بطلان کشیدن بر روند خطی خط مشی گذاری نمی توان منکر این قضیه شد که تشخیص مسئله نخستین مرحله نیست. ولی با مقایسه با مدل سطل زباله جیمز مارچ و کوهن (۲۰۰۱۴) می توان ادعان داشت که هرزگامی تشخیص مسئله نخستین مرحله نیست و ذکر این مورد باز موید آشوبناکی محیط برای تصمیم گیری است که با یافته های کوهن هم راستا است. ولی از آنجاییکه به زعم فلاسفه فهم مسئله نصف مسئله است، بایستی برای شناسایی درست آن تمهیداتی متناسب با دنیای روز اندیشید. یکی از این روش ها تعبیه دیدن اتاق فکر در ساختار سازمان، بخصوص بانک به عنوان موسسه ای انتفاعی است که مأموریت اصلی آن افزایش رضایت مشتری، طبق فرمایشات رهبری مشتری مداری، خدمت به ارباب رجوع و نهایتاً رسیدن به بهره وری است. این مهم می تواند از طریق اتاق های فکر به عنوان منبع تغذیه ای مهم برای خلق ایده و تزریق آن به سازمان، تشخیص مسئله به وسیله روش های بالا به پایین یا پایین به بالا که بانک رفاه از هر دو روش بهره می گیرد، محقق گردد. که هکلو (۱۹۸۷) بر ساختار غیر سلسله مراتبی به جهت تصمیمات بهینه تاکید داشت که نتایج این پژوهش با بیانات ایشان هم راستا بود. در واقع، اعضای نظام پیشنهادها و کانون تفکر مجازی با شناسایی درست افراد ذی نفع، ذی نفوذ، حتی به زعم رضا خواه با بررسی محیط

همان گونه که نتایج جدول شماره (۴) در آزمون تک نمونه ای نشان می دهد، میانگین گویه ها برای این فرضیه برآورد شد. با توجه به اینکه این مولفه در طیف ۱ تا ۱۰ در نظر گرفته شد و «عدد مورد انتظار» یا همان حد متوسط برابر با ۶ می باشد. بنابراین از نظر جامعه مورد بررسی نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران بیشتر از حد متوسط است. نتایج بدست آمده از آزمون ( $\text{sig} < 0.05$ ) نشان میدهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کمتر از ۰.۰۵، میانگین نمرات بدست آمده بالاتر از ۶ است. برای این فرضیه با حد متوسط (۶) معنی دار است. نتایج نشان می دهد که فرضیه صفر رد و فرضیه یک مورد قبول می باشد در نهایت اتاق فکر بر تشخیص مسئله و ابعاد آن در خط مشی های بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد.

### تکنیک رتبه بندی از روش آزمون فریدمن

به منظور رتبه بندی از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آزمون فریدمن در مرحله اول آزمون کای دو نشان می دهد که سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵ است. در نتیجه می توانیم چهار بعد تشخیص مسئله خط مشی را به شرح ذیل در جدول (۵) رتبه بندی می کنیم:

جدول (۵): نتایج آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	
Chi-Square	۸,۹۲۹
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰,۰۳

جدول (۶): نتایج آزمون فریدمن

نتیجه رتبه	میانگین رتبه ای	عناوین متغیرها
۳	۲,۲۵	شناخت سازمان و محیط
۱	۳,۲۶	ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن
۴	۲,۰۰	ارزیابی گزینه ها و انتخاب نهایی
۲	۲,۳۸	اجرای ارزیابی مسئله

بیشتر از دامنه شمول ذی نفعان بیشتر به این سمت پیش برویم تا بتوانیم هم پاسخ گوی مأموریت و فلسفه وجودی سازمان خود باشیم و هم بر رقبای پیشی بگیریم.

### فهرست منابع

- ۱) ادیانی، سید یونس. (۱۳۸۳). "کانون‌های تفکر".
- ۲) الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۶). "تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، تهران.
- ۳) پور عزت، علی اصغر. (۱۳۹۴). "منافع ملی و حل مسئله عمومی به مثابه شاخص ارزیابی عملکرد دولت". انتشارات علمی و فرهنگی.
- ۴) دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). "فرآیند خط مشی گذاری عمومی". انتشارات صفار.
- ۵) دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). "روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت". انتشارات صفار.
- ۶) رضاخواه، علی رضا. (۱۳۸۸). تعامل کنگره و رئیس جمهور در سیاست خارجی آمریکا. فصلنامه مطالعات منطقه ای اسرائیل شناسی- آمریکا شناسی. ۱۴۲-۹۹.
- ۷) عسگری، محمود، (۱۳۷۹). دو رویه منفعت ملی، ترجمه اصغر افتخاری، پژوهشکده مطالعات راهبردی، تهران.
- ۸) هاوالت، م. رامش، م. (۱۳۸۰). مطالعه خط مشی عمومی. ترجمه منوریان، ع. گلشن. ا. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 9) Abelson, Donald . ( 1996). Do Think Tank matter? Montreal, McGill- Queen University Press.
- 10) Anderson , M. ( 2011). A handbook of personal management practice. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page . development. Leadership & organization Development Journal, V20, pp 365-373.
- 11) Cobb, Roger and Ross . J . K and Ross . M. H, " Agenda Building as a Comparative Political Process:, American Political Science Review 70, 1 ( 1976).
- 12) Dye, Thomas R, ( 1978). " oligarchic Tendencies in National Policy- Making: the Role of the Private Policy- Planning Organizations:, the Journal of Politics , vol. 40. NO. 2. PP, 309-331.

