

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی
(پیشنادهای کاربردی جهت بین‌المللی‌شدن مراکز پژوهشی ایران)



مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری
دفتر خدمات پژوهشی
مجموعه گزارش شماره ۴۲۶

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شناسه گزارش

عنوان		تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی
کد شناسه	۱۴۰۲-۵-۱۰۴۷۴	
گروه پژوهشی	دفتر خدمات پژوهشی	
پدیدآورنده	رومینا فرهادی نهاد	
ناظر علمی	علی درویشی	
ناشر	مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری	
تاریخ انتشار	پاییز ۱۴۰۲	
مطالب این گزارش لزوماً بیانگر نظر رسمی مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری نیست.		
حقوق معنوی اثر به پدیدآورندگان و حقوق مادی آن، به مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری تعلق دارد و استفاده از آن با ذکر مأخذ بلامانع است.		
آدرس: تهران - خیابان استاد نجات‌اللهمی - خیابان استاد جعفر شهری (سپند) - پلاک ۱۶		
شماره تماس: ۰۲۱-۴۳۳۰۶۰۰۰	شماره پیام‌رسان: ۰۹۹۲۱۵۷۵۸۴۳	
آدرس سایت: https://www.dfrc.ir		

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
خلاصه مدیریتی.....	أ
مقدمه.....	۱
۱- تعریف اتاق فکر.....	۳
۱-۱- اهمیت تأثیر بافت بر اتاق‌های فکر.....	۵
۱-۲- انواع اتاق‌های فکر در جهان.....	۹
۱-۳- ساختار اتاق‌های فکر.....	۱۲
۱-۴- بررسی روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان.....	۱۶
۱-۵- دلایل رشد اتاق‌های فکر در قرن بیستم و بیست و یکم در بسیاری از کشورهای جهان.....	۲۱
۱-۶- برخی از دلایلی که ممکن است موجب کاهش تعداد اتاق‌های فکر باشد.....	۲۱
۱-۷- ارزیابی تأثیر اتاق‌های فکر: معیارهای مبتنی بر خروجی و محدودیت‌های آنها.....	۲۱
۲- تعریف کلاس جهانی و ابعاد تأثیرگذار بر قرار گرفتن سازمان‌ها در آن.....	۲۴
۲-۱- تعریف کلاس جهانی.....	۲۴
۲-۲- دستیابی به کلاس جهانی.....	۲۴
۳- روش‌شناسی.....	۲۹
۴- یافته‌های حاصل از بررسی تجارب ۲۸ اتاق فکر در جهان.....	۳۲
۴-۱- ویژگی‌های نمونه مورد بررسی.....	۳۲
۴-۱-۱- آمریکای شمالی.....	۳۲
۴-۱-۲- آمریکای جنوبی.....	۳۳
۴-۱-۳- اروپا.....	۳۴
۴-۱-۴- آسیا.....	۳۷
۴-۱-۵- آفریقا.....	۴۱
۴-۵- کدگذاری یافته‌های حاصل از تجارب اتاق‌های فکر در سراسر جهان به تفکیک قاره‌ها.....	۴۳
۴-۵-۱- قاره آمریکا.....	۴۳
۴-۵-۲- قاره اروپا.....	۵۲
۴-۵-۳- قاره آسیا.....	۵۹
۴-۵-۴- قاره آفریقا.....	۷۲
۶- یافته‌های حاصل از شناسایی انواع نظام‌های رتبه‌بندی مؤسسات، مراکز آموزشی و تحقیقاتی و اتاق‌های فکر در جهان.....	۱۱۵
۶-۱- روش‌شناسی رتبه‌بندی مؤسسات بین‌المللی (SCImago).....	۱۱۶
۶-۱-۱- ملاحظات کلی.....	۱۱۶
۶-۱-۲- شاخص‌ها.....	۱۱۷

۱۱۸	۳-۱-۶- شاخص‌های امتیازی
۱۲۱	۲-۶- روش‌شناسی رتبه‌بندی Webometrics
۱۲۲	۱-۲-۶- اهداف و بُمتریکس
۱۲۳	۲-۲-۶- طراحی و وزن شاخص‌ها
۱۲۸	۳-۶- رتبه‌بندی The Global Go To Think Tanks (GGTTT)
۱۲۹	۱-۳-۶- بررسی اجمالی تغییرات و پیشرفت‌ها در شاخص جهانی Go To Think Tanks
۱۳۳	۲-۳-۶- روش‌شناسی و جدول زمانی
۱۳۳	۳-۳-۶- جدول زمانی فرایند نامزدی و رتبه‌بندی
۱۳۴	۴-۳-۶- تعاریف طبقه‌بندی Go To Think Tank 2020
۱۴۳	۵-۳-۶- انتشار گزارش جهانی Go To Think Tank 2020
۱۴۳	۶-۳-۶- معیارهای نامزدی و رتبه‌بندی فهرست اتاق فکر جهانی ۲۰۲۰
۱۴۵	۷-۳-۶- ابزار ارزیابی تأثیر اتاق فکر
۱۴۷	۴-۶- جمع‌بندی سه روش رتبه‌بندی ارائه شده
۱۶۹	۷- نتیجه‌گیری
۱۶۹	۱-۷- بحث پیرامون یافته‌های تحقیق
	۲-۷- پیشنهادها کاربردی برای قرار گرفتن اتاق‌های فکر ایران در کلاس جهانی و نمایه شدن در نظام‌های رتبه‌بندی
۱۸۲	منتخب
۱۹۵	منابع
۱۹۸	پیوست
۱۹۸	متن کامل تجارب مدیران اتاق‌های فکر برتر جهان

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۱	جدول ۱: مقوله‌های اتاق فکر در جهان.....
۱۱	جدول ۲: مثال‌هایی از مقوله‌های مختلف اتاق فکرها در جهان.....
۱۴	جدول ۳: انواع اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری.....
۱۷	جدول ۴: روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان.....
۱۹	جدول ۵: کشورهایی که بیشترین اتاق فکر را دارند (سال ۲۰۲۰).....
۲۰	جدول ۶: روند تغییرات تعداد و رتبه ایران طی پنج سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰).....
۲۰	جدول ۷: تعداد اتاق‌های فکر در ۲۰۲۰ در پنج کشور دارنده بیشترین اتاق فکر در جهان و تغییرات آن نسبت به سال ۲۰۱۹ و سال ۲۰۱۶.....
۲۱	جدول ۸: اتاق‌های فکر انتخابی آمریکای شمالی.....
۳۲	جدول ۹: اتاق‌های فکر انتخابی در آمریکای جنوبی.....
۳۳	جدول ۱۰: اتاق‌های فکر انتخابی اروپا.....
۳۵	جدول ۱۱: اتاق‌های فکر انتخابی آسیا.....
۳۷	جدول ۱۲: اتاق‌های فکر انتخابی آفریقا.....
۴۱	جدول ۱۳: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آمریکای شمالی به تفکیک کشورهای منتخب.....
۴۳	جدول ۱۴: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آمریکای جنوبی به تفکیک کشورهای منتخب.....
۵۰	جدول ۱۵: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر اروپا به تفکیک کشورهای منتخب.....
۵۲	جدول ۱۶: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آسیا به تفکیک کشورهای منتخب.....
۵۹	جدول ۱۷: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آفریقا به تفکیک کشورهای منتخب.....
۷۲	جدول ۱۸: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر به تفکیک قاره‌ها.....
۷۶	جدول ۱۹: یکپارچه‌سازی چالش‌های بالقوه و بالفعل اتاق‌های فکر.....
۸۴	جدول ۲۰: چالش‌های بالقوه و بالفعل اتاق‌های فکر در سراسر جهان.....
۸۹	جدول ۲۱: مقوله‌بندی عوامل موفقیت با استفاده از عوامل موفقیت سازمان‌ها در کلاس جهانی به تفکیک قاره‌ها.....
۸۹	جدول ۲۲: مقوله‌بندی نهایی ابعاد اتاق فکر در کلاس جهانی.....
۱۰۲	جدول ۲۳: نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی.....
۱۱۵	جدول ۲۴: جدول شاخص‌های امتیازی SCImago.....
۱۱۸	جدول ۲۵: شاخص‌های رتبه‌بندی مورد استفاده در نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی.....
۱۲۴	جدول ۲۶: خلاصه‌ای از شاخص‌های رتبه‌بندی سه نظام رتبه‌بندی انتخابی در مطالعه حاضر.....
۱۴۹	جدول ۲۷: یافته‌های حاصل از بررسی نظام‌های رتبه‌بندی جهانی.....
۱۵۱	جدول ۲۸: یافته‌های حاصل از نتایج گام‌های اول و دوم پژوهش.....
۱۵۴	جدول ۲۹: استراتژی‌های مرتبط با نواحی عملکردی.....
۱۷۴	جدول ۳۰: تطبیق یافته‌های پژوهش با استراتژی‌های نواحی پنج‌گانه عملکردی.....
۱۷۸	

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

-
- نمودار ۱: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره اروپا ۱۷
- نمودار ۲: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای شمالی ۱۷
- نمودار ۳: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آسیا ۱۸
- نمودار ۴: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای مرکزی و جنوبی ۱۸
- نمودار ۵: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در جنوب صحرای آفریقا ۱۸
- نمودار ۶: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در خاورمیانه و شمال آفریقا ۱۹
- نمودار ۷: روند تغییرات تعداد اتاق فکر در ایران طی پنج سال (۲۰۱۶-۲۰۲۰) ۲۰

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۸	شکل ۱: چارچوب تأثیر بافت بر روی اتاق فکر
۲۸	شکل ۲: عوامل موفقیت سازمان در کلاس جهانی
۲۹	شکل ۳: فرایند گذاری داده‌های کیفی
۱۱۴	شکل ۴: نقشه مضامین یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی (گام اول)
۱۵۳	شکل ۵: نقشه مضامین یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی (گام دوم)
۱۶۸	شکل ۶: نقشه مضامین نهایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی حاصل از ترکیب یافته‌های گام اول و دوم

خلاصه مدیریتی

پژوهش حاضر با هدف خلق اتاق فکر مدرن در کلاس جهانی از طریق بررسی تجربیات اتاق‌های فکر مشهور در قاره‌های مختلف و همچنین شاخص‌های مورد توجه نظام‌های رتبه‌بندی جهانی انجام شده است. به این ترتیب، در مرحله اول چالش‌های فعلی و آتی پیش روی اتاق‌های فکر در سراسر جهان از تجربیات اتاق‌های فکر بین‌المللی و در مرحله بعد عوامل موفقیت اتاق‌های فکر برای برخورد با چالش‌های فعلی و آتی در دو گام شناسایی شدند. به منظور بررسی تجربیات اتاق‌های فکر جهان با روش تحلیل مضامین داده‌های ثانویه، تجارب ۲۸ اتاق فکر اعم از ۵ اتاق فکر از آمریکای شمالی (۳ اتاق فکر از ایالات متحده آمریکا، یک اتاق فکر از مکزیک و یک اتاق فکر از کانادا)، ۳ اتاق فکر از آمریکای جنوبی (یک اتاق فکر از آرژانتین، یک اتاق فکر از برزیل و یک اتاق فکر از پرو)، ۶ اتاق فکر از اروپا (یک اتاق فکر از آلمان، یک اتاق فکر از ایتالیا، یک اتاق فکر از فرانسه، یک اتاق فکر از بریتانیا، یک اتاق فکر از روسیه و یک اتاق فکر از بلژیک)، ۱۰ اتاق فکر از آسیا (یک اتاق فکر از قطر، یک اتاق فکر از بحرین، یک اتاق فکر از هند، یک اتاق فکر از قزاقستان، یک اتاق فکر از چین، ۲ اتاق فکر از کره جنوبی، یک اتاق فکر از تایلند، یک اتاق فکر از ژاپن و یک اتاق فکر از سنگاپور) و ۴ اتاق فکر از آفریقا (یک اتاق فکر از مصر، ۲ اتاق فکر از نیجریه و یک اتاق فکر از آفریقای جنوبی) در قاره‌های مختلف با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به تجارب اتاق‌های فکر نمونه مورد بررسی، چالش‌ها و عوامل موفقیت در ابتدا به تفکیک کشورها، سپس قاره‌ها و در مرحله آخر به طور یکپارچه با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای، متمرکز و نظری داده‌های کیفی شناسایی شدند. یازده چالش شناسایی شده در پژوهش عبارت‌اند از: تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، فضای سیاسی، فضای اجتماعی، محیط درونی سازمان، تأمین مالی، اختلالات (رشد جمعیت، زیست محیطی، محیط نامطمئن، وضعیت ژئوپلیتیک، پاندمی)، فضای رقابتی، فضای اقتصادی، تشریک مساعی و فضای بین‌المللی. به منظور شناسایی عوامل موفقیت از تجارب اتاق‌های فکر و نظام‌های رتبه‌بندی جهانی، هشت عامل موفقیت در کلاس جهانی شناسایی شده از ادبیات پژوهش اعم از تمرکز، انعطاف‌پذیری ساختاری، پایداری، سیستم‌های مؤثر، تقدس، حساسیت، مدیریت استراتژیک هزینه و برتری (تمایز) مبنای مقوله‌بندی نظری عوامل موفقیت پژوهش قرار گرفتند. یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت در گام اول، ابتدا به تفکیک کشورها بدون مقوله‌بندی نظری و سپس با مقوله‌بندی متمرکز و نظری به تفکیک قاره‌ها و در نهایت یافته‌های یکپارچه ارائه شدند. همچنین عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در گام دوم با توجه به نظام‌های رتبه‌بندی منتخب پژوهش اعم از SCImago، Webometrics و The Global Go To Think Tanks (GGTTT) از مرور سیستماتیک ادبیات و با توجه به هشت مقوله شناسایی شده از ادبیات پژوهش مقوله‌بندی گردید. با یکپارچگی یافته‌های گام اول و دوم، شناسایی عوامل موفقیت اتاق فکر در کلاس جهانی، در نهایت ۳۱ مقوله فرعی مرتبط با ۸ مقوله اصلی پژوهش شناسایی شدند. طبق نتایج،

۵ مقوله تمرکز (تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان، توجه به بُعد اجتماعی، تمرکز بر مزیت پژوهشی، توجه به روابط بین‌الملل و توجه به آموزش)، ۴ مقوله انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه)، ۳ مقوله پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی، مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و مردم) و نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی)، ۳ مقوله سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و سیستم منابع انسانی)، ۳ مقوله تقدس (جلب اعتماد ذینفعان، پایبندی به اخلاق کسب و کار و تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)، ۵ مقوله حساسیت (روندیابی، مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر، شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌های از طریق پاسخگویی به پرسش‌های مهم و برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل)، ۳ مقوله مدیریت استراتژیک هزینه (تنوع منابع تأمین مالی، شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد و تاب آوری)، ۸ مقوله برتری (تمایز) گستردگی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش، افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی، کیفیت و اصالت تحقیقات، نیروی انسانی برجسته، برندسازی اتاق فکر و تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال شناسایی شدند. طبق نتایج اتاق‌های فکر که به دنبال قرار گرفتن در کلاس جهانی هستند، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

***در ابتدا اتاق‌های فکر باید بدانند که با چه چالش‌هایی در مسیر خود مواجه‌اند یا مواجه خواهند بود تا بتوانند خود را برای برخورد با آنها آماده سازی کنند. اتاق‌های فکر باید با کمک به تجزیه و تحلیل چالش‌ها و آماده‌سازی جامعه برای تغییرات دگرگون‌کننده‌ای که اکنون و در آینده با آن روبه‌رو هستند، در خط مقدم باشند. اتاق‌های فکر و مؤسسات سیاست‌گذاری برای تأثیرگذاری باید به طور همزمان سخت‌گیری، نوآوری، دسترسی و پاسخگویی را بیش از هر زمان دیگری دنبال کنند. در واقع اتاق‌های فکر باید سازمان‌های خود را برای هوشمندتر، بهتر، سریع‌تر و پویاتر شدن با استفاده از نوآوری تغییر دهند. این سازمان‌ها باید توجه کنند که برای هر اختلال، پنجره‌ای از فرصت برای ایجاد محصولات جدید، مخاطبان بیشتر و روش‌های جدید اجرای سیاست باز می‌شود. آنها باید با این پرسش با هر چالشی برخورد کنند: «از این چالش چه چیزی می‌توان آموخت؟ چه کار متفاوتی می‌توان انجام داد؟ چگونه می‌توان ناملازمات را به فرصتی برای رشد و تغییر تبدیل کرد؟».

***همچنین تدوین برنامه استراتژیک برای اتاق‌های فکر با توجه به استراتژی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر مرتبط با پنج ناحیه رشد (عملکردی) مورد نیاز جهت قرارگیری اتاق فکر در کلاس جهانی پیشنهاد می‌شود. هر یک از استراتژی‌های شناسایی شده این پژوهش با توجه به مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و تحلیل وضعیت اتاق‌های فکر در پنج حوزه عملکردی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، زیرا سازمان در دستیابی به کلاس جهانی مستلزم چشم‌اندازی شفاف و رویکردی سیستماتیک به منظور دنبال نمودن آن بوده که این رویکرد

سیستماتیک همان برنامه استراتژیک است. برای اینکه برنامه استراتژیک بتواند به بهبود مستمر از طریق مدیریت عملکرد منجر شود، نیاز است تا یک سازمان در پنج ناحیه عملکردی خود موفق باشد. یک برنامه شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای پنج ناحیه عملکردی است که سازمان را قادر به دستیابی جایگاهی در کلاس جهانی می‌سازد. این پنج ناحیه عملکردی عبارت‌اند از: رشد یا توسعه کسب‌وکار؛ مدیریت استراتژیک هزینه؛ مدیریت عملیات، لجستیک‌ها و تکنولوژی؛ رضایتمندی و توسعه کارکنان و مدیریت منابع. از میان ۱۵۰ استراتژی کلی برای نواحی عملکردی در سازمان‌ها با توجه به یافته‌های تحقیق ۸۵ استراتژی که ۶ استراتژی مرتبط با رشد یا توسعه کسب‌وکار؛ ۱۷ استراتژی مرتبط با مدیریت استراتژیک هزینه؛ ۲۷ استراتژی مرتبط با مدیریت عملیات، لجستیک و تکنولوژی؛ ۲۶ استراتژی مرتبط با توسعه و رضایتمندی کارکنان؛ ۹ استراتژی مرتبط با مدیریت منابع شناسایی شدند که می‌توانند برای برنامه‌ریزی استراتژیک به طور خاص مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرند.

مقدمه

اصطلاح «اتاق فکر» در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ یک اصطلاح عامیانه برای استفاده آن در اتاقی که فرماندهی تصمیم راهبردی در جنگ را نشان می‌داد، ظهور کرد. از آن زمان به بعد، معنای این اصطلاح گسترش یافته است. اتاق‌های فکر که اکنون به عنوان سازمان‌هایی درگیر در تحقیق و تحلیل سیاست‌های عمومی تعریف می‌شوند، در سرتاسر جهان فعالیت می‌کنند و هر موضوع دارای خلأ را مورد مطالعه قرار داده و به صورت عمومی یا حتی غیرمستقیم وارد صحنه شده تا بتوانند اعمال نفوذ کنند.

