



## واکاوی نقش اتاق فکر بانک رفاه کارگران بر دستور کار (مورد مطالعه: ساختمان مرکزی)

فاطمه السادات ابوالمعالی

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)  
aboalmaali6@gmail.com

کرم‌اله دانشفرد

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

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۸

### چکیده

اتاق فکر به مثابه مرکزی جهت تولید فکر و ایده های نوین به حساب می آید و هم در افزایش توان ظرفیت خط مشی گذاری و تصمیم گیری های راهبردی، سیاست گذاری ها نقش تعیین کننده ای داشته و هم ابزار و چارچوبی مهم برای تصمیم گیری مدیران است. پس از تشخیص مسئله به عنوان گام نخست، مقوله استدلال، چانه زنی و اقناع بازیگران متعدد، ذی نفعان داخلی و خارجی بانک و اقناع ذی نفوذها جهت رفتن مسئله به دستور کار بانک حائز اهمیت است. در این اثنا نقش اتاق فکر و اینکه آیا تصمیمات نهایی این کارشناسان متأثر از افراد ذی نفع، ذی نفوذ، ارزش های حاکم بر جامعه و یا بر اساس نیاز مشتریان و یا چه سناریو هایی است با هدف واکاوی نقش اتاق فکر بانک رفاه کارگران بر دستور کار مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش از نظر نتیجه کاربردی و از نظر هدف توصیفی- پیمایشی است. متغیر مستقل اتاق فکر و متغیر وابسته دستور کار که مولفه های آن برگرفته از مدل کوب و روس است. جامعه آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر از اعضای اتاق فکر بود که بر اساس نمونه گیری تصادفی ۴۵ پرسش نامه بین این اعضاء توزیع شد. روایی آن توسط خبرگان دانشگاهی تایید شد و پایایی آن ۰,۸۰۱ بود. داده ها 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، روش تصمیم گیری چند متغیره فازی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی با تکنیک تاپسیس فازی استفاده شد. یافته های آزمون تی حاکی از آن بود که خط مشی های ناشی از هم اندیشی اعضای اتاق فکر بانک رفاه بر دستور کار قرار گرفتن آنها تاثیر بسزایی داشته است. هرچند تا حدی به ترتیب بازیگران سیاسی، مالی و اداری مانع از قبول مسئله و به دستور کار رفتن آنها می شوند. مورد بعدی جهت پذیرش مسئله و به چالش کشیدن آن عوامل اقتصادی جهت اتخاذ تصمیم نهایی بود. نتایج تکنیک تاپسیس موید تاثیر افکار عمومی بر تصمیم های اعضای اتاق فکر جهت پذیرش مسئله و به دستور کار رفتن آن جهت پذیرش آن به عنوان خط مشی بود.

واژه‌های کلیدی: رتبه بندی عوامل اثر بخش، اتاق فکر، دستور کار، ذی نفعان داخلی و خارجی.

## ۱- مقدمه

اتاق فکر<sup>۱</sup>، اتاق مفهوم‌سازی و مفهوم‌ستانی است. این اتاق، راهبردی عقلانی برای نهادهای فکر‌سازی و بازسازی فکرهاست. اتاق فکر با توجه به ذهنیت‌های پژوهشی، آموزشی، رسانه‌ای و حکومتی فرآیندی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌آید. با توجه به نشانه‌های بروز انقلاب فکری و استراتژی نوین اتاق‌های فکر که ذهن جامعه و سازمان‌ها را به سمت نوگرایی هدایت می‌کند (عاملی، مجید، ۱۳۹۳)، ضرورت اتاق فکر در سه پایه معنی پیدا می‌کند. الف: پایگاه فکر‌سازی ب: بازسازی و اصلاح فکرها ج: بانک اطلاعات و دریافت فکرها. در حوزه مصداق و عمل در کشور ما، سابقه دیرینه در سنت و اقوال گذشته دارد و سند آن نیز این حدیث نبوی می‌باشد که: "تفکر ساعه خیر من عباده سبعین سنه" یعنی "یک ساعت فکر کردن بهتر از ۷۰ سال عبادت است". بدون تردید جامع‌نگری، غنی‌سازی، ابتکار و نوآوری، کیفیت، سرعت و بهره‌وری مرهون فکر و اندیشه‌ای است که در اتاق فکر شکل می‌گیرد. این اتاق یکی از ابزارهای لازم برای حل مسأله و توسعه خلاقیت در هر سازمانی می‌باشد. مکانی است برای اندیشیدن به یک مسأله یا موضوع بدون حضور عواملی که مانع آزاد اندیشی و یا محدودیت می‌شوند. در کشورهای پیشرفته، این موضوع سالیان متمادی است که تجربه شده و شاید هم یکی از پایه‌های اصلی پیشرفت و توسعه یافتگی آنان محسوب شود. گرچه تجویز این کانونها، به صورت عمده حوزه‌های کلان سازمان را شامل می‌شود، اما نمی‌تواند مانعی باشد که مجموعه‌های کوچکتر از آن محروم شوند. این اتاق، ترمینال افکار ورودی است یا به تعبیر دیگر به عنوان ورودی افکار و اندیشه‌ها و نظام تصمیم‌سازی است که در حوزه‌های گوناگون اعم از آموزش، پژوهش، فرهنگی، اداری و ... شور همفکری و اتخاذ تصمیم را متجلی می‌سازد. از اینرو، مأموریت اصلی اتاق فکر خلق ایده نوین 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. امروزه تفکر جمعی جای خود را به تفکر استبدادی و تک بعدی برای شناسایی فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف داده