( رسانه، اقتصادی، سیاسی، دانشگاهی) خلاءها را شناسایی و به سازمان کمک نمایند. بیانات کارشناسان اتاق فکر بانک با یافته‌های توبیاس جانگ که با پیچیده تر شدن محیط و افزایش تعداد شبکه‌های مختلف نمی‌توان بر تصمیم‌گیری فردی حتی برای شناسایی مسئله اتکا نمود چراکه به زعم توبیاس جانگ هستند که به هیچ وجه از فرایند تصمیم‌گیری خطی پیروی نمی‌کنند. چه بسا که نتایج حاصل از این مقاله با گفته‌های مدیران و کارشناسان داخل کشور نیز همخوانی داشت. حال گرچه در برخی از طرح‌ها صرفاً بر اساس مدل مثلث آهنین عمل می‌شد. به اعتقاد جیمز مارچ مدل عقلایی و مدل عقلایی محدود حتی برای تصمیم‌گیری‌های شخصی به عنوان انسان عقلایی ( خردگرا) هم زیاد مقرون به صرفه نیست. همانطوریکه در ادبیات پژوهش هم دیدیم اندرسون هم مدعی بود تصمیم بر سر مسئله حاصل بازی قدرت و چگونگی بازی قدرتمندان است. نتایج این پژوهش بر اساس مدل پایین به بالا امور، هاجرن و لیبسکی که تأکید بر شبکه‌ها و نقش بوروکرات‌های سطح خیابان داشتند با نتایج پور عزت، علی اصغر به خصوص در بانک که رسالت اصلی حفظ مشتری است همخوانی داشت. ولی، پر واضح است که در بانک مسائل اقتصادی در اولویت دستور کار قرار دارد، بنابراین این اعضا بایستی به دنبال شناسایی لابی‌ها، مجلات برای تبلیغات، رسانه به عنوان مهم‌ترین منبع تأثیرگذار بر اذهان و افکار عمومی باشند. همانگونه که نتایج تجزیه و تحلیل آماری برای تشخیص مسئله بر اساس مدل جیمز استونر نشان داد میانگین برای سوالات هر مولفه بالای حد متوسط بود و با رد فرض صفر به این نتیجه رسیدیم که اتاق فکر بر خط مشی‌های بانک رفاه کارگران تأثیر معنی دار دارد اما آنچه که به زعم کارشناسان بانک بر اساس نتایج آزمون فریدمن ایجاد و طرح پیشنهادی ممکن با میانگین رتبه ای ۳،۲۶ و سپس اجرای ارزیابی مسئله آن با میانگین ۲،۳۸ حائز اهمیت بیشتری بود. من حیث مجموع می‌توان بیان داشت که به واسطه اتاق فکر بایستی به سمت نوعی آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری پیش برویم تا بتوانیم مسائل تشخیص داده را به دستور کار برای اجرای برنامه پیش برده و با بهره‌گیری استفاده

- 13) Elmore, R.F. (1980). Backward Mapping . Implementation Research and Policy Decisions. Political Science Quarterly, 94 , 601-616.
- 14) James G. March ( 2014 ). " Bounded Rationality , Ambiguity and The Engineering of Choice". The Bell Journal of Economics . vol. 9. No.2. PP. 587- 608.
- 15) Kim, C., W. Tao, N. ,Shin, K. Kim, (2010). An empirical study of customers' perceptions of security and trust in e payment systems, Electronic Commerce Research and Applications 9.
- 16) Easton , D, public policy making – re – examined, Journal of management , (2004).
- 17) Hill , L, B, (1997). Who governs the American administrative state? A bureaucratic – centred image of governance. Journal of public Administration Research and Theory, 1 ( 3 ) , 261- 294.
- 18) Lipsky, M. (1971). Street Level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform.
- 19) Lindblom , Charles, : The Science of Muddling , public Administration Review 19 ( 1959): 69- 88.
- 20) Lipsky , M. (1980). Street – Level Bureaucracy. The Dilemmas of Individuals in the public Services . New York : Russell Sage Foundation.
- 21) McGann , J & Weaver , K. EDS. (2007). Think Tanks and civil Societies, Transaction Press.
- 22) Simon , James, ( 1960). " influencing government policy making" in Diane Stone (ed). Banking on Knowledge : the Genesis of the Global Development Network, London, Routledge.