اتاق‌های فکر در حال تغییر اهداف، منابع مالی یا استفاده از تکنولوژی بوده و بخشی از این تحول جهانی هستند. در این راستا کشف چشم‌انداز در حال تغییر به منظور خلق اتاق فکر مدرن در کلاس جهانی ضروری است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در آینده نزدیک چالش‌های زیادی برای این بخش ایجاد می‌شود که همه آنها مستقیماً بر اتاق‌های فکر تأثیر می‌گذارد و مدیران این سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن این چالش‌ها، تأثیر خود را اعمال کنند؛ اما با این موانع، فرصت‌هایی برای باهوش‌ترین رقبا ایجاد می‌شود تا خود را متمایز کرده و تأثیرات عمیقی بر توسعه جامعه بگذارند. برای درک بیشتر این چالش‌ها، شنیدن دیدگاه‌ها و ایده‌های کسانی که هم‌اکنون در میان این چشم‌انداز در حال تغییر هستند، حیاتی است. به این منظور، رؤسای اتاق‌های فکر برتر در سراسر جهان مقالاتی را ارائه کرده‌اند که تجربیات و انتظارات خود را از مؤسساتشان و جامعه اتاق‌های فکر به معنای وسیع‌تر شرح می‌دهند. این تجربیات نگاهی اجمالی به تعداد بی‌شماری از دیدگاه‌های مختلف پیرامون تکامل اتاق‌های فکر و ویژگی منحصر به فرد آنها دارند، زیرا توسط کسانی نوشته شده که نه تنها موضوع را مطالعه می‌کنند بلکه فعالانه در شکل‌دهی به آینده آن مشارکت دارند. به علاوه بنیادها، احزاب سیاسی، شرکت‌ها، سرمایه‌گذاران و دولت‌ها سالانه میلیاردها دلار برای حمایت از اتاق‌های فکر هزینه می‌کنند. این هزینه‌ها طبیعتاً پرسش‌هایی در مورد اثربخشی این اتاق‌ها ایجاد می‌کند. آیا اهداف سرمایه‌گذاران در اتاق فکر تحقق می‌یابد؟ اتاق‌های فکر برای مؤثرتر شدن چه چیزی را می‌توانند از هم‌تایان خود بیاموزند؟ به طور کلی پاسخ به این پرسش‌ها دشوار است، زیرا هدف اتاق‌های فکر از تغییر تفکر جوامع و سیاست‌گذاران و اندازه‌گیری تلاش برای تأثیرگذاری، ذاتاً چالش‌برانگیز می‌باشد؛ اما این امر مانع از تلاش محققان نشده است. در واقع، اقدامات رتبه‌بندی می‌توانند هم برای افراد مورد نظر (اتاق‌های فکر) و هم برای اشخاص ثالث مانند رسانه‌ها جلب توجه کنند و مزایایی را برای اتاق‌های فکر در سراسر جهان به همراه داشته باشند (Roodman and Clark, 2013).

با توجه به توضیحات بالا، پژوهش حاضر به منظور خلق اتاق فکر مدرن در کلاس جهانی به شناسایی چالش‌های فعلی و آتی پیش روی اتاق‌های فکر و عوامل موفقیت این سازمان‌ها در مواجهه با این چالش‌ها با توجه به

تجربیات اتاق‌های فکر مشهور بین‌المللی و شاخص‌های رتبه‌بندی جهانی می‌پردازد تا بر اساس یافته‌های به دست آمده بتواند پیشنهادهای کاربردی برای مراکز پژوهشی ایران که به دنبال ورود به رتبه‌بندی‌های بین‌المللی و قرار گرفتن در میان اتاق‌های فکر در جهان در چشم‌انداز خود هستند، ارائه دهد.

۱- تعریف اتاق فکر

اصطلاح اتاق فکر، مفاهیم بسیاری دارد که منجر به ابهام مفهومی شده است. سوزوکی^۱ (۲۰۰۶) پژوهشگر با سابقه اتاق فکر ژاپنی با احتیاط اتاق فکر را به عنوان «سازمانی که تحقیقات سیاست عمومی را انجام می‌دهد»، تعریف می‌کند. استون^۲ (۲۰۰۱)، یک کارشناس برجسته در اتاق‌های فکر، آنها را «نسبتاً سازمان‌هایی که مستقل از دولت، احزاب سیاسی و گروه‌های فشار درگیر تحقیق و تحلیل مسائل معاصر هستند»، تعریف می‌کند. در یک دائره‌المعارف بزرگ علوم سیاسی، لادی^۳ (۲۰۱۱) اتاق‌های فکر را به عنوان «سازمان‌هایی که از دولت‌ها متمایز هستند و هدف آنها ارائه مشاوره در مورد طیف متنوعی از مسائل سیاستی از طریق استفاده از دانش تخصصی و فعال‌سازی شبکه‌ها است» توصیف می‌کند. ریچ^۴ (۲۰۰۴) از دیدگاه ایالات متحده، اتاق‌های فکر را به عنوان «سازمان‌های غیرانتفاعی مستقل، غیرمبتنی بر منافع و غیرانتفاعی که اساساً به تخصص و ایده‌ها برای کسب حمایت و تأثیرگذاری بر فرایند سیاست‌گذاری تکیه می‌کنند»، تعریف می‌کند. طیف وسیعی از تعاریف در سراسر جهان نشان‌دهنده تعهدات مفهومی و سوگیری‌های محققان با توجه به بافت قرارگیری اتاق‌های فکر در آن است. نکته حائز اهمیت این است که یک تعریف خاص، دامنه واجد شرایط یک سازمان به عنوان اتاق فکر را گسترده یا محدود می‌کند. برای مثال، یک اتاق فکر وابسته به یک حزب سیاسی ممکن است تحت تعاریف سوزوکی و لادی به عنوان یک اتاق فکر واجد شرایط باشد؛ اما طبق تعاریف ارائه شده توسط استون و ریچ واجد شرایط نباشد. به این ترتیب می‌توان بیان کرد یک رابطه معکوس بین تعداد ویژگی‌هایی که برای تعریف ابژه مورد نظر و تعداد ابژه‌های پوشش داده شده توسط تعریف اتاق فکر وجود دارد. به عنوان مثال، هر چه ویژگی‌های بیشتری در تعریف از «اتاق‌های فکر» ذکر شود، اتاق‌های فکر کمتری تحت پوشش آن قرار خواهند گرفت. همچنین باید اذعان داشت که برخی از صفات مورد استفاده برای تعریف ابژه مورد نظر، آنقدرها که به نظر می‌رسد بدیهی نیستند. با توجه به تعاریف ارائه شده از اتاق‌های فکر توسط متخصصان این حوزه، صفتی مانند «مستقل» می‌تواند معانی مختلفی داشته باشد. ممکن است به استقلال مالی، استقلال نهادی یا حتی استقلال فکری اشاره داشته باشد. در مورد اول (استقلال مالی)، باید الگوهای تأمین مالی بررسی شود تا مشخص گردد آیا یک اتاق فکر خاص، واجد شرایط مستقل بودن است یا خیر.

در مورد دوم (استقلال نهادی)، ممکن است به پیوندهای سازمانی موجود (به عنوان مثال، وابستگی‌ها) نگاه شود. در مورد سوم (استقلال فکری)، ایده‌ها یا ایدئولوژی‌های زیربنای توصیه‌های سیاستی ارائه شده توسط اتاق‌های فکر وارد عمل می‌شوند. علاوه بر این، ارزیابی‌های «استقلال» بسته به بافت ملی نیز می‌تواند متفاوت باشد. برای مثال در حالی که یک ناظر مستقر در ایالات متحده ممکن است یک اتاق فکر با بودجه دولتی را به عنوان اتاق فکری غیرمستقل در نظر بگیرد، یک ناظر مستقر در اروپای غربی ممکن است عکس این موضوع را

1. Suzuki
2. Stone
3. Ladi
4. Rich

مورد توجه قرار دهد. در مجموع، تعاریف «اتاق فکر» نه تنها از مشکلات ابهام مفهومی^۱ بلکه از نامعلومی مفهومی^۲ نیز رنج می‌برند.

بنابراین، چالش پیش رو ارائه تعاریفی است که نه تنها تا حد امکان مختصر باشد بلکه بتواند ویژگی‌های اساسی اتاق‌های فکر را به تصویر بکشد. همچنین این‌گونه تعاریف باید به اندازه کافی دقیق باشند تا با اطمینان بتوانند مرز میان سازمان‌هایی که تحت این تعریف قرار می‌گیرند از سازمان‌هایی که تحت این تعریف قرار نمی‌گیرند را مشخص کنند. به منظور تجزیه و تحلیل بین‌کشوری اتاق‌های فکر، کل نر^۳ (۲۰۱۳) اتاق‌های فکر را به عنوان سازمان‌هایی تعریف می‌کند که مأموریت اصلی آنها اطلاع‌رسانی یا تأثیرگذاری بر سیاست‌های عمومی (و در برخی موارد نیز بر امور شرکت‌ها) است. به زعم کل نر (۲۰۱۳) اتاق‌های فکر با بازتاب زمینه‌های خاصی که در آن فعالیت می‌کنند، دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر هستند:

- در اندازه متفاوت می‌باشند.
 - به صورت مستقل فعالیت می‌کنند یا با وزارتخانه‌های دولتی، بنیادها، دانشگاه‌ها، احزاب سیاسی و غیره مرتبط‌اند.
 - به نسبت‌های مختلف، کارکنانی با انواع تخصص‌های اولیه (محققان، متخصصان روابط عمومی، مقامات دولتی سابق و غیره) استخدام می‌کنند.
 - در موضوعات معین تخصص دارند.
 - انواع مختلف تأمین مالی از جمله بودجه عمومی، کمک‌های مالی بخش خصوصی، حق عضویت و بودجه قراردادی برای پروژه‌های خاص را دریافت می‌کنند.
 - با انواع مختلف فعالیت‌ها (مانند انتشار مقاله‌های سیاستی و خلاصه، سازماندهی و مشارکت در انجمن‌ها و شبکه‌های مرتبط با سیاست، ارائه ارزیابی‌ها و توصیه‌ها در انواع جلسات با پارلمان و سیاست‌گذاران اجرایی؛ حضور در رسانه‌ها؛ و تأمین پرسنل از طریق اعزام‌های کوتاه مدت یا به صورت بلندمدت‌تر مثلاً پس از تغییر در دولت) هدف اطلاع‌رسانی یا تأثیرگذاری بر سیاست عمومی را دنبال می‌کنند.
- عوامل عرضه و تقاضا بر توسعه نهادی، ویژگی‌های سازمانی و نحوه عملکرد اتاق‌های فکر در محیط‌های ملی تأثیر می‌گذارند. چنین عواملی شامل نوع رژیم سیاسی، ویژگی‌های نهادی نظام‌های سیاسی، سنت‌های سیاسی، شرایط نظارتی، در دسترس بودن (انواع مختلف) بودجه، ویژگی‌های بازار کار و گزینه‌های شغلی تثبیت شده،

1. Conceptual ambiguity
2. Conceptual vagueness
3. Koellner

پویایی جامعه مدنی و غیره است. با این حال به دلیل تنوع در سراسر جهان، چنین عواملی به یک روش جهانی کار نمی‌کنند. برای درک اینکه چرا و چگونه اتاق‌های فکر به شیوه‌های خاص خودشان عمل می‌کنند می‌توان نقشه‌ای از اتاق‌های فکر ملی یا موضوعی خاص را ترسیم کرد یا روی اتاق‌های فکر فردی متمرکز شد.

اتاق‌های فکر که به عنوان سازمان‌های ترکیبی در بین حوزه‌های تولید دانش دانشگاهی، سیاست، تجارت و رسانه فعالیت می‌کنند، باید فاصله خاصی را حفظ نمایند تا هویت خاص خود را به عنوان اتاق فکر حفظ کنند؛ بنابراین، فعالیت به عنوان یک اتاق فکر نیازمند یک اقدام متعادل‌کننده دقیق است که در مکان و زمان متفاوت عمل می‌کند (Koellner, 2013). برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی که هر ساله توسط دانشگاه پنسیلوانیا به رتبه‌بندی اتاق‌های فکر در سراسر جهان می‌پردازد، تعریف کامل‌تری را نسبت به تعاریف ارائه شده فوق‌الذکر توسط مک‌گان^۱ (۲۰۲۰) مطرح کرده است. مطابق با نظر مک‌گان (۲۰۲۰) اتاق‌های فکر، سازمان‌های تحلیلی، مشارکتی و تحقیقاتی در سیاست عمومی هستند که تحقیقات، تحلیل و مشاوره سیاست‌محور در مورد مسائل داخلی و بین‌المللی را تولید می‌کنند و از این طریق به سیاست‌گذاران و مردم امکان تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد سیاست عمومی را می‌دهند. همان‌طور که در بالا نیز مطرح شد، اتاق‌های فکر ممکن است مؤسسات وابسته یا مستقلی باشند که به عنوان نهادهای دائمی تشکیل شده‌اند، نه کمیسیون‌های موقت و این مؤسسات اغلب به عنوان پلی میان جوامع دانشگاهی و سیاست‌گذار و همچنین میان دولت‌ها و جامعه مدنی عمل می‌کنند و در راستای منافع عمومی به عنوان صداهای مستقلی عمل کرده و تحقیقات کاربردی و پایه‌ای را به زبانی قابل فهم، قابل اعتماد و قابل دسترس برای سیاست‌گذاران و جامعه مدنی ترجمه می‌کنند.

۱-۱- اهمیت تأثیر بافت بر اتاق‌های فکر

قبل از مطرح کردن انواع سنخ‌شناسی اتاق‌های فکر ابتدا تأثیر بافت اتاق‌های فکر بر روی تصمیمات و تحقیقات آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در شکل ۱ ابتدا متغیرهای برون‌زا و درون‌زا شناسایی شده و تأثیر متغیرهای برون‌زا بر عوامل درون‌زا (عوامل منشأ اتاق فکر) و تصمیم‌گیری اتاق مورد بررسی قرار گرفته است.

یکی از بافت‌های مهم، بافت سیاسی است و شامل رقابت سیاسی و اثربخشی دولت است که به صورت متقابل بر اثربخشی اتاق‌های فکر و اجرای سیاست‌های دولت تأثیرگذار است.

بافت مهم بعدی، بافت حمایتی و پشتیبانی‌کننده است. در حالی که دولت‌ها متداول‌ترین مخاطبان اتاق‌های فکر هستند؛ اما تعداد بی‌شماری از بازیگران دیگر نیز در فرایند تحقیقات سیاستی دخیل می‌باشند. اتاق‌های فکر بدون تأمین مالی مستقل امکان بقا ندارند و بسیاری از آنها به حمایت مالی از سوی اهداکنندگان بین‌المللی متکی هستند. به این ترتیب، بافت حمایتی (اهداکننده) احتمالاً دومین عامل مهم در کنار زمینه سیاسی است.

1. McGann

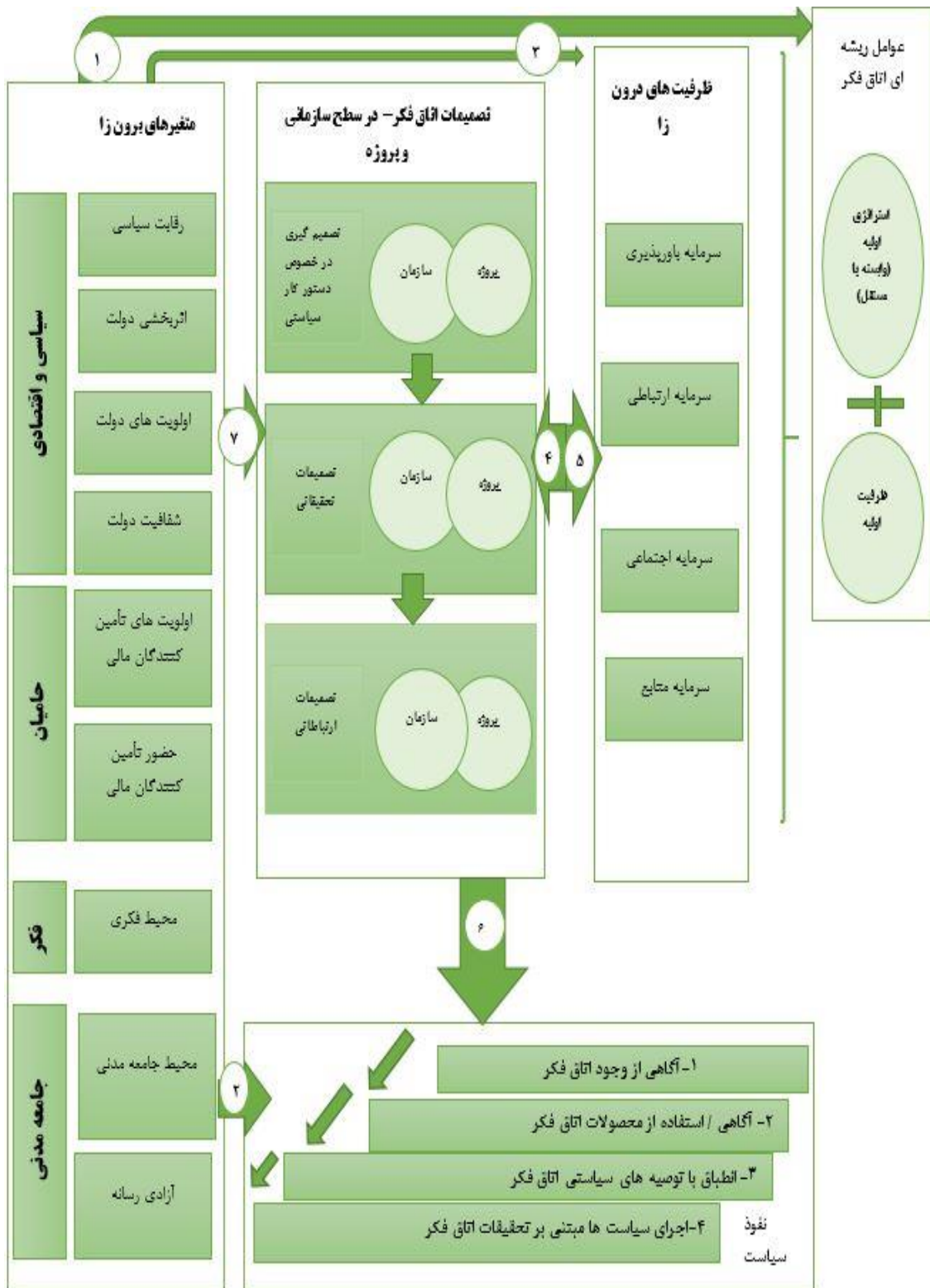
جوّ فکری و جامعه مدنی دو بافت مهم دیگری هستند که بر اتاق فکرها در سراسر جهان تأثیر می‌گذارند. ادبیات علمی نشان می‌دهد که جوّ فکری و جامعه مدنی یک کشور، دسترسی اتاق‌های فکر به پژوهشگران و ایده‌های دانشگاهی و باز کردن کانال‌های بحث با سیاست‌گذاران را تسهیل می‌نماید. دانشگاه‌های مستقل به یک محیط فکری پر جنب و جوش کمک می‌کنند و محققان ماهر و داده‌های تولید شده توسط برنامه‌های دانشگاهی، ورودی‌های لازم برای موفقیت اتاق‌های فکر هستند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد در کشورهایی که رسانه‌ها آزاد و پر جنب و جوش هستند، اتاق‌های فکر می‌توانند از روش‌های خلاقانه رسانه‌ای برای افزایش نفوذ سیاست‌های خود استفاده کنند. به عنوان مثال، در پرو، محیط سیاسی و فرهنگی از اتاق‌های فکر مستقل حمایت می‌کند. یک اتاق فکر وابسته به بخش خصوصی نه دولت، از رسانه‌ها برای دفاع از اهداف سیاستی خود استفاده می‌کند و مسائل را در دستور کار سیاست‌گذاری ملی قرار می‌دهد. در حالی که مخاطبان اتاق‌های فکر مستقل در پرو مردم هستند، این سازمان‌ها از طریق تأکید «تا حدی واکنشی» خود بر بحث و انتقاد از سیاست‌های دولت از طریق رسانه‌ها توانسته است نفوذ زیادی بر سیاست عمومی داشته باشد.

تنوع ظرفیت‌های اتاق‌های فکر نیز عامل بسیار مهمی در اثربخشی آنها هستند. این تنوع ظرفیت‌ها در اتاق‌های فکر از نظر سرمایه باورپذیری، ارتباطی، اجتماعی و منابع مورد بررسی قرار می‌گیرد. مثلاً اتاق فکرهایی که کیفیت تحقیقات و محققانشان برای آنها حائز اهمیت است قابلیت اطمینان و باورپذیری بالاتری نسبت به آنها وجود دارد. اتاق‌های فکر از نظر ظرفیت ارتباطی نیز متفاوت هستند. برای مؤثر بودن، اتاق‌های فکر باید بتوانند با استفاده از روش‌ها و کانال‌های مختلف، تحقیقات با کیفیت خود را به اشتراک بگذارند. تعدادی از اتاق‌های فکر معمولاً به استفاده از اشکال سنتی ارتباطات اتاق فکر از جمله میزگردها، گزارش‌ها و نشریات ادامه می‌دهند و تعدادی از آنها هم اشکال ارتباطی جدیدتر مانند توییت‌ها و امثال آن را مورد توجه قرار داده‌اند. اتاق‌های فکر با توجه به اندازه بودجه سالانه خود و منابع کلی کارکنان، تفاوت قابل توجهی با یکدیگر دارند.