است (اندرسون، ۲۰۱۱) نخبگان خود ابزاری نوین برای اتخاذ خط مشی مناسب، تحلیل معتبر اطلاعات و در به روزرسانی با دنیای روز نقش پررنگی دارند که با افزون شدن نیازها و پیچیدگی روابط موجود، سرعت تغییرات محیطی و پویایی ساختارها در تمام عرصه‌ها، نیاز به اتخاذ تصمیمات صحیح و با استفاده از خرد جمعی بیشتر حس می‌شود. چراکه بقای سازمان‌ها نیازمند بالا بردن سطح خلاقیت برای حفظ و نگهداری مشتریان بانک است (ابوالمعالی، ۱۳۹۷). 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 پسان تشخیص مسئله و حتی بسی پیچیده‌تر از نگاه ساده انگارانه ما به آن است. ماهیت دستور کار، مبین پیچیدگی‌های زیادی در نحوه قرار گرفتن یک موضوع در دستور کار دولت یا سازمان‌های دولتی است. شروع فرآیند دستور کار از وجود یک مسئله یا چالش که یا از بالا به پایین و یا پایین به بالا است آغاز می‌گردد. بر فرض مثال پس از مصاحبه با مدیران و کارشناسان بانک رفاه یکی از طرح‌های آنان تحت عنوان "کارت میزان" که مسئله‌ای از بالا به پایین همانند مدل المور<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۰ بود به سرانجام نرسید و از دستور کار بانک رفاه خارج شد. بنا بر گفته مدیران بخصوص بعد از تشخیص مسئله برای ذی‌نفعان خارجی بیشتر هم و غم بانک بر تعدیل و اصلاح است تا اینکه از دستور کار خارج شود. چراکه قبل از اجرا بر اساس ماتریس تحلیل هزینه-منفعت و سود برای ذی‌نفعان خارجی عمل می‌کنند. اما گاهاً وقتی بر اساس مدل المور<sup>۳</sup> "بالا به پایین" مسئله‌ای از جانب ذی‌نفعان داخلی به دستور کار وارد شود همانند طرح نظام سلامت، تسهیلات قطار رجاء بانک ملزم به اجرای طرح است.

اینکه چرا برخی مسائل 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 ذهن خطور می‌کند. به زعم کوب و روس<sup>۴</sup> (۱۹۷۶) دستور کار فرآیندی است که از طریق آن خواسته‌های گروه‌های مختلف جامعه به مقوله‌های متعارض تبدیل می‌شوند تا توجه جدی مقامات

کشورها ایالات متحده است. موسساتی همچون رند<sup>۸</sup> و بروکینگز و موسسات مشابهی در کشورهای توسعه یافته مثل، در انستیتو Sozialreform UND Sozialpolitik در اتریش در سال ۱۹۵۳، Näringsliv Studieförbundet، Samhälle OCH در سوئد در سال ۱۹۴۸ و موسسه امور عمومی (IPA) در سال ۱۹۴۳ در استرالیا ایجاد شدند. آدام اسمیت نیز نقشی در جهت سوق دادن دولت به سمت نئولیبرالی و ترویج دموکراسی در حوزه اقتصاد و حمایت از اصلاحات داشت. ولی با اندکی تعمق در فحوای کلام می توان به این پنداشت دست یافت که یکی از مهم ترین دستاوردهای اتاق فکر تخصصی کردن فعالیتهای پژوهشی به خصوص در عرصه تجزیه و تحلیل خط مشی بود که می توان آن را به عنوان یکی از اهداف بدوی بوروکراتها و سیاستمداران چه در سطح محلی، ملی و بین المللی یا حمایت تمامی بازیگران دانست. دیگر سازمان های هزاره سوم ناگزیر از فاصله گرفتن از ساختارهای سلسله مراتبی و عمودی به واسطه فنآوری اطلاعات و ارتباطات هستند (معمارزاده طهران، ۱۳۹۱). در واقع، اتاق فکر حالتی شبیه به یک "پیش نویس" دارد. اتاق فکر شرایط را برای گفتن، مباحثه، مناظره، مذاکرات پشت پرده سیاسی در جهت ائتلاف سازی و حمایت از مقوله خاص مهیا می سازد و پاسخ، سنجش مناسبی به تجزیه و تحلیل خط مشی با در نظر گرفتن مسائل در سطح جهانی و تاثیرات آنها بر نگرانی های سیاست مانند محیط زیست، امنیت، تجارت، پناهندگان و حقوق بشر و جامعه مدنی بوده است (استون، دیانا، ۲۰۱۱). آنچه که در این مقاله ما به دنبال آن هستیم این است که بعد از تشخیص مسئله که خود فرآیندی بسیار مبهم و دشوار است، بر چه مینا و اساسی مسئله به مرحله بعدی راه پیدا می کند. هر چند خط مشی نقطه نهایی ندارد، خاتمه نمی یابد، بلکه تعدیل، تصحیح و یا بازنگری و نهایتاً خاتمه می یابد و از دستور کار خارج می شود (دانش فرد، ۱۳۹۵). کوب و روس<sup>۹</sup> (۱۹۷۶) دستور کار را فرآیندی تعریف کرده اند که از طریق آن خواسته ای گروه های مختلف جامعه به مقوله های متعارض تبدیل می شوند تا توجه جدی مقامات دولتی را به خود جلب نمایند. البته به زعم بام کارتنر و جونز<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱)، دستور