تنوع گسترده‌ای که در ظرفیت اتاق فکر مشاهده می‌شود این پرسش را مطرح می‌سازد که آیا بافت برون‌زا نقشی در توضیح تفاوت‌های مشاهده شده ایفا می‌کند یا خیر. برای کشف این رابطه، بر تصمیمات تحقیقاتی و ارتباطی که توسط مدیران اجرایی و کارکنان تحقیقات و ارتباطات گرفته می‌شود، تمرکز می‌گردد. به طور کلی اتاق‌های فکر تصمیمات سطح سازمانی و پروژه‌ای خود را به صورت نسبتاً منظم با بافت تطبیق می‌دهند. اتاق‌های فکر گزارش کردند که اغلب برنامه‌های سیاستی خود را با اولویت‌های سیاستی دولت تطبیق می‌دهند. برای مثال، روند سریع حرکت به سمت دموکراسی و تمرکززدایی اندونزی که در سال ۱۹۹۸ آغاز شد، مدیران اجرایی اتاق‌های فکر و تیم‌های پروژه این کشور را به سمت تغییر قابل توجه در حوزه‌های کاری سوق داد. مدیران اجرایی اتاق‌های فکر اندونزی گزارش دادند که یک استراتژی عمده شامل همسویی اولویت‌های تحقیقاتی آن‌ها با اولویت‌های منتشر شده توسط دولت است. با تغییر اولویت‌های دولت، برنامه‌های سیاست

اتاق‌های فکر نیز تغییر می‌کند. جلب توجه سیاستگذاران، چالشی برای همه اتاق‌های فکر است. رایج‌ترین روش‌های جلب توجه آنها شامل برقراری ارتباط از طریق رسانه‌ها، هدف قرار دادن وزارتخانه‌های خاص و جستجوی فرصت‌ها است. همچنین شواهدی مبنی بر ارتباطات غیررسمی اندیشکده‌ها با مقامات دولتی وجود دارد مانند کارمندان ارشد اتاق فکر که فعالانه با مقامات وزارتخانه، نمایندگان مجلس یا قانون‌گذاران و افراد در دفتر اجرایی یا رئیس جمهور ملاقات می‌کنند. درنهایت با توجه به تأثیر سیاست، عوامل برون‌زا و درون‌زا نقش مهمی برای آن دسته از مدیران و تیم‌های پروژه دارد که به دنبال تغییر در سیاست بر اساس تحقیقات خود هستند. به طور یکسان، اولویت‌های دولت و سرمایه اجتماعی به عنوان عوامل مهم مورد توجه هستند. مدیران اجرایی، تعدادی از پروژه‌های موفق را به اشتراک گذاشتند که منجر به تغییر در سیاست‌ها گردیده و در همه موارد اذعان شده که موفقیت تا حدی به این دلیل است که سؤال یا توصیه سیاستی بر حوزه مورد علاقه مقامات کلیدی دولتی متمرکز شده است. در بیشتر موارد، همچنین روابط مثبت با سیاست‌گذاران کلیدی به موفقیت پروژه‌های اتاق‌های فکر کمک کرده است.

وابستگی یا استقلال و پیوندهای اجتماعی - سازمانی اتاق‌های فکر بر اثربخشی و عملکرد آنها تأثیرگذار است. این سازمان‌ها تصمیم‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت در مورد سیاست‌ها، برنامه‌های تحقیقاتی، روش‌های ارتباطی و انتخاب‌های استراتژیک را در ابتدای راه‌اندازی خود تعیین می‌کنند. اتاق‌های فکر استراتژی‌های غالب متفاوتی را بر اساس سطح رقابت سیاسی اتخاذ می‌نمایند. آنها از سازمان‌های بین‌المللی، کمک‌کنندگان مالی و رسانه‌ها برای دستیابی جهت نفوذ به تصمیمات سیاست‌گذاران استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، یک اتاق فکر وابسته و دانشگاهی در بنگلادش که به دنبال شکل دادن به سیاست داخلی با انتشار به زبان‌های خارجی و در مجلات آکادمیک داخلی و بین‌المللی است. به دلیل وابستگی نزدیکی به دولت نمی‌خواهد آشکارا انتقاد کند. در این‌گونه موارد، دولت آنها را به عنوان محصولات آکادمیک به جای انتقادات تحریک‌آمیز بالقوه سیاست خود می‌بیند، در حالی که اتاق فکر با نشان دادن اینکه استانداردهای تحقیقاتی بین‌المللی را برآورده می‌کند، اعتبار به دست می‌آورد. سازگاری در این استراتژی‌ها مهم است، زیرا شواهد حاکی از مشکلی است که یک اتاق فکر برای تغییر از یک مؤسسه وابسته به یک مؤسسه مستقل یا برعکس، با آن مواجه می‌شود. بیشتر هویت و استراتژی یک اتاق فکر بر اساس رابطه آن با دولت، یک حزب سیاسی خاص یا یک ایدئولوژی است. تغییر وابستگی احتمالاً منابع مالی یک اتاق فکر را مختل می‌کند یا روابط آن را با اهداکنندگان پیچیده می‌نماید (Brown et al., 2014).



شکل ۱: چارچوب تأثیر بافت بر روی اتاق فکر

منبع: Brown et al., 2014: 4

۱-۲- انواع اتاق‌های فکر در جهان

در این بخش با ایجاد پلی میان مشکلات مفهومی که در تعاریف مختلف اتاق فکر توسط محققان و متخصصان این حوزه اشاره شد و نوع شناسی^۱ با توجه به تفاوت‌های نسبی در سیستم‌های سیاسی و جوامع مدنی، دسته‌بندی‌هایی برای اتاق‌های فکر توسط مک‌گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰) ارائه می‌شود. اتاق‌های فکر ممکن است نقش‌های بسیاری را در جوامع خود ایفا کنند. در واقع، تفاوت‌های گسترده‌ای میان اتاق‌های فکر در کاری که انجام می‌دهند و میزان انجام آن وجود دارد و در طول ۹۰ سال گذشته، چندین شکل سازمانی متمایز از اتاق‌های فکر پدید آمده‌اند که خود را از نظر سبک‌های عملیاتی، الگوهای استخدام و استانداردهای دانشگاهی مبتنی بر عینیت داشتن و کامل بودن در پژوهش متمایز کرده‌اند. در بافت جهانی، بیشتر اتاق‌های فکر در دسته‌های گسترده‌ای قرار می‌گیرند که در زیر به آنها اشاره شده است.

اتاق فکرها به دو شیوه مقوله‌بندی می‌شوند:

نخست، نوع استراتژی اتخاذ شده و دوم، نحوه تأمین منابع مالی. ترکیب این دو مقوله‌بندی مربوط به شناسایی هفت نوع اتاق فکر اعم از مؤسسات مستقل و خودگردان، مؤسسات شبه مستقل از دولت‌ها، اتاق‌های فکر وابسته به دانشگاه، اتاق‌های فکر وابسته به احزاب سیاسی، اتاق‌های فکر وابسته به دولت، اتاق‌های فکر شبه‌دولتی و اتاق‌های فکر شرکتی (انتفاعی) می‌شود.

– مؤسسات مستقل و خودگردان از حامیان و دولت‌ها مستقل هستند؛ بنابراین در حوزه‌های تحقیقاتی که دنبال می‌کنند با محدودیت‌های کمتری مواجه‌اند. سازمان‌های آمریکایی مانند مؤسسه پیترسون برای اقتصاد بین‌المللی،^۲ بنیاد هریتیج،^۳ شورای روابط خارجی،^۴ وقف کارنگی برای صلح بین‌المللی^۵ نمونه‌هایی از این مؤسسات هستند.

– مؤسسات شبه مستقل از دولت‌ها مستقل هستند؛ اما گروه‌های ذینفع، تأمین‌کنندگان مالی یا آژانس‌هایی که با آنها قرارداد دارند اکثریت منابع مالی این اتاق‌های فکر را تأمین می‌کنند و به این ترتیب تأثیر زیادی روی عملیات این مؤسسات دارند. مرکز اطلاعات دفاعی^۶ در واقع بازوی تحقیقاتی انجمن بازنشستگان^۷ در آمریکا است که به نوعی مؤسسه شبه مستقل می‌باشد.

1. Typology
2. The Peterson for International Economics
3. The Heritage Foundation
4. The Council on foreign Relations
5. Carnegie endowment for international peace
6. the center for defence information and the research
7. the America Association of Retired Person

- اتاق‌های فکر وابسته به دانشگاه مراکز تحقیقاتی سیاستی هستند که تحت ساختار و حاکمیت مؤسسات آموزشی قرار دارند. بیش از نیمی از اتاق فکرها در جهان وابسته به دانشگاه هستند. این مؤسسات از آنجایی که از مزیت جو علمی و منابع گسترده‌ای که دانشگاه‌ها ارائه می‌کنند برخوردارند بسیار رایج و متداول هستند. دو نوع بسیار رایج از این اتاق فکرهای وابسته به دانشگاه در آمریکا عبارت‌اند از مؤسسه هوور^۱ که وابسته به دانشگاه استنفورد در کالیفرنیا است و دومی مؤسسه بیکر^۲ برای سیاست‌گذاری عمومی که در دانشگاه رایس تگزاس قرار دارد.
- اتاق‌های فکر وابسته به احزاب سیاسی از قبیل بنیاد ژان ژوارس فرانسه^۳ یا مؤسسه سیاستی ترقی خواه^۴ در ایالات متحده که بازوی سیاستی رهبری حزب دموکراتیک است.
- اتاق‌های فکر وابسته به دولت بخشی از ساختار رسمی دولت‌ها هستند و به این ترتیب تحت اختیارات دولت‌ها عمل می‌کنند. خدمات پژوهشی کنگره^۵ که در محدوده کنگره آمریکا فعالیت می‌نماید، نمونه‌ای از این اتاق‌های فکر است. اعضای این مؤسسه مستقیماً برای اعضای کنگره و کمیته‌های آنها فعالیت کرده و به انجام تحقیقات سیاست عمومی محرمانه^۶ و تحلیل روند قانون‌گذاری می‌پردازند. در این راستا اغلب به عنوان اتاق فکر کنگره هم از آن نام برده می‌شود.
- اتاق‌های فکر شبه‌دولتی منحصراً توسط گرن‌تها و قراردادهای دولتی تأمین مالی می‌شوند؛ اما بخشی از ساختار رسمی دولت نیستند. کمیسیون سازمان‌های دولتی، تحقیقاتی را که این اندیشکده‌ها انجام می‌دهند، سفارش می‌دهند و سهم مهمی از بودجه را هم خود آنها تأمین می‌کنند؛ اما این مؤسسات بخشی از ساختار رسمی دولت نیستند. مرکز بین‌المللی وودرو ویلسون برای محققان^۷ در ایالات متحده و مؤسسه توسعه کره^۸ نمونه‌هایی از اتاق فکرهای این مقوله هستند.
- اتاق‌های فکر انتفاعی اغلب با مشخصه شرکت‌های مشاوره‌ای در راستای کسب سود مطرح می‌باشند. آنها به تقاضای مشتریان پاسخ داده و تمایل دارند تا از دنیای صرفاً سیاسی که توسط اکثر اتاق فکرهای

1. Hoover institution
2. Baker Institution
3. france Jean Juares Foundation
4. progressive policy institute
5. the congressional research service
6. confidential public policy research
7. Woodrow Wilson International Center for Scholar
8. The Korea Development Institute

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

دیگر که در سایر مقوله‌ها قرار گرفته‌اند دور باشند. نمونه‌ای از این اتاق فکرها گروه کیسینجر^۱، مؤسسه جهانی مک کینزی^۲ و شورای کسب و کار جهانی ای تی کرنی^۳ نمونه‌هایی از این اتاق فکرها هستند.

این مقوله‌بندی‌ها هم به عنوان مدلی برای سازمان‌های تازه تأسیس شده و هم به عنوان نقطه خروج جهت مؤسسات فعلی که به دنبال احیای مجدد خودشان هستند می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد؛ اما برخی از اتاق‌های فکر ممکن است کاملاً در یک مقوله مشخص قرار نگیرند. جداول ۱ و ۲ به ترتیب انواع مقوله‌های اتاق فکر در جهان و نمونه‌هایی از آنها را نشان می‌دهند.

جدول ۱: مقوله‌های اتاق فکر در جهان

مقوله	تعریف
خودگردان و مستقل ^۴	استقلال قابل توجه از هر گروه ذینفع و مستقل در عملیات و تأمین مالی از دولت
شبه مستقل ^۵	مستقل از دولت اما تحت کنترل یک گروه ذینفع، اهداکننده یا اژانس قراردادی است که بیشتر بودجه را تأمین می‌کند و تأثیر قابل توجهی بر عملیات اتاق فکر دارد
وابسته به دولت ^۶	بخشی از ساختار رسمی دولت
شبه دولتی ^۷	به طور انحصاری توسط کمک‌های مالی و قراردادهای دولتی تأمین می‌شود؛ اما بخشی از ساختار رسمی دولت نیست
وابسته به دانشگاه ^۸	مرکز تحقیقات سیاست در یک دانشگاه
وابسته به حزب سیاسی ^۹	به طور رسمی به یک حزب سیاسی وابسته است
انتفاعی ^{۱۰}	یک سازمان تحقیقاتی سیاست عمومی با هدف کسب سود

منبع: مک گان (۱۰۱۶، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰)

جدول ۲: مثال‌هایی از مقوله‌های مختلف اتاق فکرها در جهان

مقوله	مثال	سال تأسیس
خودگردان و مستقل	Pakistan Institute of International Affairs (Pakistan)	۱۹۷۴
	Institute for Security Studies (South Africa)	۱۹۹۰
	Institute for International Economics (U.S.)	۱۹۹۸
شبه مستقل	European Trade Union Institute (Belgium)	۱۹۷۸
	NLI Research Institute (Japan)	۱۹۸۸
	Center for Defense Information (U.S.)	۱۹۹۰
وابسته به دولت	China Development Institute (PRC)	۱۹۸۹
	Institute for Political and International Studies (Iran)	۱۹۸۳

1. Kissinger Group
2. McKinsey Global Institute
3. A.T.Kearney Global Business Policy Council
4. Autonomous and Independent
5. Quasi-Independent
6. Government Affiliated
7. Quasi-Governmental
8. University Affiliated
9. Political Party Affiliated
10. Corporate (for-profit)

سال تأسیس	مثال	مقوله
۱۹۱۴	Congressional Research Service (U.S.)	
۱۹۸۳	Institute for Strategic and International Studies (Malaysia)	شبه‌دولتی
۱۹۷۱	Korean Development Institute (Korea)	
۱۹۶۸	Woodrow International Center For Scholars (U.S.)	
۱۹۷۴	Foreign Policy Institute, Hacettepe University (Turkey)	وابسته به دانشگاه
۱۹۷۹	Institute for international Relations (Brazil)	
۱۹۱۹	The Hoover Institution on War, Revolution and Peace, Stanford University (U.S)	
۱۹۶۴	Konrad Adenauer Foundation (Germany)	وابسته به حزب سیاسی
۱۹۹۰	Jaures Foundation (France)	
۱۹۹۸	Progressive Policy Institute (U.s)	
۱۹۹۰	McKinsey Global Institute	شرکتی (انتفاعی)
۱۹۹۲	.T.Kearney Global Business Policy Council	

منبع: مک‌گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰)

۱-۳- ساختار اتاق‌های فکر

سه شکل سازمانی از اتاق‌های فکر عبارت‌اند از: اتاق‌های فکر علمی، اتاق‌های فکر قرارداد تحقیقاتی و اتاق‌های فکر حمایتی که در ادامه تشریح می‌شوند.

اتاق‌های فکر علمی: اتاق‌های فکر علمی یا دانشگاه‌های بدون دانشجو در واقع افراد با اعتبار بالای تحقیقاتی را استخدام می‌کنند. تمرکز آنها روی دامنه گسترده‌ای از موضوعات است و تغییرات بلندمدت در راستای سیاست‌ها را دنبال می‌نمایند. مؤسسه سرمایه‌گذاری آمریکایی^۱، مؤسسه هوور^۲ و شورای روابط خارجی^۳ نمونه‌هایی از مؤسساتی هستند که در این دسته قرار می‌گیرند. اتاق‌های فکر علمی توسط بنیادها، مؤسسات و افراد به طور معمول تأمین مالی می‌شوند. دستور کار آنها معمولاً به طور درونی و در واقع در طی فرایند از پایین به بالا که در آن محققان خودشان نقش مهمی ایفا می‌کنند، تعیین می‌شود. اگرچه گاهی تأمین‌کنندگان مالی نقش فعالی ممکن است در تنظیم فرایند دستور کار ایفا نمایند. خروجی تحقیقاتی اتاق‌های فکر علمی که انعکاسی از آموزش و جهت‌گیری علمی کارکنان آنها است در شکل‌های تکراری‌های^۴ علمی و مقاله‌های مجلات است. این اتاق فکرها تفاوت بارزی با اتاق فکرهای تحقیقاتی دارند که توسط دولت تأمین مالی گردیده و برای سازمان تأمین‌کننده مالی مشخصی نوشته می‌شوند.

1. American enterprise Institute
2. Hoover institution
3. The Council on foreign Relations
4. Monographs

اتاق‌های فکر قرارداد تحقیقاتی: مقوله دوم محققان قراردادی هستند که به انجام تحقیق و تجزیه و تحلیل تحت قرارداد می‌پردازند و اغلب روابط نزدیکی با بخش‌های دولتی دارند. به دلیل شهرت برای تحقیقات عینی، این مؤسسات بلندگویی خوبی برای تکمیل کار مشتری خود فراهم می‌آورند. به عنوان محققان قراردادی معمولاً توسط سازمان‌های دولتی که برای دریافت خدمات از آنها قرارداد می‌بندند، از این طریق تأمین مالی می‌شوند. مؤسساتی که تأمین مالی را بر عهده دارند نقش مهمی را در دستور کار اتاق فکرها ایفا می‌کنند. خروجی‌ها عموماً در شکل گزارش به مؤسسات سفارش‌دهنده به جای کتاب‌ها و مقالات عمومی است. بهترین نمونه از این مؤسسات، مؤسسه راند و شهری^۱ می‌باشد. در سنخ شناسی جهانی که هفت نوع اتاق فکر مطرح شد در واقع اتاق‌های فکر وابسته به حزب سیاسی و اتاق‌های فکر وابسته به دولت بسیار در سراسر جهان رایج هستند. اتاق‌های فکر تازه تأسیس به سختی به‌طور جداگانه در یکی از مقوله‌ها قرار می‌گیرند، زیرا ویژگی‌هایی را از مؤسسات رسانه‌ای و بازاریابی برای ایجاد یک مقوله ترکیبی گرفته‌اند.

این دو نوع اتاق فکری که ذکر شد مشابهت‌های زیادی دارند. هر دو تمایل به استخدام کارکنان با اعتبار و توانمندی بالای تحقیقاتی و استفاده از روش‌های دقیق علوم اجتماعی دارند تا تحقیقات آنها به عنوان تحقیقاتی با اعتبار بالا توسط مخاطبان هدفشان ادراک شود. با وجود این، در منابع تأمین مالی، دستور کار تحقیقاتی و خروجی‌هایشان، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند.

اتاق‌های فکر حمایتی: اتاق‌های فکر حمایتی دارای ایدئولوژی‌های قوی روی متقاعد کردن سیاست‌گذاران و عموم در کوتاه مدت متمرکز هستند. اتاق‌های فکر حمایتی در حالی که استقلال رسمی خود را حفظ می‌کنند؛ اما به گروه‌های ذینفع و ایدئولوژیکی مشخصی متصل هستند. آنها نقش خود را در فرایند سیاست‌گذاری به عنوان برنده جنگ ایده‌ها به جای جستجوی بی‌علاقه برای بهترین سیاست‌ها در نظر می‌گیرند. اغلب منابع اتاق‌های فکر حمایتی به‌طور نامتناسبی از پیوند منبع به گروه ذینفع خاص (برای مثال شرکت‌های تأمین مالی اتاق‌های فکر محافظتی و صندوق اتحادیه کارگری) تأمین می‌شود. کارکنان این اتاق‌ها عمدتاً از دولت‌ها، احزاب سیاسی و گروه‌های ذینفع به جای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به خدمت گرفته می‌شوند و ممکن است از اعتبار کمتری از نظر تخصص علوم اجتماعی برخوردار باشند، اگرچه این امر در مورد همه کارکنان آنها صادق نیست.

بنیاد هریتیج^۲ و مؤسسه هیرتلند^۳ در سمت راست سیاسی و مرکز پیشرفت آمریکا^۴ در سمت چپ سیاسی مثال‌هایی از اتاق فکرهای حمایتی هستند. از آنجایی که سیاست‌گذاران زمان مورد نیاز و لازم برای غربال کردن کتاب‌های علمی و مقالات مجله‌هایی که سرشار از تئوری و اصطلاحات دانشگاهی نیستند، خلاصه‌های سیاستی دقیق که به‌وضوح نشان‌دهنده پیشنهادها و گزینه‌های سیاستی مختلف و مفید هستند برای آنها بسیار ارزشمند است. این سازمان‌ها بیشتر می‌توانند روی سیاست و انتشار اطلاعات میان سیاست‌گذاران تأثیرگذار

1. RAND and Urban institute
2. The Heritage Foundation
3. The Heartland Institute
4. The center for American Progress

باشند تا اتاق فکری که صرفاً وابسته به مقالات علمی هستند و احتمال کمتری وجود دارد که در دنیای سیاستی که با محدودیت زمانی برای مطالعه روبه‌رو می‌باشند مورد توجه و استفاده قرار گیرند. در این راستا، همچنین مؤسسه ویور^۱ و مؤسسه سیاست اقتصادی^۲ نیز قرار می‌گیرند. جدول ۳ خلاصه انواع اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۳: انواع اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری

ویژگی‌ها	اتاق‌های فکر علمی	اتاق‌های فکر قرارداد تحقیقاتی	اتاق‌های فکر حمایتی
نیروی انسانی	استخدام کارکنان با اعتبار و توانمندی بالای تحقیقاتی	استخدام کارکنان با اعتبار و توانمندی بالای تحقیقاتی	کارکنان این اتاق فکرها عمدتاً از دولت‌ها، احزاب سیاسی و گروه‌های ذینفع به جای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به خدمت گرفته می‌شوند و ممکن است از اعتبار کمتری از نظر تخصص علوم اجتماعی برخوردار باشند
روش‌شناسی مورد استفاده	تمایل به استفاده از روش‌های دقیق علوم اجتماعی	تمایل به استفاده از روش‌های دقیق علوم اجتماعی	از روش‌شناسی مشخصی تبعیت نمی‌کنند
منابع تأمین مالی	توسط بنیادها، مؤسسات و افراد به طور معمول تأمین مالی می‌شوند	توسط دولت یا مؤسسات سفارش‌دهنده کار تأمین مالی می‌شوند	<ul style="list-style-type: none"> - در حالی که استقلال رسمی خود را حفظ می‌کنند؛ اما به گروه‌های ذینفع و ایدئولوژیکی مشخصی متصل هستند. - اغلب منابع آنها به طور نامتناسبی از پیوند منبع به گروه ذینفع خاص تأمین می‌شود.
دستور کار تحقیقاتی	معمولاً به طور درونی و در واقع در طی فرایند از پایین به بالا که در آن محققان خودشان نقش مهمی ایفا می‌کنند، تعیین می‌شود	دستور کار تحقیقاتی مشخصی دارند (از بالا به پایین)	دستور کار تحقیقاتی مشخصی دارند (از بالا به پایین)
خروجی‌ها (نتایج)	انعکاسی از آموزش و جهت‌گیری علمی کارکنان آنها است در شکل‌های تک‌نگاری‌های ^۳ علمی و مقالات مجلات است	<ul style="list-style-type: none"> - خروجی‌ها در اختیار دولت یا مؤسسات سفارش‌دهنده کار در شکل گزارش به جای کتاب‌ها و مقالات عمومی است. - تنش میان اتاق فکرهای قراردادی عمدتاً میان اهداف محققان و ترجیحات سیاستی مشتریان آنها است - زمانی که مشتریان ترجیحات خود را مطرح می‌کنند از این طریق تلاش می‌کنند تا روی 	<ul style="list-style-type: none"> - خلاصه‌های سیاستی دقیق که به وضوح نشان‌دهنده پیشنهادها و گزینه‌های سیاستی مختلف و مفید هستند برای آنها بسیار ارزشمند است - این سازمان‌ها بیشتر می‌توانند روی سیاست و انتشار اطلاعات میان سیاست‌گذاران تأثیرگذار باشند

1. Weaver
2. The economic policy institute
3. Monographs

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ویژگی‌ها	اتاق‌های فکر علمی	اتاق‌های فکر قرارداد تحقیقاتی	اتاق‌های فکر حمایتی
		نتیجه نهایی تأثیرگذار باشند و آنها نتایجی که مطابق با ترجیحات آنها نباشد را نمی‌پذیرند - این تنش به نوعی می‌تواند تهدیدی برای تحقیقات این دسته از اتاق فکرها باشد.	
مرتبط بودن به سیاست	می‌توانند مرتبط یا غیر مرتبط باشند	- مرتبط - (سیاست‌گذاران سؤالاتی را که می‌خواهند به آنها پاسخ داده شود را کاملاً مشخص می‌کنند)	-مرتبط

منبع: یافته‌های تحقیق

محققان قراردادی، نسبت به اتاق فکرهای علمی از نظر مرتبط بودن به سیاست مزیت دارند، زیرا سیاست‌گذاران سؤالاتی را که می‌خواهند محققان به آنها پاسخ دهند را مشخص می‌کنند. تنش میان اتاق فکرهای قراردادی عمدتاً میان اهداف محققان و ترجیحات سیاستی مشتریان آنها است، به ویژه اگر محققان قراردادی وابسته به یک مشتری به خصوص باشند. زمانی که مشتریان ترجیحات خود را مطرح می‌کنند از این طریق تلاش می‌نمایند تا روی نتیجه نهایی تأثیرگذار باشند و آنها نتایجی که مطابق با ترجیحات آنها نباشد را نمی‌پذیرند. این تنش به نوعی می‌تواند تهدیدی برای تحقیقات این دسته از اتاق فکرها باشد. برخی اوقات تهدید آشکار است. مثلاً در سال ۱۹۹۵ آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده^۱ یک پروژه تحقیقاتی مشترک که میان اتاق فکر ایالات متحده و اتاق فکر آفریقای جنوبی برای دستیابی به تأثیر برنامه‌های آن بر روی جامعه مدنی در پسا آپارتاید، آفریقای جنوبی را تأمین مالی کرد. نتیجه مطالعه نشان داد که برنامه آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده به طور مکرر به حکم نظر کنگره ملی آفریقایی در آفریقای جنوبی موکول شد و به این ترتیب رشد جامعه مدنی و تکثرگرایی را در آفریقای جنوبی خیره‌کننده کردند. در واکنش به این امر، آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده از انتشار مطالعه تا زمانی که نتیجه‌گیری آن حذف شد، امتناع نمودند.

اتاق‌های فکر حمایتی به ارزش‌های قوی می‌چسبند و اغلب مؤسسات را در موقعیت گسترده‌ای روی مسائل سیاستی ویژه قرار می‌دهند و در این راستا با تنش‌های میان حفظ موقعیت‌های ارزشی ثابت و ادراک عینیت و تکمیل بودن قرار دارند. در نتیجه پیام ادراک شده انعکاسی از عدم انعطاف‌پذیری ارزش‌ها عاری از تحلیل عینی است که به سادگی توسط بخش بزرگی از مخاطبان چشم‌پوشی می‌شود.

محیط اتاق‌های فکر پویا بوده و نیاز است که سنخ‌شناسی‌ها در آینده توسعه یابد. سنخ‌شناسی ترکیبی شامل مشخصه‌هایی است که بیش از یک اتاق فکر برجسته باشد (MacGann, 2019).

1. The u.s agency for international development

۱-۴- بررسی روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان

به منظور بررسی روند تغییرات اتاق فکرها در جهان، تعداد اتاق‌های فکر فعال تا سال ۲۰۲۰ به شرح ذیل است.

تعداد اتاق‌های فکر در آمریکای شمالی و اروپا در سال ۲۰۲۰

- ۲۳۹۷ اتاق فکر در آمریکای شمالی (مکزیک، کانادا و ایالات متحده) وجود دارد که از این تعداد، ۲۲۰۳ در ایالات متحده است. تعداد ۲۹۳۲ اتاق فکر نیز در اروپا وجود دارد.
- حدود نیمی از اتاق‌های فکر جهان در آمریکای شمالی و اروپا هستند.
- تعداد اتاق‌های فکر در ایالات متحده از سال ۱۹۸۰ بیش از دو برابر شده است.
- پایان اجماع پس از جنگ جهانی دوم به رشد اتاق‌های فکر در جهان کمک کرد.
- بسیاری از اتاق‌های فکری که در ایالات متحده ایجاد شده‌اند، برای یک منطقه مشخص یا در حوزه کارکردی خاص تخصص دارند.
- تقریباً ۸ درصد از اتاق‌های فکر مستقر در ایالات متحده، در واشنگتن دی سی مستقر هستند.

اتاق‌های فکر در آسیا، آمریکای لاتین، آفریقا و خاورمیانه سال ۲۰۲۰

- اتاق‌های فکر تأسیس شده در این منطقه، ۵۸۵۵ تعداد است.
 - آسیا، آمریکای لاتین، آفریقا، خاورمیانه و شمال آفریقا همچنان شاهد گسترش تعداد و نوع اتاق‌های فکر تأسیس شده هستند.
 - آسیا از اواسط دهه ۲۰۰۰ رشد چشمگیری در اتاق‌های فکر داشته است.
 - بسیاری از اتاق‌های فکر در این مناطق همچنان به کمک‌های مالی دولت همراه با هدایا، کمک‌های مالی و قراردادهای اهداکنندگان بین‌المللی دولتی و خصوصی وابسته هستند.
 - اتاق‌های فکر وابسته به دانشگاه یا دولت یا با تأمین بودجه دولتی، مدل غالب اتاق‌های فکر در این مناطق باقی مانده‌اند.
 - تنوع فزاینده‌ای در میان اتاق‌های فکر در این مناطق با اتاق‌های فکر مستقل، وابسته به احزاب سیاسی و شرکت‌ها یا بخش تجاری که با فراوانی بیشتری ایجاد می‌شوند، وجود دارد.
 - برای تنوع بخشیدن به پایگاه‌های مالی خود، اتاق‌های فکر مشاغل و افراد ثروتمند را هدف قرار داده‌اند تا از عملیات و برنامه‌های اصلی خود حمایت کنند.
- خلاصه‌ای از روند تغییرات در اتاق‌های فکر جهان با تقسیم‌بندی قاره‌ای طی ۵ سال (از ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰) در جدول ۴ ارائه شده است. همچنین نمودارهای ۱ تا ۵ روند تغییرات ۵ ساله در تعداد اتاق فکر به تفکیک قاره‌ها را نشان می‌دهند. در تمامی قاره‌ها طی سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ تعداد اتاق‌های فکر در قاره‌ها تغییری نداشته

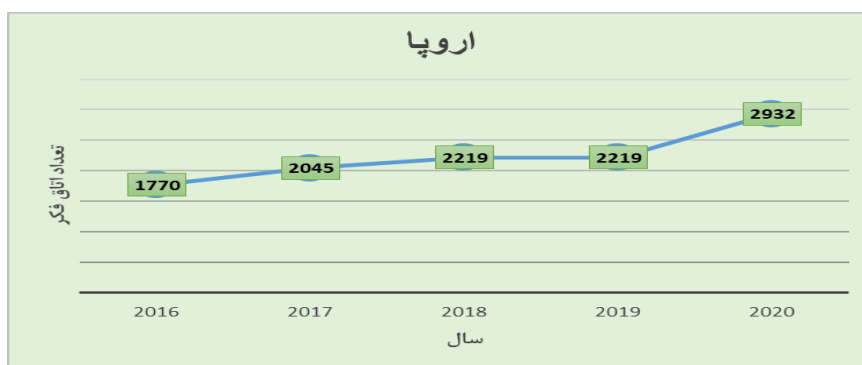
تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

است، به جز جنوب صحرای آفریقا که تعداد اتاق‌های فکر بعد از سال ۲۰۱۷ کاهش داشته و بعد از ثبات در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ مجدداً در سال ۲۰۲۰ افزایش یافته است و در سایر قاره‌ها تقریباً می‌توان گفت که از روند نسبتاً رو به رشد به جز دو سال ثابت فوق‌الذکر برخوردارند.

جدول ۴: روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان

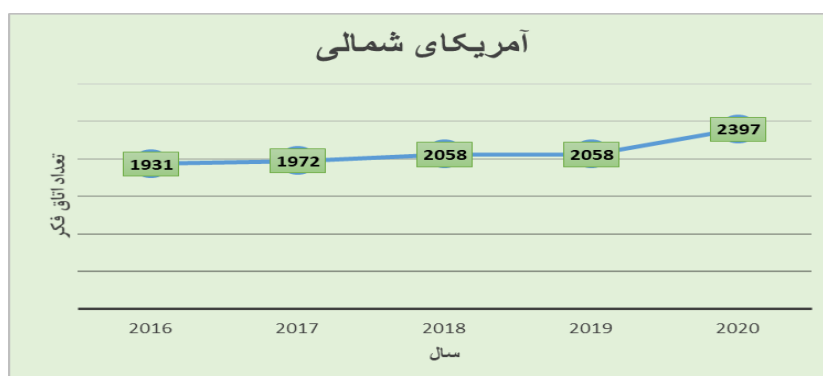
تعداد اتاق‌های فکر (تجمعی)					منطقه
۲۰۲۰	۲۰۱۹	۲۰۱۸	۲۰۱۷	۲۰۱۶	
۲۹۳۲	۲۲۱۹	۲۲۱۹	۲۰۴۵	۱۷۷۰	اروپا
۲۳۹۷	۲۰۵۸	۲۰۵۸	۱۹۷۲	۱۹۳۱	آمریکای شمالی
۳۳۹۸	۱۸۲۹	۱۸۲۹	۱۶۷۶	۱۲۶۲	آسیا
۱۱۷۹	۱۰۲۳	۱۰۲۳	۹۷۹	۷۷۴	آمریکای مرکزی و جنوبی
۶۷۹	۶۱۲	۶۱۲	۶۶۴	۶۱۵	جنوب صحرای آفریقا
۵۹۹	۵۰۷	۵۰۷	۴۷۹	۳۹۸	خاورمیانه و شمال آفریقا
-	-	-	-	۹۶	اقیانوسیه
۱۱۱۷۵	۸۲۴۸	۸۲۴۸	۷۸۱۵	۶۸۴۶	کل

منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



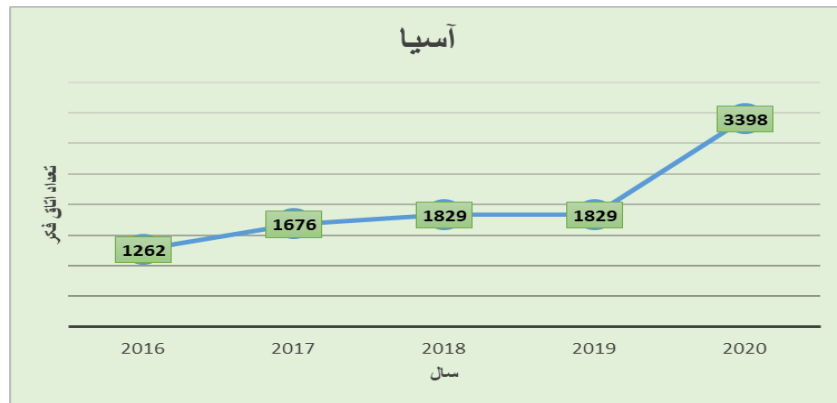
نمودار ۱: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره اروپا

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



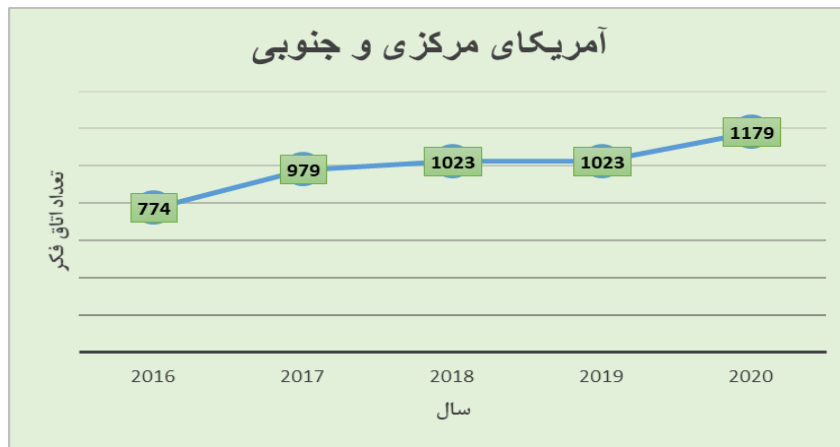
نمودار ۲: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای شمالی

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



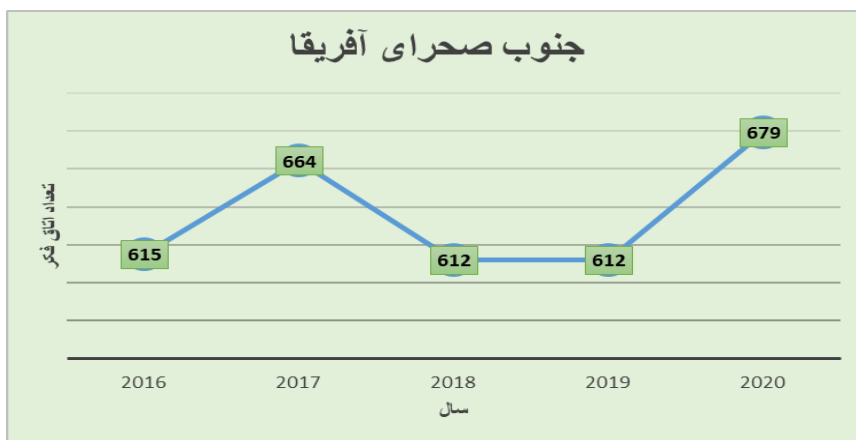
نمودار ۳: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آسیا

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



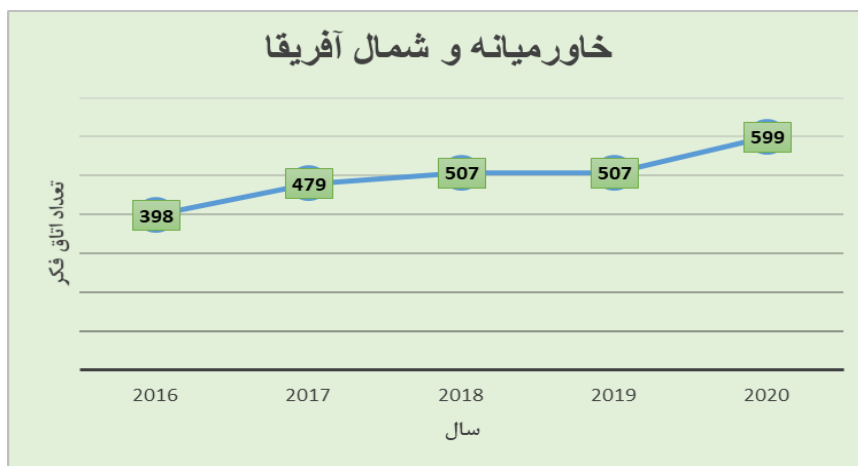
نمودار ۴: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای مرکزی و جنوبی

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۵: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در جنوب صحرای آفریقا

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۶: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در خاورمیانه و شمال آفریقا

منبع: McGann، (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)

جدول ۵، ۲۵ کشور دارنده بیشترین اتاق‌های فکر را به همراه رتبه آنها نشان می‌دهد.