دولتی را به خود جلب نماید (دانشفرد، ۱۳۹۳). کینگدان<sup>۵</sup> مدعی است که از میان مسائل مختلف آنکه مورد توجه تعداد زیادی قرار گیرد به دستور کار می رود. اما آنچه که خیلی در مقوله دستور کار حائز اهمیت است در نظر گرفتن گروه های ذی نفع، ذی نفوذ، احزاب، تشکل ها در سازمان های مختلف با توجه به مأموریت و پیامدهای آن است. چراکه دستور کار از وجود یک مسئله یا چالش در اجتماع بر می خیزد که افراد زیادی نسبت به آن معترض هستند. از اینرو، پژوهش به دنبال واکاوی نقش اتاق فکر بانک رفاه کارگران بر دستور کار است و نهایتاً اینکه نقش اعضای اتاق فکر در به دستور کار رفتن مسئله جهت تبدیل به خط مشی تا چه اندازه است؟

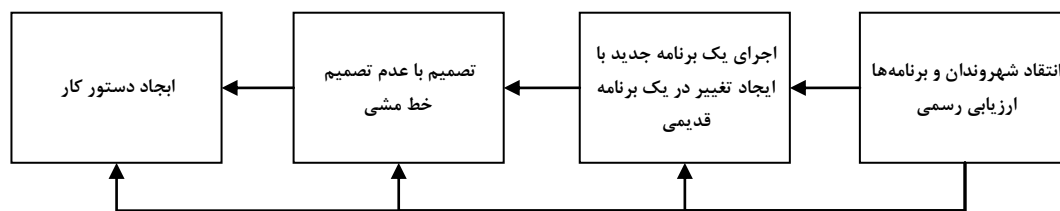
## ۲- پیشینه و مبانی نظری

اتاق فکر یکی از پر کاربرد ترین اصطلاحات توسط پژوهشگران حوزه مدیریت و دانشمندان علوم سیاسی و نخبگان علم اداره برای تعاملاتی که عمدتاً فراتر از تعاملات رسمی هستند و در حوزه تجزیه و تحلیل خط مشی نیز ورود یافته کاربرد زیادی دارند (استون، دیان، ۲۰۱۱). سابقه اتاق فکر به اواخر دهه ۹۰ باز می گردد که در سراسر جهان سازمان های نسبتاً کوچک، ولی با دست کم بودجه های سالانه حدود ۲-۳٫۵ میلیون دلاری هستند. به موازات تجزیه و تحلیل خط مشی که متقارن با جنگ جهانی دوم و بهره گیری از علم پژوهش عملیاتی بود، اتاق فکر در قرن بیستم شدت گرفت و سه مرحله نسل اول اتاق فکر، قبل از جنگ جهانی دوم، در این دوران نقش گسترده تری برای دولت در AIRS اجتماعی و اقتصادی به ارمغان آورد که سبب تحولات عمیقی در شمال آمریکا و لیبرال دموکراسی اروپا شد. موج دوم: جنگ سرد، رقابت ابر قدرت ها و مسائل کشورهای جهان سومی مطرح شد و موج سوم را بعد از ۱۹۸۰ را پشت سر گذاشت (دنهام<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). ولی با کمک بانک جهانی و بنیادهای بشر دوستانه خصوصی اتاق فکر در سطح بین المللی گسترش یافت. نخست اتاق فکر پاسخی در جهت مشکلات اقتصادی و اجتماعی به جهت رشد شهرنشینی و صنعتی شدن به خصوص در کشورهای انگلیسی زبان بودند که برجسته ترین این

نلسون<sup>۱۲</sup> است که بر موارد مذکور در دستور کار تاکید دارد. تشخیص مسئله: مسئله به صورت یک کمبود، نقص یا نیاز اساسی مطرح می شود و یا ضرورتی است که پیش نیاز مسائل آینده جامعه است. طرفداران طرح مسئله باید بتوانند مسئولان دولتی را قانع نمایند که مسئله مهم است و دولت نیز مسئول بررسی و حل آن است. قبول مسئله: تصمیم گیرندگان اداری و سیاسی در این مرحله فعال هستند و تایید آنها، مسئله را به صورت یک مسئله بالقوه قابل طرح در دستور کار رسمی قرار می دهد. اولویت بندی مسئله: تصمیم گیرندگان و مسئولان سازمان ها، دامنه و وسعت تاثیرگذاری، افراد تحت تاثیر، معطوف به آینده بودن مسئله، منطقه ای یا جهانی بودن مسئله را مورد بررسی قرار می دهند و با مقایسه، نهایتاً اولویت مسئله را روشن می نمایند. تاکید و حفظ مسئله: مسئله تا زمانی که برطرف نشده است در اولویت بررسی است ( دانشفرد، ۱۳۹۳). همانطوری که ما در این مقاله به دنبال پاسخ به این سوال بودیم چگونه مسئله ای به دستور کار می رود، بخشی از پاسخ سوال در شکل (۲) به صورت نمادین آمده است که با صحبت های نخبگان و مدیران همخوانی داشت.

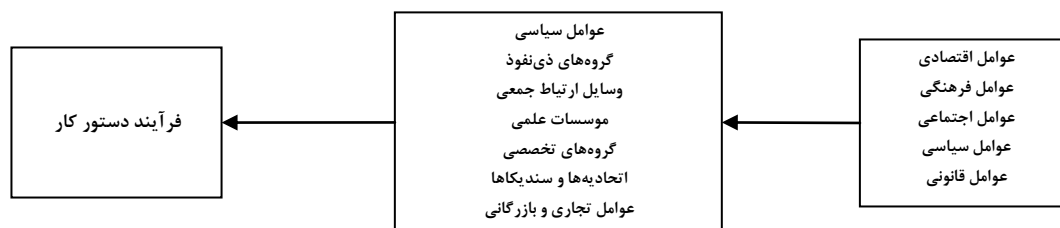
کار شامل بحث، مجادله، اقناع انواع گروه های ذی نفع داخلی و خارجی می دانند. دستور کار<sup>۱۱</sup>، در جامعه ممکن است که تماماً مسائل عمومی مختلفی مورد توجه سیاستمداران و دولتمردان قرار بگیرد. اما سوال این است که مسأله عمومی در نهایت چگونه از بین مسائل مختلف انتخاب شده و وارد جریان اجرا می شود؟ فرآیندی که نشان می دهد یک مسئله چگونه در سطح جامعه مطرح گردیده و سازمان مسئول، آن را برای تجزیه و تحلیل و یافتن راه حل در اولویت بررسی قرار می دهد " دستور کار " است ( دانشفرد، ۱۳۹۳). در این مرحله خط مشی گذاران ناگزیر از فشار افکار عمومی، رسانه ها، بحران های عمومی، و . . . مجبور به پاسخگویی و واکنش و پذیرش به مسئله عمومی می گردند. در شکل (۱) چرخه خط مشی گذاری دولتی آمده است.

مدل های مطرح شده برای دستور کار مثل مدل کوب و روس ( ۱۹۷۶ ) بر مواردی مثل: بیان و انتشار عمومی مسائل و موضوعات، تعیین راه حل ها، واکنش مخالفان و حامیان مسائل طرح شده و انتشار یافته، پذیرش مسئله توسط سازمان های دولتی تاکید دارد. البته تاکید کوب و روس بر نقطه آغاز فرایند دستور کار است و بیشتر به جوامع دموکراتیک نزدیک است. مدل بعدی، مدل باربارا



شکل ۱- چرخه خط مشی گذاری

منبع: معمارزاده طهران، غلام رضا، ( ۱۳۹۵ )



شکل ۲- رابطه عوامل غیر دولتی موثر در دستور کار

منبع: دانشفرد (۱۳۹۳)

### ۳- روش پژوهش

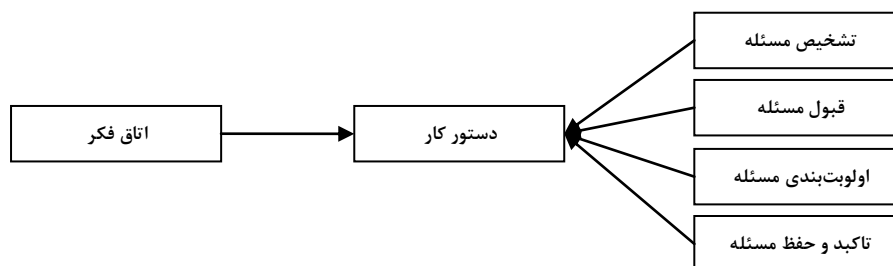
در این پژوهش به واکاوی نقش اتاق فکر بانک رفاه کارگران بر دستور کار در میان ۴۵ نفر به وسیله ابزار پرسش نامه پرداخته شد. جامعه آماری نیز مشتمل بر ۴۰۰ نفر از اعضای اتاق فکر (نظام پیشنهادها و کانون تفکر مجازی) بانک رفاه تهران که در سطوح مختلف سازمانی هستند، بود. نتایج پژوهش از نظر هدف کاربردی و نظر هدف توصیفی - پیمایشی است. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسش نامه مطالعه محقق ساخته و در دو بخش عمومی که مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم که بخش اصلی و مربوط به سؤالات پژوهش که برگرفته از فرضیه‌ها و مدل پژوهش است و بر اساس یک مقیاس ۱۰ درجه‌ای (۱) کمترین و (۱۰) بیشترین استفاده شده که برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ها میان جمعی از اساتید دانشگاه (گروه مدیریت دولتی) توزیع شد و نظرات اصلاحی آنان اعمال گشت. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک آلفای کرونباخ، استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۲۰ 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 شد. نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان داد که اغلب پاسخ‌گویان مرد حدود ۸۱ درصد بودند، ۵۲ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال و کمترین فراوانی ۱۹ درصد بین ۴۶ تا ۵۵ سال بود. ۷۶,۲ بیشتر از ۱۵ سال با اتاق فکر همکاری داشته و عضو آن بودند و کمترین فراوانی ۴,۸ درصد بین ۶-۱۰

سال همکاری داشتند. از نظر رشته تحصیلی پاسخ‌گویان و یا اعضای اتاق فکر ۳۳,۳ درصد مدیریت، ۹,۵ درصد آمار، ۱۴,۳ درصد مهندسی کامپیوتر ۴,۸ درصد مترجمی زبان، ۹,۵ درصد اقتصاد ۱۴,۳ درصد جامعه‌شناسی و ۱۴,۳ درصد در رشته حقوق تحصیل می‌کردند و از نظر نوع مدرک و مقطع ۳۳,۳ درصد کارشناسی و ۵۷,۱ درصد کارشناسی ارشد و ۹,۵ درصد دکترا بودند. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای SPSS استفاده شده از آمار استنباطی، برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای ارتباط بین متغیرها از آزمون تی تست تک نمونه‌ای، روش تصمیم‌گیری چند متغیره فازی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی با تکنیک تاپسیس فازی استفاده شد.