جدول ۵: کشورهایی که بیشترین اتاق فکر را دارند (سال ۲۰۲۰)

رتبه	کشور	تعداد اتاق فکرها
۱	آمریکا	۲۲۰۳
۲	چین	۱۴۱۳
۳	هند	۶۱۲
۴	بریتانیا	۵۱۵
۵	کره جنوبی	۴۱۲
۶	فرانسه	۲۷۵
۷	آلمان	۲۶۶
۸	آرژانتین	۲۶۲
۹	برزیل	۱۹۰
۱۰	ویتنام	۱۸۰
۱۱	ایتالیا	۱۵۳
۱۲	روسیه	۱۴۳
۱۳	ژاپن	۱۳۷
۱۴	مکزیک	۱۰۹
۱۵	آفریقای جنوبی	۱۰۲
۱۶	سوئد	۱۰۱
۱۷	اسپانیا	۹۵
۱۸	سوئیس	۹۳
۱۹	اکراین	۹۰
۲۰	کلمبیا	۹۰
۲۱	ایران	۸۷
۲۲	اتریش	۸۶
۲۳	بلژیک	۸۵

رتبه	کشور	تعداد اتاق فکرها
۲۳	هلند	۸۵
۲۳	کانادا	۸۵

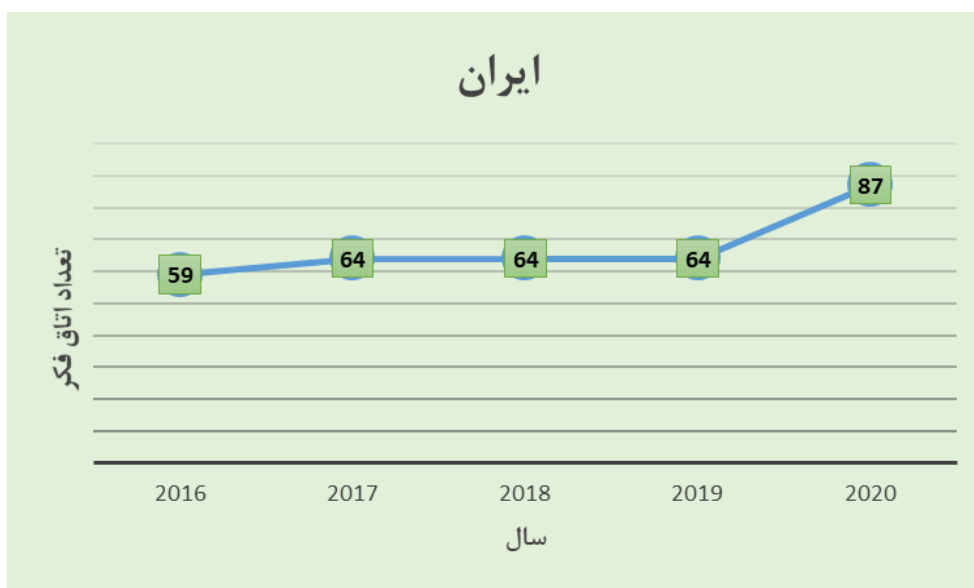
منبع: McGann، ۲۰۲۰

جدول ۶ روند تغییرات تعداد و رتبه ایران طی پنج سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰) در میان کشورهای با بیشترین اتاق فکر را نشان می‌دهد. در سال ۲۰۱۷ تعداد پنج اتاق فکر به آمار اتاق فکر ایران اضافه شده و در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ تعداد آنها ثابت و در سال ۲۰۲۰ حدود ۲۳ اتاق فکر به آمار اتاق فکر ایران اضافه شده است.

جدول ۶: روند تغییرات تعداد و رتبه ایران طی پنج سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰)

سال	تعداد اتاق فکر	رتبه
۲۰۱۶	۵۹	۱۸
۲۰۱۷	۶۴	۲۰
۲۰۱۸	۶۴	۲۲
۲۰۱۹	۶۴	۲۲
۲۰۲۰	۸۷	۲۱

منبع: McGann، (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۷: روند تغییرات تعداد اتاق فکر در ایران طی پنج سال (۲۰۱۶-۲۰۲۰)

منبع: McGann، (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)

جدول ۷: تعداد اتاق‌های فکر سال ۲۰۲۰ در پنج کشور دارنده بیشترین اتاق فکر در جهان و تغییرات آن نسبت به ۲۰۱۶ سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۱۶

کشور	تعداد اتاق فکر در سال ۲۰۲۰	افزایش نسبت به سال ۲۰۱۹ (تعداد)	افزایش نسبت به سال ۲۰۱۶	تغییر رتبه نسبت به سال ۲۰۱۹	تغییر رتبه نسبت به سال
آمریکا	۲۲۰۳	۴۲۲	۳۶۸	بدون تغییر	بدون تغییر
چین	۱۴۱۳	۹۰۶	۹۷۸	ارتقای رتبه از ۳ به ۲	بدون تغییر
هند	۶۱۲	۱۰۳	۳۳۲	تنزل رتبه از ۲ به ۳	ارتقای رتبه از ۴ به ۲
بریتانیا	۵۱۵	۱۹۴	۲۲۷	بدون تغییر	تنزل رتبه از ۳ به ۴
کره جنوبی	۴۱۲	۳۵۲	۴۱۰	-	-

منبع: McGann (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)

۱-۵- دلایل رشد اتاق‌های فکر در قرن بیستم و بیست و یکم در بسیاری از کشورهای جهان

- انقلاب اطلاعات و تکنولوژی
- پایان انحصار دولت‌های ملی بر اطلاعات
- افزایش پیچیدگی و ماهیت فنی مشکلات سیاسی
- افزایش اندازه دولت
- بحران اعتماد به دولت‌ها و منتخبان
- جهانی شدن و رشد بازیگران دولتی و غیردولتی
- نیاز به اطلاعات و تجزیه و تحلیل به موقع و مختصر

۱-۶- برخی از دلایلی که ممکن است موجب کاهش تعداد اتاق‌های فکر باشد.

- عدم درک و پاسخگویی
- عدم اتخاذ تکنولوژی‌های جدید و استراتژی‌های بازاریابی و ارتباطات
- محیط سیاسی و نظارتی که به طور فزاینده‌ای با اتاق‌های فکر توصیه‌های سیاستی، دشمنی می‌کند
- کاهش بودجه برای تحقیقات سیاستی توسط کمک‌کنندگان دولتی و خصوصی
- تمایل کمک‌کنندگان دولتی و خصوصی به سمت سرمایه‌گذاری کوتاه مدت
- ظرفیت نهادی توسعه نیافته و ناتوانی در سازگاری با تغییرات
- مؤسساتی که هدف خود را محقق کرده و نیاز به ادامه فعالیت ندارند.

۱-۷- ارزیابی تأثیر اتاق‌های فکر: معیارهای مبتنی بر خروجی^۱ و محدودیت‌های آنها

این سؤال که آیا اتاق‌های فکر تأثیرگذار هستند یا خیر و اگر چنین می‌باشد، اغلب چقدر مطرح است. پاسخ‌ها به میزان قابل توجهی به تمایلات کسانی که این پرسش را مطرح می‌کنند، بستگی دارد. از نظر طرفداران

«نظریه نخبگان قدرت»^۱ اتاق‌های فکر می‌توانند تأثیر بگذارند، زیرا آنها بخشی از نخبگان حاکم هستند. کثرت‌گرایان ممکن است اتاق‌های فکر را تأمین‌کنندگان مهمی در «محل بازار» برای ایده‌های سیاستی بدانند. البته اتاق‌های فکر به دلیل نیاز به متقاعد کردن سرمایه‌گذاران به ارزش خود نیز می‌توانند در معرض اغراق‌آمیز بودن اثرگذاری در فرایند سیاست‌گذاری («ادعای اعتبار») باشند. همان‌طور که وایدن بام^۲ (۲۰۱۰) اشاره می‌کند، «در ادعاهای اتاق‌های فکر منفرد برخی از تبلیغات پر سر و صدای اجتناب‌ناپذیر وجود دارد». با این حال، اکثر ناظران ارزیابی، نظر وایدن بام را تأیید می‌کنند که تأثیر تفکر «بر اساس سازمان، موضوع و دوره زمانی متفاوت است». با این حال، این پرسش مطرح می‌شود که دقیقاً چه چیزی «نفوذ»^۳ را تشکیل می‌دهد. ریچ^۴ (۲۰۰۴) به منظور پاسخ به این پرسش ادعان می‌کند که «موفقیت متخصصان در شناخته شدن کار خود در میان مجموعه‌ای از سیاست‌گذاران است». اطلاعات «دوران گذار بحرانی»^۵ مانند تغییرات پس از انتخابات دولت یا دوره‌هایی که در آن پارادایم‌های غالب تاکنون توسط رویدادهای دنیای واقعی و یا توسط بازیگران جدید (غیر مسلط) دولتی به چالش کشیده می‌شوند، می‌توانند فرصت‌هایی را برای اتاق‌های فکر که به دنبال تأثیرگذاری بر فرایندهای سیاست‌گذاری هستند فراهم کنند. ردیابی تأثیر واقعی اتاق‌های فکر در فرایندهای سیاست‌گذاری چه در مرحله دستور کار، چه در مرحله تعیین سیاست‌ها در عمل پیچیده است. اگرچه تحلیل گفتمان می‌تواند به درک بهتر فرایندهای سیاست‌گذاری کمک کند؛ اما معمولاً نمی‌تواند پویایی‌های مربوط به آن را توضیح دهد؛ بنابراین، تعیین تأثیر احتمالی اتاق‌های فکر در فرایندهای سیاست‌گذاری نیازمند پایش فرایندی خاص است. با این حال، چنین پایشی به دلایل روش‌شناختی و سایر دلایل با مشکلاتی مواجه است. به عنوان مثال ممکن است سال‌ها (حتی دهه‌ها) طول بکشد تا یک ایده اولیه در نهایت به یک قانون ملموس یا اقدام دولتی برسد. علاوه بر این، موفقیت چنین فرایندهایی معمولاً متولیان زیادی دارد، در حالی که شکست (عدم انجام اقدامی) این فرایندها معمولاً سرگردان است و مطمئناً زیاد مورد بحث قرار نمی‌گیرد. برای ارزیابی و سنجش تأثیر اتاق‌های فکر، معمولاً بیشتر بر شاخص‌های کمی و داده‌های آماری تأکید می‌شود. به عنوان مثال، «ورودی» در فرایندهای خط‌مشی را می‌توان با شمارش تعداد مقالات خط‌مشی و خلاصه‌های ارائه شده توسط اتاق‌های فکر فردی و همچنین ارائه‌های شفاهی و توصیفات ارائه‌شده توسط کارکنان اتاق فکر برای اعضای قوه مقننه و مجریه اندازه‌گیری کرد. همچنین می‌توان رویدادهای سیاست‌مدار سازمان‌دهی شده با حضور اتاق‌های فکر و کارکنان، مداخلات رسانه‌ای، اعزام کارکنان اتاق فکر به سازمان‌های دولتی و غیره را شمارش کرد. در همین راستا، کارک و رادمون^۶ (۲۰۱۳) اخیراً به دنبال سنجش فعالیت‌های اطلاع‌رسانی

1. Power elite theory
2. Weidenbaum
3. Influence
4. Andrew Rich
5. Periods of critical transition
6. Clark and Roodman

عمومی اتاق‌های فکر ایالات متحده و اتاق‌های فکر توسعه بین‌المللی با استفاده از پنج شاخص (۱) تعداد «طرفداران رسانه‌های اجتماعی» (لایک‌های فیسبوک و دنبال‌کنندگان توئیتر)؛^۱ (۲) رتبه نسبی ترافیک وب جهانی؛^۲ (۳) تعداد سایت‌هایی که به وبسایت‌هایشان پیوند دارند؛^۳ (۴) تعداد ذکر شده در منابع خبری جهانی؛^۴ (به همه زبان‌ها) و (۵) تعداد استناد Google Scholar بوده‌اند. برای درک بهتر کارایی اتاق‌های فکر، آنها نتایج خود را با حجم بودجه نیز تنظیم می‌کنند. کلارک و رودمن^۵ از مشکلات روش‌شناختی و محدودیت‌های عمومی رتبه‌بندی خود بسیار آگاه هستند؛ اما نشان می‌دهند که می‌توان فراتر از رتبه‌بندی‌های ساده مبتنی بر ادراک رفت. در حالی که تلاش برای رتبه‌بندی اتاق فکر «کامل»^۶ به وضوح وجود ندارد؛ اما مطالعاتی مانند مطالعه فوق‌الذکر نشان می‌دهد که زمینه برای بهبود شاخص‌های رتبه‌بندی وجود دارد. با این حال، معیارهای کمی تنها می‌توانند به دریافت ایده بهتر از خروجی یا دیده شدن اتاق‌های فکر و کارکنان آنها کمک کنند. اگرچه، چنین معیارهایی در مورد تأثیر واقعی اتاق‌های فکر، به صورت فردی یا جمعی که ممکن است بر فرآیندهای سیاست‌گذاری داشته باشند، ناچیز است. اینکه آیا سیاست‌گذاران از این شاخص‌ها استفاده می‌کنند یا خیر، یک سؤال متفاوت است. داده‌های شهرت برای مثال، بر اساس نظرسنجی‌هایی که از سیاست‌گذاران پرسیده می‌شود که چقدر برای اتاق‌های فکر فردی و کارشناسان آنها ارزش قائل هستند می‌توانند برای تلاش و گرفتن تأثیر استفاده شوند؛ اما باز هم چنین داده‌هایی بیشتر مبتنی بر ادراک هستند و اطلاعات حداقلی در مورد تأثیر واقعی ارائه می‌دهند. به علاوه، پیوند دادن چنین داده‌هایی با سایر داده‌های کمی به شیوه‌ای متقاعدکننده دشوار است. با توجه به این مشکلات تحلیلی، رتبه‌بندی اتاق‌های فکر از نظر تأثیرگذاری، حتی در سطح ملی، همچنان یک اقدام بسیار مشکل‌ساز است (Koellner, 2013).

1. Number of “social media fans” (i.e., Facebook likes and Twitter followers),
2. Relative global web traffic rank
3. Number of sites linking to their websites,
4. Number of mentions in global news sources
5. Clark and Roodman
6. Perfect

۲- تعریف کلاس جهانی و ابعاد تأثیرگذار بر قرار گرفتن سازمان‌ها در آن

۲-۱- تعریف کلاس جهانی

یک سازمان زمانی به جایگاهی در سطح جهانی دست می‌یابد که شش معیار واجد شرایط بودن زیر را برآورده کند:

- ۱- آماده رقابت جهانی در هر بازاری است.
 - ۲- پیوسته برای رسیدن به معیارهای بالاتر تلاش می‌کند.
 - ۳- به طور مرتب محصولات، فرایندها یا شایستگی‌های کارکنان خود را نوآوری می‌کند.
 - ۴- از مزایای رقابتی حداقل در دو مورد از شش محرک ارزش در حوزه‌ها (بخش‌ها): محصول، قیمت، شایستگی کارکنان، فرایند تعالی، ادراک و برنامه‌های تغییر برخوردار است.
 - ۵- یکی از سه یا چهار بازیگر برتر است که مجموعاً بر روی ۴۰ درصد بازارها تسلط دارند.
- جایگاه خود را در سطح جهانی حداقل برای یک دهه حفظ می‌کند. موقعیت در سطح جهانی ممکن است با یک محصول یا فرایندی که معیارها را برآورده می‌کند، آغاز شود. چنین شروع ساده‌ای ممکن است آغازگر روند طولانی و پیچیده تحول کامل سازمان باشد.

۲-۲- دستیابی به کلاس جهانی

۶- فرایند دستیابی یک سازمان به طور عمده از طریق شبکه‌سازی و نوآوری به جایگاهی در سطح جهانی است. بدیهی است که سازمان باید کارآفرین باشد و همزمان روی پنج حوزه اساسی عملکرد داشته باشد:

- ۱- رشد و گسترش کسب و کار خود
- ۲- مدیریت استراتژیک هزینه‌ها
- ۳- عملیات، لجستیک و مدیریت تکنولوژی
- ۴- توسعه و رضایت کارکنان
- ۵- مدیریت منابع سازمان

این پنج حوزه عملکردی یک سازمان را به سمت رشد متعادل سوق می‌دهد. سازمانی که فقط از طریق حجم رشد می‌کند و نمی‌تواند روی شایستگی‌های کارکنان مورد نیاز برای آینده کار کند، ممکن است نتواند رشد

حجم خود را در بلندمدت حفظ یا مدیریت نماید. به همین دلیل، یک سازمان باید به طور سیستماتیک بر اجزای مختلف این پنج حوزه رشد تمرکز کند:

توسعه کسب و کار

- توسعه کسب و کار معمولی
- توسعه کسب و کار جدید
- توسعه کسب و کار تلفیقی

بهبود عملیاتی

- مدیریت کمی عملیات
- جنبه‌های استراتژیک مدیریت عملیات
- مدیریت تلفیقی عملیات^۱

رقابت پذیری هزینه

- مدیریت هزینه عملیات
- کاهش هزینه و رقابت پذیری هزینه
- مدیریت استراتژیک هزینه
- کاربرد هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

افزایش بهره‌وری

- کسب دانش
- کاربرد دانش
- مدیریت استراتژیک دانش
- پیگیری معمول بهره‌وری^۲
- تلاش‌ها و نتایج افزایش بهره‌وری

تسهیل منابع

- کارایی استفاده از دارایی^۳
- هزینه‌های سرمایه‌ای معمول^۴
- مخارج سرمایه‌ای خاص

1. Consolidated operations management
2. Routine productivity follow-up
3. Asset utilization efficiency
4. Routine capital expenditures

– بسیج و استقرار صندوق استراتژیک^۱

شکل ۲ عوامل موفقیت یک سازمان در کلاس جهانی را نشان می‌دهد و اجزای آن به تفصیل در زیر توضیح داده شده است.

گزینش‌پذیری (تمرکز): دستیابی به موقعیت در سطح جهانی مستلزم کار مداوم بر روی شایستگی اصلی پایدار سازمان است تا در نهایت در یک ناحیه متمرکز شود. به عبارت دیگر، اگر سازمانی در حوزه‌های زیادی سرمایه‌گذاری کند و انرژی خود را تقسیم نماید، ممکن است در سطح جهانی قرار نگیرد. همچنین برای خلق مزیت رقابتی تمرکز لازم است.

انعطاف‌پذیری ساختاری: یک سازمان در سطح جهانی باید به طور فعال به همه ذینفعان خود از یک سو و به چالش‌های بازار از سوی دیگر پاسخ دهد؛ بنابراین، سازمان به ساختاری انعطاف‌پذیر نیاز دارد که بتواند فرایندهای تصمیم‌گیری سریع و مکانیسم‌های بازخورد را تسهیل کند. به عبارت دیگر، یک سازمان در کلاس جهانی در اجزای مختلف خود نیز کارآفرین است. ساختار پیچیده به دلیل ایجاد بوروکراسی دشمن کارآفرینی است.

پایداری: دستیابی به موقعیت در سطح جهانی ممکن است آسان‌تر از حفظ آن باشد. دلیل آن، این است که بسیاری از سازمان‌ها در سطح جهانی در طول زمان دچار انطباق‌ناپذیری^۲ یا خودمحوری^۳ می‌شوند و در نتیجه تلاش‌های لازم برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود را نادیده می‌گیرند. برای دستیابی به پایداری، یک سازمان باید به شدت برای افزودن شایستگی‌های جدید و حفظ شکاف رقابتی بین خود و رقبای خود تلاش کند. پایداری همچنین به ظرفیت یک سازمان برای عملکرد تحت هر شرایطی اشاره دارد؛ بنابراین، پایداری نیازمند فرهنگ نوآوری است.

سیستم‌های مؤثر: رهبران یک سازمان در سطح جهانی باید بر رشد و توسعه تمرکز کنند. از این رو، زمان کمی برای رسیدگی به امور روزمره دارند. سیستم‌های قوی برای تسهیل مدیریت بی‌عیب و نقص عملیات روزانه باید در سازمان وجود داشته باشد. سیستم‌های استاندارد مدیریت سازمان را با اهداف، نظارت و اندازه‌گیری عملکرد تسهیل می‌کنند. چهار سیستم اصلی تولید، بازاریابی، منابع انسانی و امور مالی و کنترل هستند.