جدول ۱- آلفای کرونباخ

عنوان متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ
تشخیص مسئله	۰,۸۹۰
قبول مسئله	۰,۸۳۲
تاکید و حفظ مسئله	۰,۷۹۳
اولویت بندی مسئله	۰,۷۶۴
کل پرسشنامه	۰,۸۰۱

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق و نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه به مدل مفهومی در شکل (۱) رسیدیم. مدل مفهومی زیر تلفیقی از مدل کوب و روس و باربارا نلسون است که در این مدل تاثیر اتاق فکر بر متغیرهای دستورکار خط مشی با ابعاد: تشخیص مسئله، قبول مسئله، اولویت بندی مسئله و تایید و حفظ مسئله مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

ترتیب رشته های مهندسی کامپیوتر، اقتصاد، جامعه شناسی و سپس مترجمی زبان انگلیسی بودند. نتایج آمار استنباطی: پس از کدگذاری پرسشنامه ها و محاسبه شاخص های توصیفی، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت در ابتدا از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن شاخص های پرسشنامه مورد بررسی گردید که نتایج به شرح جدول (۲) می باشد.

جدول ۲- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف نرمال بودن شاخص های پرسشنامه

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	متغیرها و شاخص ها
نرمال بودن داده ها	0.125	تشخیص مسئله
نرمال بودن داده ها	0.403	قبول مسئله
نرمال بودن داده ها	0.102	تاکید و حفظ مسئله
نرمال بودن داده ها	0.089	اولویت بندی مسئله

نتیجه آزمون برای کلیه شاخص ها 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 شاخص ها دارای توزیع نرمال می باشند. بنابراین توزیع داده ها در جامعه آماری نرمال بوده و در نتیجه برای تحلیل داده ها از آمار پارامتریک بهره گرفته شد. با توجه به داشتن یک متغیر چند مستقل و وابسته در یک سوال و نوع فرضیه به بررسی تأثیرمی پردازد، می بایست از آزمون ضریب تی تست تک نمونه ای 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 از آزمون تکنیک تاپسیس فازی استفاده کردیم.

آموزن تی تست تک نمونه جهت بررسی رتبه بندی عوامل موثر اتاق فکر بانک رفاه کارگران بر دستور کار آزمون شده است که نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

#### ۴- فرضیه های تحقیق

##### ۴-۱- فرضیه اصلی

اتاق فکر بر دستور کار خط مشی بانک رفاه کارگران ساختمان مرکزی تاثیر معنی داری دارد.

##### ۴-۲- فرضیه های فرعی

- اتاق فکر بر تشخیص مسئله در خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی ) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر قبول مسئله در خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی ) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر اولویت بندی مسئله در خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی ) تاثیر معنی داری دارد.
- اتاق فکر بر تاکید و حفظ مسئله در خط مشی های بانک رفاه کارگران شهر تهران ( ساختمان مرکزی ) تاثیر معنی داری دارد.

#### ۵- 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 آماری توصیفی و استنباطی 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. بیشتر پاسخ گوینان مرد حدود ( ۸۱٪ ) و میانگین سنی آنها ۴۰ ساله بود که نشان دهنده استفاده بانک رفاه از مدیران جوان در تصمیم گیری های مهم بانک است هرچند متغیر جنسیت شاید حاکی از جو مردسالارانه و عارضه سقف شیشه ای این بانک باشد. بلحاظ پراکندگی رشته های تحصیلی از ۸۱٪ که اغلب مرد بودند ۳۳,۳٪ آنها فارغ التحصیل رشته مدیریت و سپس بیشترین فراوانی به

جدول ۳- خلاصه آزمون تی تست تک نمونه ای

نتیجه آزمون آماری	سطح معنی داری	آماره تی تست	فرضیه ها
تایید	0.000	7.16	اتاق فکر بر تشخیص مسئله بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد
تایید	0.01	7.08	اتاق فکر بر قبول مسئله بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد.
تایید	0.002	7.99	اتاق فکر بر اولویت بندی مسئله بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد.
تایید	0.040	8.09	اتاق فکر بر تاکید و حفظ مسئله بانک رفاه شهر تهران تاثیر معنی داری دارد

اولویت بندی عوامل با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی

ماتریس تصمیم گیری فازی و اوزان فازی ابعاد دستورکار خط مشی بانک رفاه بدین ترتیب در جداول (۵) و (۶) بدست آمدند.

نتایج آزمون تی نشان می دهد که اتاق فکر بر دستور کار خط مشی و ابعاد آن تاثیر معنی داری دارد. به منظور بررسی میزان تاثیر بعد ها و شاخص ها از تکنیک تاپسیس فازی استفاده شده است که مواعیل آزمون تکنیک و نتیجه به شرح ذیل می باشد. جهت رتبه بندی عوامل از تاپسیس فازی استفاده شد.

جدول ۴- متغیرهای زبانی برای تعیین وزن هریک از معیارها

خیلی کم	VL	(0, 0, 1, 2)
کم	L	(1, 2, 2, 3)
کمتر از متوسط	ML	(2, 3, 4, 5)
متوسط	M	(4, 5, 5, 6)
بیشتر از متوسط	MH	(5, 6, 7, 8)
زیاد	H	(7, 8, 8, 9)
خیلی زیاد	VH	(8, 9, 10, 10)

جدول ۵- ماتریس تصمیم گیری و اوزان فازی

ماتریس تصمیم گیری فازی	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۲.۳.۴.۵)	(۷.۸.۸.۹)	(۲.۳.۴.۵)
	تاکید و حفظ مسئله	اولویت بندی مسئله	قبول مسئله	تشخیص مسئله
۱P	(۴.۵.۵.۶)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۴.۵.۵.۶)	(۲.۳.۴.۵)
۲P	(۷.۸.۸.۹)	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)	(۰.۰.۱.۲)
۳P	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۲.۳.۴.۵)
۴P	(۵.۶.۷.۸)	(۵.۶.۷.۸)	(۵.۶.۷.۸)	(۵.۶.۷.۸)
۵P	(۰.۰.۱.۲)	(۰.۰.۱.۲)	(۰.۰.۱.۲)	(۴.۵.۵.۶)
۶P	(۷.۸.۸.۹)	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)
۷P	(۷.۸.۸.۹)	(۷.۸.۸.۹)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۸P	(۷.۸.۸.۹)	(۷.۸.۸.۹)	(۴.۵.۵.۶)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۹P	(۲.۳.۴.۵)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۱۰P	(۷.۸.۸.۹)	(۴.۵.۵.۶)	(۴.۵.۵.۶)	(۰.۰.۱.۲)
۱۱P	(۷.۸.۸.۹)	(۵.۶.۷.۸)	(۷.۸.۸.۹)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۱۲P	(۲.۳.۴.۵)	(۰.۰.۱.۲)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۱۳P	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۷.۸.۸.۹)	(۷.۸.۸.۹)	(۴.۵.۵.۶)

ماتریس تصمیم‌گیری فازی	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۲.۳.۴.۵)	(۷.۸.۸.۹)	(۲.۳.۴.۵)
	تاکید و حفظ مسئله	اولویت بندی مسئله	قبول مسئله	تشخیص مسئله
۱۴P	(۵.۶.۷.۸)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۲.۳.۴.۵)
۱۵P	(۰.۰.۱.۲)	(۴.۵.۵.۶)	(۵.۶.۷.۸)	(۴.۵.۵.۶)
۱۶P	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)	(۲.۳.۴.۵)
۱۷P	(۷.۸.۸.۹)	(۵.۶.۷.۸)	(۴.۵.۵.۶)	(۵.۶.۷.۸)
۱۸P	(۵.۶.۷.۸)	(۲.۳.۴.۵)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۲.۳.۴.۵)
۱۹P	(۲.۳.۴.۵)	(۴.۵.۵.۶)	(۲.۳.۴.۵)	(۴.۵.۵.۶)
۲۰P	(۴.۵.۵.۶)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۸.۹.۱۰.۱۰)
۲۱P	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۷.۸.۸.۹)	(۰.۰.۱.۲)	(۵.۶.۷.۸)
۲۲P	(۵.۶.۷.۸)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۱.۲.۳.۴)	(۲.۳.۴.۵)
۲۳P	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۵.۶.۷.۸)	(۴.۵.۵.۶)	(۴.۵.۵.۶)
۲۴P	(۴.۵.۵.۶)	(۸.۹.۱۰.۱۰)	(۴.۵.۵.۶)	(۲.۳.۴.۵)
۲۵P	(۲.۳.۴.۵)	(۴.۵.۵.۶)	(۵.۶.۷.۸)	(۵.۶.۷.۸)

جدول ۶- ماتریس نرمالایزشده وزنی فازی

	تشخیص مسئله				قبول مسئله				اولویت بندی مسئله				تاکید و حفظ مسئله			
۱P	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۵	۰.۶	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۲P	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰	۰	۰.۰۴	۰.۱
۳P	۰	۰	۰.۱	۰.۲	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۴P	۰.۴	۰.۵۴	۰.۷	۰.۸	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴	۰.۳۵	۰.۴۸	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴
۵P	۰	۰	۰.۱	۰.۲	۰	۰	۰.۰۴	۰.۱	۰	۰	۰.۰۸	۰.۱۸	۰.۰۸	۰.۱۸	۰.۲	۰.۳
۶P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۷P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵
۸P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵
۹P	0.16	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵
۱۰P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰	۰	۰.۰۴	۰.۱
۱۱P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴۹	۰.۶۴	۰.۶۴	۰.۸۱	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵
۱۲P	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	0	۰	۰.۰۴	۰.۱	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰	۰	۰.۰۴	۰.۱
۱۳P	۰.۶۴	۰.۸۱	۱	۱	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۴۹	۰.۶۴	۰.۶۴	۰.۸۱	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳
۱۴P	۰.۴	۰.۵۴	۰.۷	۰.۸	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۱۵P	۰	۰	۰.۱	۰.۲	۰.۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳	۰.۳۵	۰.۴۸	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳
۱۶P	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۱۷P	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴
۱۸P	۰.۴	۰.۵۴	۰.۷	۰.۸	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۱۹P	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳
۲۰P	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۵	۰.۶	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۸	۰.۹	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵
۲۱P	۰.۶۴	۰.۸۱	۱	۱	۰.۱۴	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۵	۰	۰	۰.۰۸	۰.۱۸	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴
۲۲P	۰.۴	۰.۵۴	۰.۷	۰.۸	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۰۷	۰.۱۶	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۲۳P	۰.۶۴	۰.۸۱	۱	۱	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳
۲۴P	۰.۳۲	۰.۴۵	۰.۵	۰.۶	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۲۸	۰.۴	۰.۴	۰.۵۴	۰.۰۴	۰.۰۹	۰.۱۶	۰.۲۵
۲۵P	۰.۱۶	۰.۲۷	۰.۴	۰.۵	۰.۰۸	۰.۱۵	۰.۲	۰.۳	۰.۳۵	۰.۴۸	۰.۵۶	۰.۷۲	۰.۱	۰.۱۸	۰.۲۸	۰.۴