1. Strategic fund mobilization and deployment
2. lethargic
3. self-centered

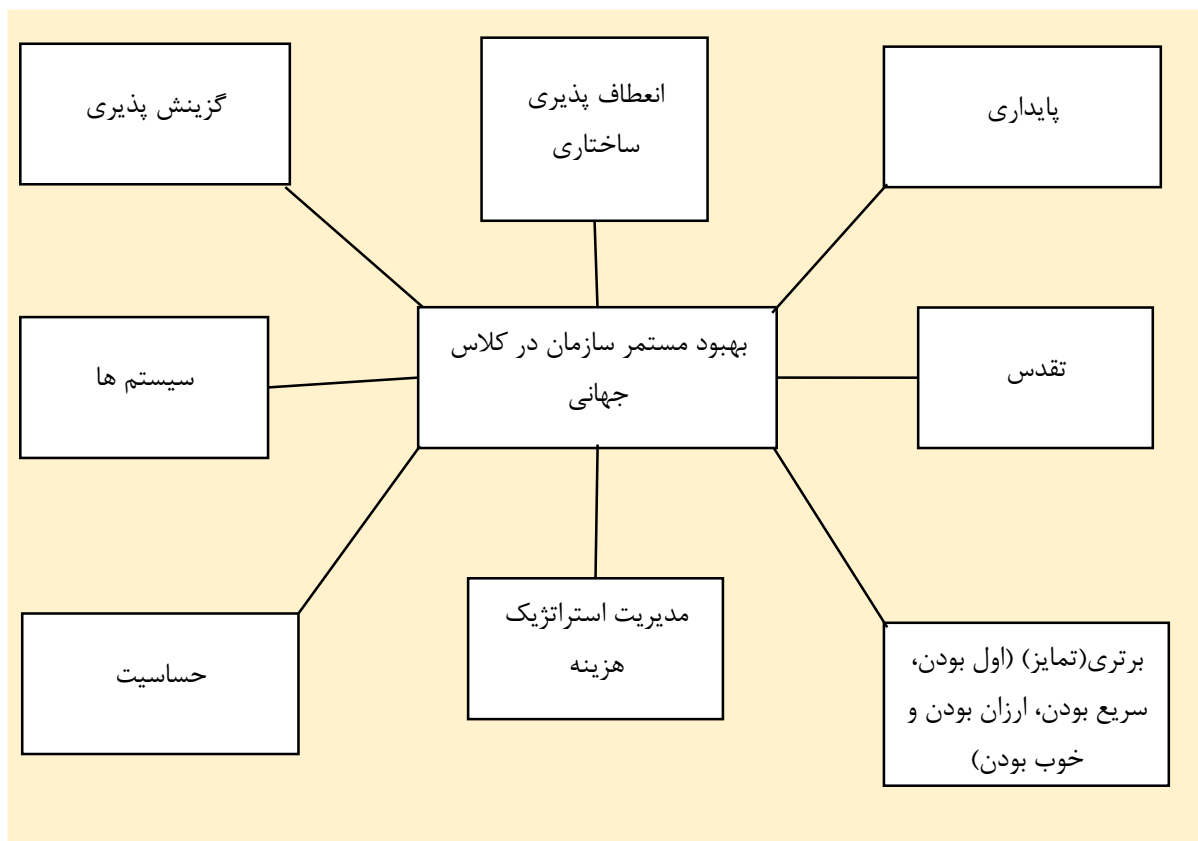
تقدس^۱: این مؤلفه به عنوان یک تعادل شفاف، معقول و کافی بین حاکمیت شرکتی^۲ و حاکمیت سازمانی^۳ تعریف می‌شود. حاکمیت شرکتی شامل شیوه‌های اخلاقی کسب و کار است، در حالی که حاکمیت سازمانی به آزادی کارآفرینی مربوط می‌شود. ایجاد تعادل بین این دو عامل برای یک سازمان در سطح جهانی همیشه یک وظیفه چالش‌برانگیز است. تقدس هدف و فرایندها جنبه بسیار مهمی برای حفظ جایگاه در سطح جهانی است. قداست به نفع همه سهامداران، مشتریان، کارمندان و سایر ذینفعان است. قداست هزینه معاملاتی را کاهش می‌دهد و منجر به افزایش ارزش ویژه برند سازمان می‌شود.

حساسیت: حساسیت به عنوان هوشیاری نسبت به تأثیرات متغیرهای شناخته شده و ناشناخته سازمان تعریف می‌شود. همچنین ممکن است به عنوان ترکیبی از ضرایب فکری، عملیاتی، احساسی و کارآفرینی تعریف شود. بسیاری از سازمان‌های بزرگ تمرکز بر مشتری خود را از دست می‌دهند، زیرا آنها حساس باقی نمی‌مانند. حساسیت درون یک سازمان برای حفظ بهره‌وری در تمام سطوح سلسله مراتبی، حیاتی است.

مدیریت استراتژیک هزینه: هزینه‌ها باید به صورت استراتژیک مدیریت شوند، یعنی باید بر اساس ارزش متناسبی که به ذینفعان بیرونی ارائه می‌گردد، متحمل هزینه شد. مدیریت استراتژیک هزینه همچنین نتیجه جمعی آزمایش مداوم ایده‌های نوآورانه، بداهه سازی فرایند^۴ و عملکرد کارکنان است. مدیریت هزینه نشان‌دهنده یک مزیت رقابتی حیاتی است و هیچ سازمانی در سطح جهانی نمی‌تواند نیاز به کاهش هزینه‌ها به‌طور پایدار را نادیده بگیرد. ترکیب هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت و هزینه‌یابی مبتنی بر هدف باید مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد و این امر پیش‌نیاز استفاده از هزینه‌ها برای کسب مزیت رقابتی است.

برتری (تمایز): فرض می‌شود که یک سازمان در کلاس جهانی در هر چهار ویژگی محصول برتری دارد: نخست سریع، ارزان و خوب؛ به عبارت دیگر، یک عملیات در سطح جهانی باید با ورود به یک بازار جدید یا کار بر روی یک ایده جدید، جایگاه برتر خود را حفظ کند. برای ایجاد شکاف رقابتی باید ایده‌های قابل دوام را به سرعت اجرا کند. یک محصول باید ارزان باشد تا به طور مؤثر به اقتصاد مشتری پاسخ دهد. طبیعتاً، هر سه مزیت مورد تحسین ذینفعان بیرونی قرار می‌گیرد؛ اما یک سازمان باید ویژگی‌هایی را نیز ارائه دهد که عبارت است از یک محصول یا خدمات خوب (Jakhotiya, 2013).

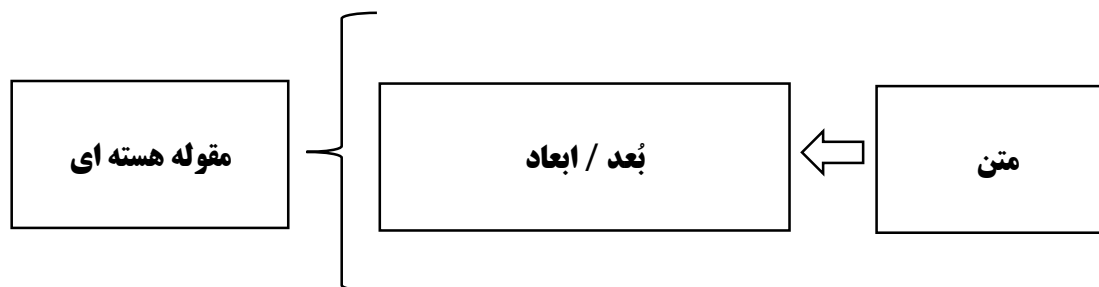
1. Sanctity
2. corporate governance
3. Enterprise governance
4. process improvisation



شکل ۲: عوامل موفقیت سازمان در کلاس جهانی
منبع: Jakhotiya, 2013

۳- روش‌شناسی

در پژوهش حاضر از تحقیق پشت میز^۱ استفاده می‌شود. تحقیق پشت میز، یعنی استفاده از منابع داده موجود است که حاوی اطلاعات هستند و برای هدفی متفاوت از تحقیق فعلی تولید شده‌اند؛ اما می‌توانند دوباره در یک پژوهش دیگر مورد استفاده قرار گیرند. در گام نخست، با استفاده از روش تحلیل مضامین از تجربیات ۲۸ اتاق فکر ۲ با روش نمونه‌گیری هدفمند و مطابق با (McGann, 2021) در سطح بین‌المللی استفاده شده است. در این راستا روش ۴ مرحله‌ای پیشنهادی (Braun and Clarke, 2006) مورد توجه قرار گرفته است. در این روش در مرحله اول محقق به منظور آشنایی با داده‌ها، آنها را جمع‌آوری می‌کند. سپس با خواندن داده‌ها و حتی خواندن مجدد آنها معانی، الگوها و سایر موارد نهفته در داده‌ها را به طور فعالانه مورد بررسی قرار می‌دهد. در مرحله دوم محقق کدهای اولیه را ایجاد می‌کند. زمانی که داده‌ها خوانده می‌شود یک لیست اولیه از کدها درباره مواردی که در داده‌ها است و مواردی که ممکن است با توجه به داده‌ها ایجاد شود، تهیه می‌گردد. در این پژوهش پس از آشنایی با داده‌ها و بررسی اولیه متون مشخص شد که چالش‌های پیش روی اتاق‌های فکر و عوامل موفقیت آنها در برخورد با این چالش‌ها و بقا و موفقیت در سطح جهانی از متون قابل استخراج است. در مرحله سوم جستجوی فعالانه برای مضامین صورت می‌گیرد و کدها به مضمون‌های بالقوه تقسیم‌بندی می‌شوند و سپس داده‌های مرتبط با هر مضمون جمع‌آوری می‌گردد. در مرحله چهارم و آخر مضامین به دست آمده مرور می‌شوند و همگنی داخلی و خارجی آنها بررسی و هرکجا که نیاز به اصلاحی باشد، انجام می‌شود. هدف از این مرحله، اطمینان از هماهنگی داده‌های درون یک مضمون و تمایز آنها با سایر مضامین است. پس از نهایی شدن مضامین نقشه مضامین ترسیم می‌شود. داده‌ها در این پژوهش طی سه مرحله کدگذاری باز، متمرکز و نظری با توجه به (Oreilly et al., 2012) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.



شکل ۳: فرایند کدگذاری داده‌های کیفی

منبع: Oreilly et al., 2012

به منظور اعتباریابی نتایج حاصل از تحلیل مضامین از قابلیت تصدیق (با توجه به اینکه محقق با دانش و تجربه کمی وارد حوزه بررسی اتاق‌های فکر شد پس سوگیری‌هایی که امکان داشت توسط وی رخ دهد به دلیل تجربه و دانش کم در موضوع مورد بررسی به حداقل رسیده و براکت کردن ذهن برای دستیابی به نتایج قابل اطمینان در اینجا قابل دفاع است). همچنین از آنجایی که نتایج پژوهش قابل انتقال به اتاق‌های فکر در سایر بافت‌ها است؛ بنابراین ضدزمینه‌گرا بودن و قابلیت تعمیم‌پذیری تأییدی بر قابلیت انتقال و روایی نتایج است.

1. Desk research

۲. متن کامل تجربیات در ضمیمه ۱ ارائه شده است.

همچنین ثبات (اینکه نتایج طبقه‌بندی در طی زمان سازگار باشد یعنی درک یا تفسیر شخص از متن سازگار باشد) با توجه به اینکه محتوای یکسان توسط یک کدگذار در دو بازه زمانی مورد تحلیل قرار گرفت و تغییر خاصی در کدها ایجاد نشد دلالت بر پایایی است. بعلاوه توصیف آشکار از مقوله‌ها و رویه‌های کدگذاری تأییدکننده پایایی است (Seuring and Gold, 2012).

در گام بعدی با مرور کیفی ادبیات و جستجو در اینترنت با استفاده از کلیدواژه‌های “research institutions and centers ranking in the world” and “world research institutions ranking” در موتور جستجوی google منابع مرتبط شناسایی شدند. در این گام ۱۴ نظام رتبه‌بندی جهانی در دنیا شناسایی شدند. نظام‌های رتبه‌بندی شناسایی شده عبارت‌اند از: SCImago^۱، Webometrics، رتبه‌بندی Shanghai^۲ طبقه‌بندی Carnegie^۳، Times^۴، CWUR^۵، رتبه‌بندی CWTS^۶ دانشگاه RUR^۷، رتبه‌بندی CA^۸، UMR^۹، USN&W^{۱۰}، URAP^{۱۱}، QSWorld^{۱۲} و برنامه اتاق فکر و جوامع مدنی TTCSP^{۱۳}. پس از شناسایی نظام‌های رتبه‌بندی، ضمن بررسی هر یک از آنها مشخص شد که بیشتر این نظام‌ها صرفاً بر رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسساتی که به نوعی علاوه بر فعالیت‌های پژوهشی، به اهداف آموزشی که از وظایف اصلی آنها است، پرداخته‌اند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، مورد مطالعه «مراکز پژوهشی ایران» است، شاخص‌های رتبه‌بندی مرتبط با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی به نمایه شدن مراکز پژوهشی در نظام‌های بین‌المللی رتبه‌بندی و قرار گرفتن آن در سطح جهانی کمکی نمی‌کند. اگرچه در میان نظام‌های بررسی شده، سه نظام USN&W و Leiden Ranking و Clarivate Analytics Innovative University Ranking صرفاً بعد پژوهشی را در نظر گرفته‌اند؛ اما آنها بعد پژوهشی را برای دانشگاه‌ها در نظر گرفته‌اند و مراکز تحقیقاتی به طور جداگانه مورد رتبه‌بندی قرار نمی‌گیرند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند نظام رتبه‌بندی SCImago که مؤسسات و مراکز هم آموزشی و هم تحقیقاتی و هم به‌نوعی اتاق‌های فکر نیز در رتبه‌بندی آن می‌توانند قرار بگیرند و هم بر روی وب‌سایت و هم نوآوری مؤسسات علاوه بر پژوهش تأکید دارد. نظام رتبه‌بندی Webometrics که مؤسسات را بر اساس وب‌سایت آنها

1. SCImago Institutions Ranking Word Report
2. Academic Ranking of word Universities(Shanghai)
3. Carnegie Classification (Carnegie)
4. The Times Higher Education World University Ranking(Times)
5. Center for World University Ranking(CWUR)
6. Leiden Ranking (Leiden) (Centre for Science and Technology Studies (CWTS) of Leiden University
7. Round University Ranking (RUR)
8. Clarivate Analytics Innovative University Ranking(CA)(formly Thomson Reuters)
9. U-Multirank (UMR)
10. US news and word Report-global Ranking (USN&W)
11. University Ranking by Academic Performance (URAP)
12. QS World University Ranking (QSWorld)
13. Think Tank and Civil Societies Program

رتبه‌بندی می‌کند و اتاق‌های فکر هم در این رتبه‌بندی قرار می‌گیرند و برنامه اتاق فکر و جوامع مدنی TTCSP¹ دانشگاه پنسیلوانیا که صرفاً متمرکز بر رتبه‌بندی اتاق‌های فکر در سراسر جهان است در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته‌اند. در نهایت یافته‌های حاصل از گام دوم نیز به یافته‌های حاصل از روش تحلیل مضامین در گام اول اضافه شدند و ابعاد و ویژگی‌های نهایی اتاق فکر مدرن در کلاس جهانی با توجه به یافته‌های دو گام در پژوهش حاضر پیشنهاد گردید.

۴- یافته‌های حاصل از بررسی تجارب ۲۸ اتاق فکر در جهان

۴-۱- ویژگی‌های نمونه مورد بررسی

برای شناسایی مشخصه‌های (فعلی و برآینده) اتاق فکرها در سطح جهانی، به ارائه تجارب برخی از مدیران اتاق‌های فکر در جهان پرداخته می‌شود. این تجارب بر اساس دسته‌بندی‌های قاره‌ای مطرح می‌شوند.

۴-۱-۱- آمریکای شمالی

آمریکای شمالی ۲۵ درصد از کل اتاق‌های فکر در سطح جهان را شامل می‌شود که بیشتر اتاق‌های فکر در ایالات متحده آمریکا مستقر هستند. در ابتدا بحثی از مک‌گان (۲۰۲۱) با توجه به اینکه گزارش‌های رتبه‌بندی هرساله توسط وی و همکارانش در دانشگاه پنسیلوانیا تهیه می‌گردند، مطرح و سپس پیرامون تجربیات اتاق‌های فکر منتخب پژوهش در آمریکای شمالی (جدول ۸) بحث می‌شود.

جدول ۸: اتاق‌های فکر انتخابی آمریکای شمالی

ردیف	مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۱	McKinsey Global Institute	ایالات متحده آمریکا	نیویورک	۱۹۲۶	غیردولتی	در مورد مدیریت استراتژیک به شرکت‌ها، دولت‌ها و سایر سازمان‌ها مشاوره می‌دهد.
۲	Middle East Institute	ایالات متحده آمریکا	واشنگتن	۱۹۴۶	غیرانتفاعی و غیر حزبی	مؤسسه خاورمیانه قدیمی‌ترین مؤسسه مستقر در واشنگتن است که صرفاً به مطالعه خاورمیانه اختصاص دارد. مؤسسه به تجزیه و تحلیل سیاست‌های تخصصی، خدمات آموزشی و توسعه حرفه‌ای و مرکزی برای تعامل با هنر و فرهنگ منطقه می‌پردازد.
۳	The Heritage Foundation	ایالات متحده آمریکا	واشنگتن	۱۹۷۳	دولتی	تدوین و ترویج سیاست‌های عمومی بر اساس اصول سرمایه‌گذاری آزاد، دولت محدود، آزادی فردی، ارزش‌های سنتی آمریکا و دفاع ملی قوی.
۴	Mexican Council on Foreign Relations (COMEXI)	مکزیک	مکزیکوسیتی	۲۰۰۱	یک انجمن مدنی، غیرانتفاعی و مستقل از دولت	تاکنون، این تنها مجمع متکثر و چند رشته‌ای است که بر بحث و تحلیل نقش مکزیک در جهان و تجزیه و تحلیل تأثیر فزاینده رویدادهای بین‌المللی در دستور کار ملی متمرکز شده است. تأمین

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارو یکمدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
						مالی آن به طور کامل از طریق مشارکت اعضا تأمین می‌شود
۵	Fraser Institute	کانادا	ونکوور-کالگاری- تورنتو-مونترال	۱۹۷۴	مستقل غیرانتفاعی	بهبود کیفیت زندگی برای کانادایی‌ها، خانواده‌های آنها و نسل‌های آینده با مطالعه، اندازه‌گیری و انتقال گسترده تأثیرات سیاست‌های دولت، کارآفرینی و انتخاب بر رفاه آنها

منبع: یافته‌های تحقیق

۴-۱-۲- آمریکای جنوبی

تغییرات محیطی، نابرابری مداوم، فساد سیستماتیک و خشونت فزاینده، میلیون‌ها نفر را در سراسر منطقه مجبور به زندگی در یک وضعیت عدم اطمینان دائمی می‌کند. اتاق‌های فکر در منطقه به دنبال تبیین وضعیت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورهای متبوع خود و همچنین پرداختن به موضوعات فوق‌الذکر با تعهد به جستجوی تغییر در سیاست‌ها و عملکردهای چندین بخش دولتی و خصوصی هستند. ۳ اتاق فکر در آمریکای جنوبی (جدول ۹) انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

جدول ۹: اتاق‌های فکر انتخابی در آمریکای جنوبی

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۱	Fundação Getúlio Vargas	برزیل	ریودوژانیرو	۱۹۴۴	خصوصی	FGV سازمانی است که به جهان در جستجوی مدرن می‌نگرد. به دنبال هر چیزی است که می‌تواند برای رشد برزیل مفید و سازگار باشد تا کشور را منصف‌تر و پیشرفته‌تر نماید. FGV بر اساس بازتاب‌ها و خواسته‌های خود که توسط جهانی‌سازی ایجاد می‌شود، پارادایم‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کند و آنها را تقریباً بلافاصله به ذینفعان خود، متشکل از مدیران اجرایی، متخصصان و دانشجویان جوان که به دنبال دانش هستند، ارائه می‌کند. دوره‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مؤسسه از نزدیک سیر تحول شرکت‌ها و نیازهای آنها را از نظر صلاحیت‌ها و تخصص‌های حرفه‌ای دنبال می‌کنند.