جدول ۷- مجموعه نقاط ایده‌آل مثبت، منفی، ضریب نزدیکی و رتبه نهایی متغیرها

شاخص‌ها	Di+	Di-	Cci	رتبه
۱P	۵,۷۰۰۸	۲,۵۰۲۸	۰,۳۰۵۰	۱۸
۲P	۵,۸۴۳۰	۲,۳۹۷۵	۰,۲۹۰۹	۲۱
۳P	۶,۱۹۲۷	۲,۰۵۸۰	۰,۲۴۹۴	۲۲
۴P	۴,۸۷۵۹	۳,۳۹۵۸	۰,۴۱۰۵	۴
۵P	۶,۱۹۴۸	۲,۰۱۸۰	۰,۲۴۵۷	۲۸
۶P	۵,۹۱۵۴	۲,۳۰۵۸	۰,۲۸۰۴	۲۳
۷P	۵,۲۷۰۱	۲,۹۷۷۳	۰,۳۶۱۰	۹
۸P	۵,۴۸۷۱	۲,۷۵۶۶	۰,۳۳۴۳	۱۲
۹P	۶,۰۷۳۷	۲,۱۷۲۰	۰,۲۶۳۴	۲۴
۱۰P	۵,۱۹۶۰	۳,۰۴۲۸	۰,۳۶۹۳	۸
۱۱P	۴,۹۳۴۷	۳,۲۸۸۴	۰,۳۹۹۸	۶
۱۲P	۵,۸۲۲۸	۲,۴۱۰۶	۰,۲۹۲۷	۲۰
۱۳P	۴,۳۸۱۴	۳,۹۳۲۱	۰,۴۷۲۹	۱
۱۴P	۵,۶۷۸۳	۲,۵۸۷۶	۰,۳۱۳۰	۱۶
۱۵P	۵,۷۳۷۸	۲,۵۵۰۳	۰,۳۰۷۷	۱۷
۱۶P	۵,۷۹۶۷	۲,۴۱۹۴	۰,۲۹۴۴	۱۹
۱۷P	۴,۹۵۱۰	۳,۲۷۶۷	۰,۳۹۸۲	۷
۱۸P	۵,۵۷۸۷	۲,۶۷۰۶	۰,۳۲۳۷	۱۴
۱۹P	۶,۱۸۶۶	۲,۰۳۴۴	۰,۲۴۷۴	۲۶
۲۰P	۴,۶۳۹۸	۳,۶۳۰۰	۰,۴۳۸۹	۳
۲۱P	۶,۰۶۹۱	۲,۲۱۵۰	۰,۲۶۸۳	۲۵
۲۲P	۵,۶۲۲۵	۲,۶۳۵۶	۰,۳۱۹۱	۱۵
۲۳P	۴,۶۶۲۷	۳,۶۵۰۱	۰,۴۳۹۰	۲
۲۴P	۵,۴۸۲۱	۲,۷۱۰۴	۰,۳۳۰۹	۱۳
۲۵P	۵,۴۶۵۷	۲,۸۱۳۹	۰,۳۳۹۸	۱۱

#### ۶- بحث و نتیجه گیری

وقت آن است که با ورود به هزاره سوم همگامی با گذار در گذر زمان را پذیرفته و بجای اتکاء به روش های سنتی پذیرای تغییرات باشیم. اتاق های فکر به مثابه نوع خاصی از کانون های تفکر حال چه مجازی و چه فیزیکی، بسان ضرورتی نوین برای یافتن راه حل های بهینه جهت حل مسائل و مشکلات موجود در جوامع انسانی و لازمه دوران پیچیدگی است. اندکی مسامحه و تأمل در نظام بانکداری موید تبعیت بی چون و چرای این نظام از دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک جهت پیشتازی نسبت به رقبا است. حالیه آنکه مبتنی بر اطلاعات جمع آوری شده این مطالعه، اعضای اتاق فکر بانک و مهندسين کامپیوتر و

همانگونه که تکنیک نشان می دهد به ترتیب میزان اهمیت سوال ۱۳ : اینکه تا چه اندازه برای راه حل ها به صورت کارشناسی شده تصمیم گیری می شود؟ مهمترین عامل اول در به دستور کار رفتن مسائل است و سوال بعدی ( ۲۳ ) ، اینکه "تاثیر عوامل اقتصادی" در بانک رفاه در به دستور کار رفتن مسئله ای تا چه اندازه است؟ به عنوان عامل دوم از منظر اعضای اتاق فکر بود و سوال ۲۰ ، اینکه " افکار عمومی " تا چه اندازه بر به دستور کار رفتن مسئله ای نقش دارند؟ به عنوان عامل سوم نقش اتاق فکر در به دستور کار رفتن مسئله ای در بانک حائز اهمیت شناخته شد.

خارجی چه بانک ها و کلیه سازمان ها باید به سمت شبکه سازی و شبکه ای شدن حرکت نمایند تا تبادل دانش چه به صورت ضمنی و چه صریح صورت بپذیرد.