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۲	Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales	آرژانتین	بوینس آیرس	۱۹۷۸	غیردولتی	پیشنهاد CARI شامل مطالعه عمیق چالش‌های اصلی جهانی و راهی است که آرژانتین برای رویارویی با آنها باید طی کند. برای چنین هدفی، بازیگران اصلی در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی این فرصت را دارند که با هم‌تایان خود در داخل و سراسر جهان در مورد مرتبط‌ترین مسائل بین‌المللی برای آرژانتین گفتگو کنند.
۳	D&D Internacional Democracia Digital	پرو	San Isidro	-	-	-

منبع: یافته‌های تحقیق

۴-۲- اروپا

در حالی که بسیاری از اتاق‌های فکر قبلی در اروپای غربی درست پس از جنگ جهانی دوم تشکیل گردیدند، آنها برای رسیدگی به مسائل جهانی قرن بیست و یکم تکامل یافته و سازگار شده‌اند. کل اتاق‌های فکر فعال در سراسر منطقه باید به آینده اتحادیه اروپا در پی برگزیت، انتقال‌ها و روندهای جدید در تغییرات آب‌وهوایی و بررسی جنبش‌های چرخه‌ای مهاجرت و همچنین مسائل دیگر بپردازند. در اجلاس اتاق فکر اروپا^۱ در سال ۲۰۱۹، شرکت‌کنندگان از اتاق‌های فکر مختلف اروپایی بر نیاز به حفاظت، انطباق و نوآوری برای حفظ مرتبط بودن اتاق‌های فکر تأکید کردند. این گفتگوها نه تنها بر راهبردهای فعلی برای پرداختن به مسائل خط‌مشی تأکید کردند، بلکه بر بهترین شیوه‌ها جهت تعامل با مخاطبان جدید، امنیت تأمین مالی، افزایش تنوع اتاق فکر و استفاده از فناوری‌های جدید و روش‌های ارتباطی را مورد توجه قرار دادند. در اروپای شرقی با نزدیک شدن به دهه سوم پس از انحلال اتحاد جماهیر شوروی، اروپای شرقی همچنان در حال تطبیق مجدد خود با موج شوک منطقه‌ای پسا کمونیستی است. اتاق‌های فکر نقش بسیار مهمی در روند بازسازی ایفا می‌کنند، زیرا بیش از دوسوم اتاق‌های فکر منطقه از زمان فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۸ تأسیس شده‌اند. از پیشبرد تلاش‌های مصالحه و عدالت در کشورهای یوگسلاوی سابق پس از جنگ تا پرداختن به جنگ در شرق اوکراین و تحلیل جنگ قدرت بین ناتوی توسعه‌یافته و روسیه در حال ظهور. در این شرایط پرتنش، اتاق‌های فکر باید به ارائه تحلیل‌ها و توصیه‌های روشن‌گرانه سیاستی ادامه دهند. ۶ اتاق فکر انتخابی از قاره اروپا (جدول ۱۰) مورد بحث قرار می‌گیرند.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارو یکر مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

جدول ۱۰: اتاق‌های فکر انتخابی اروپا

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۱	Ecologic Institute	آلمان	برلین	۱۹۹۵	مستقل غیردولتی	برای تحقیقات زیست‌محیطی و تجزیه و تحلیل سیاست. از زمان تأسیس مؤسسه اکولوژیک به بهبود سیاست‌های زیست‌محیطی، توسعه پایدار و سیاست‌گذاری اختصاص یافته است. مؤسسه، ابعاد اروپایی و بین‌المللی را در گفتمان تحقیق، آموزش و سیاست زیست‌محیطی تقویت می‌کند.
۲	Italian Institute for International Political Studies	ایتالیا	میلان	۱۹۳۴	مستقل، غیرحزبی و غیرانتفاعی	تحقیقات پیش رو و گزینه‌های سیاستی قابل اجرا را برای مقامات دولتی، مدیران تجاری و عموم مردمی که مایل به درک بهتر مسائل بین‌المللی هستند، ارائه می‌کند. همواره رویکردی عمل‌گرایانه در تجزیه و تحلیل مناطق جغرافیایی و موضوعات مورد علاقه ایتالیا و اروپا اتخاذ کرده است. تنها اندیشکده ایتالیایی در اروپا است که تحقیقات سیاست‌محور را با تعهد به همان اندازه به آموزش و آموزش به کنفرانس‌ها و مشاوره در مورد روندهای بین‌المللی برای کسب‌وکارها، مؤسسات و مخاطبان گسترده‌تر ترکیب می‌کند. کار آن دارای یک رویکرد بین‌رشته‌ای و مشارکت با اتاق‌های فکر و دانشگاه‌های برجسته از سراسر جهان است.
۳	Institut Montaigne	فرانسه	پاریس	۲۰۰۰	مستقل	مؤسسه Montaigne توصیه‌های سیاست عمومی را برای پیشبرد دستور کار خود ارائه می‌کند که به طور گسترده منعکس‌کننده پیشنهادهای

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
						شرکت‌های بزرگ فرانسوی است که آن را تأمین مالی می‌کنند.
۴	Institute of Development Studies (IDS)	بریتانیا	لندن	۱۹۶۶	مرتبط با دانشگاه ساسکس ^۱	تحقیقات، یادگیری و آموزش در سطح جهانی را ارائه می‌دهد که دانش، اقدام و رهبری مورد نیاز برای توسعه عادلانه‌تر و پایدار در سطح جهانی را تغییر می‌دهد.
۵	Institute of World Economy and International Relations	روسیه	مسکو	۱۹۵۶	سازمان غیرانتفاعی که در چارچوب منشور آکادمی علوم روسیه عمل می‌کند.	مؤسسه به دنبال تدوین یک مبنای تحلیلی قابل اعتماد برای تصمیم‌گیری سیاسی است. این مؤسسه با نهادهای دولتی فدرال و منطقه‌ای، رسانه‌های جمعی، شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی همکاری می‌کند. IMEMO در تحقیقات خود موضعی مستقل و غیرمتعهد دارد.
۶	Bruegel	بلژیک	بروکسل	۲۰۰۴	مستقل ^۲	بروگل به تحقیقات سیاسی در مورد مسائل اقتصادی اختصاص دارد. در حال حاضر تحقیقاتی را در پنج حوزه متمرکز مختلف با هدف بهبود بحث اقتصادی و سیاست‌گذاری انجام می‌دهد. بر اساس گزارش ۲۰۲۰ Global Go To Think Tank، بروگل به عنوان بهترین اندیشکده اقتصاد بین‌المللی در سراسر جهان (غیر آمریکایی) و دومین اتاق فکر برتر جهان (ایالات متحده و غیر ایالات متحده) شناخته شد.

منبع: یافته‌های تحقیق

1. University of Sussex
2. Independent and non-doctrinal

۴-۳- آسیا

آسیا که دارای بیشترین جمعیت و سریع‌ترین رشد اقتصادی در بین هر منطقه می‌باشد، کانونی برای توسعه در بخش اتاق فکر است. از دلایل رشد اتاق‌های فکر در سال‌های اخیر در آسیا می‌توان گفت که این قاره با تعدادی چالش‌ها و فرصت‌های جدید مواجه بوده که نیازمند تحلیل‌های سیاسی است. پیروی جمعیت در شرق آسیا، نقاط بحرانی امنیتی بین چین و ایالات متحده و تهدیدات آب و هوایی در جنوب آسیا تأثیرات تاریخی بر منطقه خواهد داشت. با توجه به این مسائل، ضروری است که اتاق‌های فکر فعال در منطقه برای ارائه تحقیقات عینی و مشاوره سیاستی برای این موضوعات و موارد دیگر، گام بردارند. جدول ۱۱ نشان‌دهنده لیست اتاق‌های فکر انتخابی مورد بررسی از آسیا است.

جدول ۱۱: اتاق‌های فکر انتخابی آسیا

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۱	Al Jazeera Center for Studies	قطر	دوحه	۲۰۰۶	مستقل	هدف آن ارائه درک متوازن از ژئوپلیتیک منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا و به ویژه جهان عرب است. از جمله اولویت‌های اصلی آن، بهبود مهارت‌ها و روش‌های تحقیق، ایجاد تخصص مرتبط و گسترش دانش از طریق رسانه‌ها و فناوری‌های ارتباطی، غنی‌سازی صحنه فرهنگی و رسانه‌ای و پرورش تفکر استراتژیک در منطقه و در مورد آن است.
۲	Bahrain Centre for Strategic, International and Energy Studies	بحرین	عالی	۲۰۰۹	دولتی	تحولات استراتژیک را در مقیاس ملی، منطقه‌ای و جهانی که با رفاه، پایداری و انعطاف‌پذیری بحرین مرتبط است، تجزیه و تحلیل و تحقیق می‌کند.
۳	Observer Research Foundation	هند	دهلی	۱۹۹۰	مستقل	این بنیاد دارای سه مرکز در بمبئی، چنای و کلکته است. ORF ورودی‌های بالقوه پایدار را برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان در دولت هند و جوامع سیاسی و تجاری هند فراهم می‌کند.
۴	Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan	قزاقستان	نورسلطان ^۱	۱۹۹۴	دولتی غیرانتفاعی	آکادمی مدیریت دولتی زیر نظر رئیس‌جمهور جمهوری قزاقستان تنها مؤسسه آموزش عالی در قزاقستان است که بر آموزش و بازآموزی کارمندان دولتی خود

<p>تمرکز دارد. این سازمان به آژانس جمهوری قزاقستان برای امور خدمات ملکی، آژانس مبارزه با فساد جمهوری قزاقستان و دفتر اجرایی رئیس جمهور جمهوری قزاقستان وابسته است. راهبرد آکادمی نوسازی نظام ملی آموزش حرفه‌ای است که بتواند به سرعت به نیازهای در حال تغییر دستگاه حرفه‌ای دولتی پاسخ دهد و از این طریق دانش را به نفع کشور و جهان ایجاد، حفظ و منتشر کند. علاوه بر این، برای گسترش برنامه‌های آموزشی در بازارهای خارجی و داخلی قزاقستان، دانشجویان خارجی جذب می‌شوند و خدمات مشاوره‌ای برای برخی از کشورهای مستقل مشترک‌المنافع سازمان‌دهی می‌شود.</p>						
<p>یک مجتمع تحقیقاتی و مشاوره‌ای قدیمی، گسترده و چند منظوره است که بر مطالعات استراتژیک و امنیتی بین‌المللی تمرکز دارد. تمام مناطق جغرافیایی و مسائل مهم استراتژیک و جامع در جهان را پوشش می‌دهد.</p>	-	<p>در سال ۱۹۸۰ به عنوان مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین در معرض دید عموم قرار گرفت و در سال ۲۰۰۳ نام آن تغییر یافت.</p>	پکن	چین	China Institutes of Contemporary International Relations	۵
<p>حمایت رهبران ملی در سیاست و تجارت، مؤسسه سجونگ پس از «حادثه رانگون»^۱ در دسامبر ۱۹۸۳ تأسیس شد. بنیانگذاران معتقد بودند که درد و مصیبت مردم کره ناشی از تقسیم کشور است و مایل به ایجاد یک سازمان تحقیقاتی تخصصی برای تسریع اتحاد مسالمت‌آمیز ملی بود. این چشم‌انداز با نشست افتتاحیه در نوامبر ۱۹۸۳ محقق شد.</p>	دولتی	۱۹۸۳	سئوگنگام	کره جنوبی	Sejong Institute	۶
<p>یک مؤسسه تحقیقاتی سیاست ملی با مأموریت اصلی مطالعه، تحقیق و تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی جهانی است. هدف اصلی مؤسسه کمک به تدوین سیاست‌های مؤثر</p>	دولتی	۱۹۹۰	سئول	کره جنوبی	Korea Institute for International Economic Policy	۷

1. Rangoon Incident

تحلیلی بر اتاق فکر مردن بارو یکمدیریت استراتژیک و نظام‌های تربندی آموزشی و پژوهشی

<p>اقتصادی بین‌المللی برای کشور است. KIEP نقش مهمی در شکل‌دهی و اجرای استراتژی‌های اقتصادی بین‌المللی کره جنوبی ایفا کرده است. از طریق تحقیقات دقیق و تجزیه و تحلیل عمیق اقتصاد جهانی، KIEP بینش‌های تازه و جایگزین‌های عملی را برای رسیدگی به چالش‌هایی که اقتصاد کره با آن مواجه است ارائه می‌دهد.</p>						
<p>توسط گروهی از مردان جوان تأسیس شد که رویای خود را برای ایجاد دوربینی با کیفیتی برابر با دوربین‌های تولید شده توسط لایکا، رهبر صنعت در آن زمان دنبال می‌کردند. از آن زمان از طریق ترویج تنوع و جهانی شدن به یک پیشرو در صنعت تبدیل شده است. شرکت توانسته این رشد را از طریق احترام به کرامت انسانی بر اساس روحیه «سه خود» Canon - خودانگیختگی، خود مدیریتی و خودآگاهی - و دیدگاهی آینده‌نگر با درک دقیق محقق نماید.</p> <p>مؤسسه مطالعات جهانی کانن با ترسیم دقیق جهت‌ها و چشم‌اندازهای آینده، انتشار اطلاعات، ارائه نقشه‌های راه و خدمت به عنوان مکان، نقش فعالی در شکل‌دهی آینده ژاپن و سایر نقاط جهان ایفا کند و در نتیجه به رفاه و رفاه مداوم بشریت کمک می‌کند.</p>	<p>غیردولتی</p>	<p>۱۹۳۷</p>	<p>توکیو</p>	<p>ژاپن</p>	<p>The Canon Institute for Global Studies</p>	<p>۸</p>
<p>مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند (TDRI) به عنوان یک مؤسسه تحقیقاتی سیاست عمومی با بودجه اصلی آژانس توسعه بین‌المللی کانادا CIDA تأسیس شد. شکل قانونی آن یک بنیاد غیرانتفاعی خصوصی است. این مؤسسه از طریق تحقیقات سفارشی، مشاوره سیاستی مستقلی را به عموم مردم ارائه می‌دهد. زمینه‌های تخصص ما شامل پیش‌بینی اقتصاد کلان، تجارت و سرمایه‌گذاری بین‌المللی، کشاورزی، محیط‌زیست، علم و</p>	<p>غیرانتفاعی مستقل</p>	<p>۱۹۸۴</p>	<p>بانکوک</p>	<p>تایلند</p>	<p>Thailand Development Research Institute</p>	<p>۹</p>

<p>تکنولوژی، حمل‌ونقل و مخابرات، مقررات اقتصادی و غیره است. در میان سازمان‌های ملل متحد مانند بانک توسعه آسیایی، بانک جهانی، UNCTAD، TDRI و WIPO به عنوان یک اتاق فکر اقتصادی واقعاً مستقل شهرت برجسته‌ای دارد.</p>						
<p>مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور یک مؤسسه تحقیقاتی و اتاق فکر سنگاپور است که بر روابط بین‌الملل به‌ویژه در ASEAN و آسیا و اقیانوسیه تمرکز دارد. متعهد به تولید تحلیل سیاست، تقویت گفتگوهای عمیق و پر کردن شکاف بین سیاستگذاران، تصمیم‌گیرندگان بخش خصوصی و کارشناسان برای شکل دادن به سیاست‌های عمومی و پاسخ‌های اجتماعی است. این مؤسسه با محوریت موضوعات متمرکز ASEAN، با هدف ارائه تحلیل سیاست در امور بین‌الملل و موضوعاتی که موجب پایداری زیست‌محیطی می‌شود، فعالیت می‌کند. SIIA به طور مداوم به عنوان یکی از اندیشکده‌های پیشرو در آسیای جنوب شرقی و اقیانوس آرام در فهرست جهانی Go-To Think Tank توسط دانشگاه پنسیلوانیا رتبه‌بندی شده است. از سال ۲۰۱۷، SIIA در رتبه اول اندیشکده مستقل در آسیا قرار گرفت. در سال ۲۰۱۹، به عنوان اتاق فکر شماره ۱ در جنوب آسیا، آسیای جنوب شرقی و اقیانوس آرام شناخته شد. در سال ۲۰۲۰، همچنین به عنوان یکی از اتاق‌های فکر با بهترین سیاست و پاسخ نهادی به همه‌گیری کووید-۱۹ شناخته شد.</p>	<p>غیرانتفاعی و مستقل</p>	<p>۱۹۶۲</p>	<p>-</p>	<p>سنگاپور</p>	<p>Singapore Institute for International Affairs</p>	<p>۱۰</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۴- آفریقا

اتاق‌های فکر فعال در آفریقا طیف وسیعی از مسائل سیاسی برای تجزیه و تحلیل در سال‌های آینده دارند. جمعیت آفریقا سریع‌ترین و کم‌ثروت‌ترین جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند که چالشی عظیم برای توزیع منابع ایجاد می‌کند. این معضل تنها با این واقعیت تشدید می‌شود که انتظار می‌رود آفریقا نیز یکی از مناطقی باشد که بدترین آسیب را از تغییرات آب و هوایی متأثر می‌شود و منابع اندک موجود را حتی کمیاب‌تر می‌کند. با تهدیدهای امنیتی مداوم ناشی از جنگ‌های داخلی، تروریسم مذهبی و درگیری‌های قومی، آفریقا شاید بیش از هر منطقه دیگری از جهان به راه‌حل‌های سیاستی عینی و مبتنی بر واقعیت نیاز دارد.