#### ۶- فهرست منابع

- ۱) استونر، جیمز و ادوارد فریمن (۱۳۷۵). مدیریت، ج ۲، چاپ اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش بازرگانی.
- ۲) ادیانی، سید یونس. (۱۳۸۳). "اتاقی برای فکر سازی و فکر ورزی". مجله پگاه، شماره ۱۲۹.
- ۳) ابوالمعالی، فاطمه السادات. (۱۳۹۷). "تاثیر اتاق فکر بر شکل گیری طرح تبلت مورد مطالعه: ساختمان مرکزی بانک رفاه کارگران. کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت.
- ۴) پور عزت، علی اصغر. (۱۳۸۷). "مبانی دانش اداره دولت و حکومت. تهران: انتشارات سمت.
- ۵) دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). "فرآیند خط مشی گذاری عمومی". انتشارات صفار.
- ۶) دانش فرد. کرم اله. (۱۳۹۵). ابوالمعالی، فاطمه السادات. "نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط مشی های بانک رفاه کارگران". فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. سال بیست و هفتم. شماره ۱۰۶. بهار و تابستان.
- ۷) معمارزاده طهران، غلام رضا. (۱۳۹۵). "مبانی مدیریت دولتی". اندیشه های گوهریار. چاپ دوم.
- ۸) معمارزاده طهران، غلام رضا. ابوالمعالی، فاطمه السادات (۱۳۹۱). "تاثیر دورکاری بر عملکرد کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی". فصلنامه پژوهش های مدیریت. سال بیست و سوم. شماره ۹۷.
- ۹) هاولت، م. رامش، م. (۱۳۸۰). مطالعه خط مشی عمومی. ترجمه منوریان. ع، گلشن. ا. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- 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).

IT می توانند پاسخگوی این نیاز مهم بوده و با کاربست ایده های بکر پیش دار این عرصه با شناسایی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها باشند. بر طبق نتایج پژوهش یکی از تأثیرگذارترین گروه ها بر تصمیمات کارشناسان ذی نفعان هستند. مفهوم ذی نفع نخستین بار توسط موسسه تحقیقاتی استنفورد<sup>۱۳</sup> در سال ۱۹۳۶ مطرح شد. به زعم کراسبای<sup>۱۴</sup> تحلیل ذی نفعان یکی از ابزارهای حیاتی مدیریت راهبردی قلمداد می شود. نتایج پژوهش حاضر در این حوزه با مقاله کراسبای و مقاله "مدیریت برای ذی نفعان" همخوانی داشت و طبق نتایج تکنیک فازی پاسخ گویان هم معتقد به در اولویت قرار دادن ذی نفعان مختلف بانک بودند. به زعم کارتنر و جونز (۱۹۹۱) فرآیند دستور کار خود شامل بحث، مجادله و تاثیرگذاری گروه های ذی نفع داخلی و خارجی است که با یافته های این مطالعه هم راستا بود. ولی از منظر پاسخ گویان اینکه تا چه حدی تصمیمات به دستور کار می روند رتبه سوم را به خود اختصاص داده است که با بررسی ادبیات پژوهش هم بیگانه نیست. چراکه در تصمیم گیری و تصمیم سازی نقش، قوانین بالادستی، گروه های ذی نفع، ذی نفوذ و حتی گاهی مشتریان خاص را نمی توان نادیده انگاشت. بر طبق نتایج حاصل از مطالعه حاضر افکار عمومی هم به زعم پاسخ گویان و شنیدن صدای آنان حائز اهمیت است. ولی نیازمند توجه به مدل های پایین به بالا که در مرور پیشینه هم به اهمیت آن اشاره شد، دارد. شنیدن صداهای گروه های مختلف جهت ارائه خدمات بهتر مستلزم توجه به برنامه سوم اصلاح نظام اداری "ارائه خدمات عمومی در فضای رقابتی" است. با توجه به نتایج آمار توصیفی مطالعه حاضر و جوان بودن، تحصیلات و سابقه کاری کارشناسان بانک و نتایج پژوهش های تانرت (۲۰۰۶)، و مک گان و بوچر (۲۰۰۷)، خط مشی های نهایی دارای کیفیت بهتری به دلیل پردازش اطلاعات و کارشناسی آنها منطبق بر نظر کارشناسان در مطالعه حاضر است. هرچند با مطالعه سایر پژوهش ها و مقالات پیشنهاد می شود بهره گیری از اعضای اتاق فکر صرفاً در راستای حل مسئله نباشد و می تواند در ایده پردازی و ارائه خدمات بهتر از مورد استفاده قرار گیرد. برای احصاء هم محیط داخلی و هم محیط

- 12) Denham , Andrew & Garnett, Mark. ( 2004). " A Hollowed Out Tradition? British Think Tanks in Twenty First Centry," in Diane Stone and Andrew Denham ( eds) Think Tank Tradition: policy Research and the political of Ideas, Manchester, Manchester University Press.
- 13) Elmore, R,F. (1980). Backward Mapping . Implementation Research and Policy Decisions. Political Science Quarterly, 94 , 601-616.
- 14) Easton , D, public policy making – re – examined, Journal of management , (2004).
- 15) Kingdom, J. ( 1984). " agenda , Alternatives and Public Policies ". Bostone: Little, Brown.
- 16) Lipsky, M. (1971). Street Level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform.
- 17) Lindblom, Charles, : The Science of Muddling , public Administration Review 19 (1959): 69-88.
- 18) Stone, Diane (2011). Recycling Bins, Garbage Can or Think Tank ? available at: [www.Ceu.hu/cps/res/res- Know net- Tree myths](http://www.Ceu.hu/cps/res/res- Know net- Tree myths).
- 19) Pressman, J, Wildavsky, A. (1973), Implementation. University of California Press : Berkeley

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Think Tank
- <sup>2</sup> Elmore
- <sup>3</sup> Up – down
- <sup>4</sup> Cobb & Ross
- <sup>5</sup> Kingdom
- <sup>6</sup> Daine Stone
- <sup>7</sup> Denham
- <sup>8</sup> RAND
- <sup>9</sup> Cobb & Ross
- <sup>10</sup> Baumgartner and Jones
- <sup>11</sup> Agenda Setting
- <sup>12</sup> Barbara Nelson
- <sup>13</sup> Stanford Research Institute
- <sup>14</sup> Crosby