جدول ۱۲ لیست اتاق‌های فکر انتخابی آفریقا را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲: اتاق‌های فکر انتخابی آفریقا

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۱	Egyptian Center for Economic Studies	مصر	قاهره	۱۹۹۲	غیردولتی	<p>مأموریت ECES ترویج توسعه اقتصادی در مصر با انجام و انتشار تحقیقات سیاست کاربردی است. هدف آن توسعه گزینه‌های سیاسی قابل اجرا برای مصر با توجه به تجربه بین‌المللی آن است. برای دستیابی به مأموریت خود، ECES بر اساس برنامه کاری سالانه مورد تأیید هیئت مدیره خود عمل کرده و تلاش می‌کند تا پاسخ‌های تازه‌ای به سؤالات مرتبط در مورد اقتصاد مصر ارائه دهد. کارکنان ECES تحقیقات داخلی انجام می‌دهند؛ اما فعالیت‌های در مقیاس بزرگ با همکاری کارشناسان داخلی و بین‌المللی انجام می‌شود. مسائلی که ECES به آنها پرداخته از نظر ماهیت متفاوت است، انتخاب آنها ناشی از چالش‌های پیش روی اقتصاد مصر و کمبود دانش است. در سال‌های اخیر، این مرکز با رشد اقتصادی، بیکاری، اصلاحات بخش مالی، سیاست پولی، پایداری مالی، اصلاحات تجاری، محیط کسب‌وکار، حاکمیت شرکتی و یکپارچگی منطقه‌ای سروکار داشته است. ECES تحقیقات خود را به‌طور گسترده منتشر می‌کند تا حدی از طریق سازماندهی کنفرانس‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و بحث‌های میزگرد که یک انجمن برای بحث‌های سازنده بین سیاست‌گذاران، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و رسانه‌ها فراهم می‌کند. علاوه بر این، این مرکز به چاپ و توزیع انواع نشریات به دو زبان انگلیسی و عربی می‌پردازد.</p>

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
۲	African Heritage Institution	نیجریه	انوگو ^۱	۲۰۰۱	غیرانتفاعی غیرحزبی	این مؤسسه بر دو حوزه برنامه گسترده متمرکز است: (۱) حکومت، سیاست و صلح؛ و (۲) اقتصاد کاربردی. در حوزه حکومت‌داری، سیاست و صلح حوزه‌های موضوعی زیر است: حکومت و سیاست عمومی، ملت‌سازی، سیاست جنسیتی، روابط بین‌الملل، نابرابری اجتماعی، انتخابات، درگیری. تحول و تروریسم. در حالی که تجارت، ادغام منطقه‌ای و رقابت، تحلیل اقتصاد کلان، مدل‌سازی و پیش‌بینی، اقتصاد و مدیریت بخش عمومی، فقر، توزیع درآمد و بازار کار و کشاورزی و توسعه روستایی تحت اقتصاد کاربردی هستند.
۳	Centre for Democracy and Development (CDD)	نیجریه	لاگوس ^۲	۲۰۰۰	مستقل غیرانتفاعی	مرکز خدمات مشاوره‌ای را به دولت‌های فدرال و ایالتی، آژانس‌های محلی و بین‌المللی و بخش خصوصی ارائه می‌دهد. مرکز برای بسیج افکار و منابع جهانی برای توسعه دموکراتیک و ایجاد فضایی مستقل جهت انعکاس انتقادی در مورد چالش‌های ایجاد شده در فرایندهای دموکراسی‌سازی و توسعه در غرب آفریقا و همچنین ارائه جایگزین‌ها و بهترین شیوه‌ها برای حفظ دموکراسی و توسعه در منطقه تأسیس شد. مأموریت این مرکز این است که کاتالیزور و تسهیل‌کننده اصلی برای تحلیل استراتژیک و ظرفیت‌سازی جهت دموکراسی پایدار و توسعه در منطقه غرب آفریقا باشد.
۴	The African Centre for the Constructive Resolution of Disputes	آفریقای جنوبی	دوربان ^۳	۱۹۹۲	مستقل	به دنبال تشویق و ترویج حل‌وفصل سازنده اختلافات توسط مردم آفریقا و کمک به دستیابی به ثبات سیاسی و بهبود اجتماعی-اقتصادی در جوامع عادلانه و دموکراتیک، به سوی همزیستی مسالمت‌آمیز است. فعالیت‌های آن عبارت‌اند از: آموزش در موضوعات مختلف از حل تعارضات بین فردی تا حفظ صلح بین‌المللی. سیاست و حمایت تبادلات و گفتگوها تحقیق و انتشار

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Enugu
2. Lagos
3. Durban

۵- کدگذاری یافته‌های حاصل از تجارب اتاق‌های فکر در سراسر جهان به تفکیک قاره‌ها

۵-۱- قاره آمریکا

الف- آمریکای شمالی

جدول ۱۳: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آمریکای شمالی به تفکیک کشورهای منتخب

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع
۱	McGann (2021)	پنسیلوانیا	United State of America	چالش‌ها	چالش استفاده از دانش تخصصی در تصمیم‌گیری ها توسط دولت‌ها و سیاستمداران
					چالش استفاده از مخزن عظیم دانش، اطلاعات موجود در سیاست‌گذاری عمومی جوامع سراسر جهان
					چالش‌های رقابتی
					چالش‌های منابع
					چالش‌های تکنولوژیکی
					تأثیر COVID-19 بر اتاق‌های فکر و واکنش جامعه اتاق‌های فکر به این همه‌گیری
					تأثیر هوش مصنوعی (AI) و تکنولوژی‌های نوظهور بر اتاق‌های فکر
					افزایش چشمگیر نرخ تغییرات تکنولوژیکی
					قدرت رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ
					افزایش سرعت جریان اطلاعات و سیاست
					سونامی اطلاعات جهانی؛ و وابستگی متقابل اطلاعاتی و ظهور جنگ اطلاعاتی
					تلاش برای بی‌اعتبار کردن و تضعیف کارشناسان و اتاق‌های فکر
					رقابت گروه‌های مدافع و شرکت‌های روابط عمومی
					افزایش قطبی شدن سیاست
				تغییرات عمده در نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر	
تأثیر همه‌گیری COVID-19 بر عملکرد اتاق های فکر					
عوامل موفقیت	ارائه اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید به سیاستمداران مرتبط با جامعه تحت حکومت آنها				

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع
					ارائه اطلاعات به سیاستگذاران در مورد نحوه عمل سیاست‌های فعلی و نحوه تعیین جایگزین‌های احتمالی، هزینه جایگزین‌ها و پیامدهای احتمالی آنها
					تمرکز بر: - مأموریت - بازار - نیروی انسانی - پول
					توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی
					ایجاد پلتفرم‌های جدید و نوآورانه‌ای را برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش
					تهیه راهبردهای ملی و بین‌المللی برای بهبود و احیای اقتصادی در طی بحران
					شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در طی بحران
					تقویت همکاری‌های بین‌المللی با ایجاد سیستم‌های سریع، پاسخگو و تاب‌آور برای پاسخ به بحران‌های آینده
					مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های تحقیق، ارتباطات و تامین مالی
					باهوش‌تر، بهتر، سریع‌تر و چابک‌تر، مبتکرتر و هوشمندتر از تکنولوژی
					تکنولوژی
۲	James Manyika	McKinsey Global Institute	San Francisco, CA, United State of America	چالش‌ها	پیچیده‌تر شدن جهان
				تغییرات آب و هوایی	مسائل مرتبط با برابری جنسیتی
				رویکردی مبتنی بر واقعیت، بی‌طرف و دقیق	جریان‌های جهانی، روندهای روشن در جریان‌های مالی، کالاها، خدمات، داده‌ها و افراد بین‌کشوری
				ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی را بر اساس کشور	ارائه داده‌ها و تحلیل‌ها
				عوامل موفقیت	استفاده همزمان از رسانه‌های سنتی و دیجیتال
				نوشتن، طراحی و نوآوری دیجیتال	استفاده از متخصصان حرفه‌ای در حوزه دیجیتال
				مارکتینگ	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها / عوامل موفقیت	وقایع
					دیدن دیدگاه‌های مکمل متعدد در مورد موضوعات پیچیده
					شناسایی و پابندی به حوزه‌های ایجادکننده ارزش متمایز
					استفاده از دو فضای تحقیقات تجاری و تحقیقات آکادمیک
					دسترسی به داده‌ها و ابزارهای کمتی
					بررسی عمیق مسائل کسب و کارها
					گسترده‌گی در موضوعات تحقیقاتی
					پاسخ به سؤالات اقتصاد جهانی و کل جامعه
					برخورداری از روش میکرو به ماکرو ^۱
					برخورداری از نیروهای متخصص اقتصادی
					بررسی دقیق روندهای فعلی در ۲۳ زنجیره ارزش صنعت
					استفاده از اختلاط و تطبیق ^۲ بهترین شیوه‌های ^۳ بخش خصوصی و دانشگاه
					عدم تمرکز بر پیشبرد مجموعه‌ای از سیاست‌های خاص
مطرح شدن به عنوان پایگاه واقعی برای اطلاع‌رسانی به رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات تجاری و سیاسی					
ارائه یافته‌ها در کنفرانس‌ها در سراسر جهان توسط شرکای موسسه					
۳	Paul Salem	Middle East Institute	Washington, D.C, USA	چالش‌ها	تکنولوژی‌های جدید
					رسانه‌های اجتماعی
					تغییرات عمیق در فضای اطلاعاتی و سیاسی
					تحقیقات در محیطی پسا حقیقتی ^۴
					تقسیم بندی محیط سیاسی به قبیله‌های اطلاعاتی و ایدئولوژی‌های رقیب و مطرح کردن موضع گیری‌ها بدون در نظر گرفتن شواهد یا استدلال
					گسترده‌گی دیدگاه‌های سیاسی
					ارائه اطلاعات نادرست

۱. درک خرد از نحوه عملکرد کسب و کار تا نقطه برتری بهتری در روندهای کلان ایجاد شود.

2. mixing and matching

3. Best practices

۴. محیطی که در آن نه واقعیت و نه استدلال منطقی، مشخص کننده راه درست نیستند.

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها / عوامل موفقیت	وقایع
				سیاست‌گذاری در حوزه تکنولوژی‌های اطلاعات به روش نسبتاً سنتی قرن نوزدهم و بیستم	ایجاد ارتش بی‌شماری از مؤسسات، گروه‌ها و افراد با دسترسی فوری و باز به اطلاعات به عنوان رقیب اتاق‌های فکر
				دسترسی به موتورهای محاسباتی عظیم لازم برای هوش مصنوعی فقط توسط ایالت‌ها و سازمان‌های بسیار بزرگ	
				ورود هوش مصنوعی به طور کامل به حوزه سیاست‌گذاری	
				مبهم‌سازی واقعیت با روش‌های جدید از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید که منجر به ایجاد ایجاد پدیده پسا واقعیت ^۱ شده	
				ایجاد نقطه عطفی برای اتاق‌های فکر از طریق جایگزین شدن هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، با تکیه بر داده‌های بزرگ با هوش انسانی در حوزه‌های وسیع سیاست	
				ارائه‌دهنده خدمات سیاست‌های جهان	
				قرار دادن خود در جایگاه یا ذهن سیاست‌گذار بهره برداری از زمان خود و تفکر درباره مسیرهای مختلف سیاست‌گذاری	
				حفظ بازار تولید و مصرف پیشنهادات سیاستی	
				یادگیری و بهره برداری از تکنولوژی‌های جدید	
				ظرفیت برقراری ارتباط گسترده و ارزان را از طریق نوشتار، پادکست‌ها، ویدئوها و رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان در سراسر کشور یا جهان	
ادغام تفکر تکنولوژی در مدیریت داخلی، شفافیت و کارایی اتاق‌های فکر					
انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی					
۴	Kay Coles James	The Heritage Foundation	Washington, DC, USA	چالش‌ها	تأثیر تکنولوژی
				رقبای جدید	افزایش قطبیت سیاسی
				چالش‌های منابع انسانی	تامین مالی
				ارزش افزوده اتاق‌های فکر	

۱. تلاش برای تغییر باور عمومی نسبت به برخی از حقایق یا واقعیت‌های علمی برای اهداف کاملاً واقعی و تعریف شده

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها / عوامل موفقیت	وقایع
				عوامل موفقیت	مداخله دولت در زندگی روزمره شهروندان
					اطلاعات گمراه‌کننده در بازار ایده‌ها
					ایجاد تمایز نسبت به رقبا از طریق انجام تحقیقات با اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر
					همکاری با سایر اتاق‌های فکر از طریق انجام تحقیق در زمینه‌های مشترک
					درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاسی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانونگذاری
					ارزیابی راه‌هایی برای نشان دادن تاریخ و داده‌ها
					ارتباط با مردم به روش‌های جذاب و درگیر کردن ذهن آنها
					افزایش اثربخشی از طریق انجام تحقیقات بازار برای تعیین مکان دسترسی به مخاطبان و بهترین زبان برای انتقال ایده‌ها.
					برنامه‌های کارآموزی برای جذب استعدادها
					کلیدی
					برخورداری از برنامه‌های دانشجویی
					استفاده از برنامه‌های دورکاری
					متنوع سازی جریان‌های درآمدی
					استفاده از کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی‌شده و موقوفات در کنار کمک‌های مالی بزرگ
					ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با دلار کوچک تأثیر چشمگیری بر اهدای مادام‌العمر
					ایجاد نقطه تمایز از طریق ارائه تحقیقات اصلی دقیق و کاملی
					پایبندی به مجموعه‌ای از اصول شفاف
					مدیریت انتظارات مخاطبان
					تأثیرگذاری اتاق‌های فکر در بحث در مورد سیاست‌های عمومی
					مطرح شدن اتاق‌های فکر به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف
				ارائه راه‌حل‌های صادقانه برای رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز	

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع
					ایجاد برنامه‌های بلایای طبیعی بعد از تأثیر جهانی همه‌گیری COVID-19 در سال ۲۰۲۰
					داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی به اندازه کافی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد
					حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور
					برخورداری از ظرفیت و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات
					همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر برای غلبه بر بحران‌ها
۵	Luis Rubio and Verónica Ortiz	Mexican Council on Foreign Relations (COMEXI),	Mexico City, Mexico	چالش‌ها	تکنولوژی‌های ارتباطی به عنوان یک شمشیر دو لبه
					به چالش کشیدن ارتباط نهاد‌های میانی با پر کردن شکاف بین قدرت سیاسی و شهروندان توسط رسانه‌های اجتماعی
					چالش تأمین مالی
					سؤالی که برای سرمایه‌گذاران وجود دارد این است که «اگر فعالان غیرحرفه‌ای می‌توانند مناقصه آنها را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند، چرا برای مؤسسات جدی و مستقر تأمین مالی می‌شود»
					آشتی دادن استقلال و منافع سرمایه‌گذاران
					دوقطبی شدن اجتماعی و سیاسی
					چگونه به هر شهروند باید نزدیک‌تر شد و دغدغه‌های او را درک کرد تا هم به نیازهای گسترده‌شان در سطح سیاست مورد توجه قرار گیرد و هم منابع مالی پایدارتر و بلندمدت توسعه یابند
					حفظ خود به عنوان پناهگاه‌های امن برای تأمل و گفتگو در برابر هوس‌های سیاسی
					تقسیم‌بندی سفارشی هر کاربر
					مشاوره خط‌مشی در یک دنیای بیش از حد متصل ^۱
عوامل موفقیت	ارتقای ارزش کار خود با هر ذینفع احتمالی				
	تأمین مالی جمعی				
	تشکیل تیم‌های بین‌رشته‌ای و متنوع				

1. Hyper-connected world

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارویکر مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها / عوامل موفقیت	وقایع
					پرداختن به مسئله‌ای که بخش عمومی و خصوصی آنها را حل نشده باقی گذاشته به شیوه‌ای مستقل و غیرحزبی
					تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهادهای سیاستی و راه‌حل‌های بادوام
				چالش‌ها	افزایش قطبی شدن در سیاست
					کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت
					تغییرات سریع جهانی
					نوآوری‌ها در تکنولوژی، بازاریابی، ارتباطات، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها
					تغییر سیاست از طریق تغییر فضای عقیده در مورد اینکه چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مؤثر نیست
					ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی، به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها به منظور تغییر عقاید آنها
					توجه به اینکه در یک دموکراسی، سیاست‌های دولت باید منعکس‌کننده خواست مردم باشد
			Vancouver, BC, Canada	عوامل موفقیت	شکل دادن به نحوه تفکر عمومی در مورد سیاست فعلی و تغییرات مورد نیاز با ارائه تجزیه و تحلیل، سنجش، نقدهای سازنده و ایده‌های جدید خط‌مشی نوآورانه
		Fraser مؤسسه			ایده‌های حاصل از تحقیقات در اتاق‌های فکر و سایر سازمان‌های تحقیقاتی به عنوان مهمترین منابع تغییر سیاست هستند نه سیاستمداران یا احزاب سیاسی
					تحقیقات تجربی و ایده‌های سیاستی دقیق باز و شفاف بودن با داده‌ها
					تمایز از طریق تولید تحقیقات به موقع، موضوعی و با کیفیت بالا و ارتباط یافته‌های تحقیقاتی و توصیه‌های خط‌مشی
					دستیابی به مخاطبان بزرگ و متنوع
					رسانه‌های اجتماعی
					موفقیت در دیجیتال مارکتینگ
					جذب و به کارگیری محققان برجسته بازنشسته

ردیف	نویسنده/گان	اتاق فکر	کشور/شهر	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع
					پیگیری کارآیی در عملیات، اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد، به گونه‌ای که درخواست‌های مالی متقاعدکننده‌تر شوند
					سازگاری با پیاده‌سازی ابزارهای جدید جمع‌آوری سرمایه
					پذیرای تغییر بودن

منبع: یافته‌های تحقیق

ب- آمریکای جنوبی

جدول ۱۴: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آمریکای جنوبی به تفکیک کشورهای منتخب

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع
۱	Carlos Ivan Simonsen Leal and Marlos Correia de Lima, Fundação Getúlio Vargas	Fundação Getúlio Vargas	Rio de Janeiro, Brazil	چالش‌ها	پایداری مالی
					تأثیرگذاری بر سیاست
					حفظ تمرکز طولانی مدت
				عوامل موفقیت	نوآوری
					بررسی مخارج غیر مرتبط با انجام تجزیه و تحلیل و انتقال یافته‌ها و کار بر روی خط‌مشی
					سرمایه‌گذاری و تحقیق در زمینه نوآوری
					دیجیتالی‌سازی
					افزایش تلاش برای جمع‌آوری کمک‌های مالی
					سوق دادن افکار عمومی سیاستمداران به سمت تحقیقات و پیشنهادهای خود از طریق ایجاد خطوط ارتباطی و اطلاعاتی واضح بین تیم‌های تحقیقاتی و جامعه
					استفاده از هوش مصنوعی
حفظ شهرت تحقیقات مبتنی بر شواهد آنها					
ارائه چشم‌انداز در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری غیرمرسوم					
پاسخ دادن به چالش‌های فعلی و هدایت تصمیم‌گیری‌های فردا					
متعهد شدن کامل به نوآوری‌های تکنولوژیکی					
۲	Giavarini et al.	Consejo Argentino para	Buenos Aires, Argentina	چالش‌ها	تکثیر دانش در اکوسیستم گسترده‌ای از سازمان‌ها

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
		las Relaciones Internacionales		عوامل موفقیت	بی‌اعتمادی فزاینده به کسانی که به طور حرفه‌ای مسئول ایجاد دانشی به عنوان زیربنای سیاست‌های عمومی هستند
					پارادوکس متخصص
					مهاجرت از روندهای نوظهور در مخروط جنوبی
					تأثیر تکنولوژی‌های جدید
					محدودیت بودجه
					همکاری اتاق‌هایی فکر با یکدیگر
					استفاده از روش‌های جدید مبتنی بر ابزارهای مجازی
					غنی‌سازی سیاست از طریق بحث بین‌المللی با دیدگاهی تازه بر اساس دانش علمی و عملی
					کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی کمک‌های نیازمند رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر
					نوآوری فکری و اقدام کارآفرینانه
	Elaine Ford	D&D Internacional Democracia Digital	San Isidro, Peru	چالش‌ها	انعطاف‌پذیری
					توصیه اقدامات مناسب و هماهنگ در فرایند سیاست‌گذاری
					ایجاد انجمنی به منظور گفت‌وگو و بحث‌های کثرت‌گرایانه بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی
					فاصله اتاق‌های فکر با فرایندهای نوآوری و دیجیتالی شدن
					مدل‌های سنتی اداره و سازماندهی اتاق‌های فکر در پرو
					طرز فکر
					مدیریت
					محدودیت همکاری‌های بین‌المللی
					عدم برخورداری از بودجه‌های بین‌المللی
					رقابت زیاد برای دریافت بودجه دولتی
موضوع: عدم انطباق‌پذیری دستور کار تحقیقاتی با شرایط امروزی					
پیام					

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
				عوامل موفقیت	مکانیسم‌های تعامل و همکاری
					اراده برای تغییر نگرش‌ها در همه سطوح سازمانی
					استراتژی رهبری و نوآوری برای مدیریت، توسعه پروژه و جذب سرمایه
					استفاده از تأمین مالی جمعی ^۱
					سرمایه‌گذاری در موضوعات و پروژه‌های نوآورانه جدید با بازیگران جدید
					واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی از طریق درگیر کردن مردم در حل مسائل
					توجه به سرعت، دامنه اطلاعات و نحوه ارائه آن
					دیجیتال مارکتینگ
					ارائه پیام به موقع و به صورت مستمر به مخاطبان
					توجه به فرایندهای هم‌آفرینی
					تمرکز بر ایجاد شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر
					برخورداری از توانایی تجدید درونی در سطح سازمانی در کارهای روزمره و در تماس با افراد و دنیای بیرونی

منبع: یافته‌های تحقیق

۵-۲- قاره اروپا

جدول ۱۵: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر اروپا به تفکیک کشورهای منتخب

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
۱	Bausch and Kraemer	Ecologic Institute	Berlin, Germany	چالش‌ها	تغییرات جمعیتی
					پیشرفت‌های تکنولوژیکی
					افزایش اتصال و جهانی شدن
					رشد جمعیت جهانی
					دیجیتالی شدن
					هوش مصنوعی
					روباتیک
					بیوتکنولوژی
					سلامت عمومی
					از دست دادن تنوع زیستی
					تغییرات آب و هوایی
					ظهور ناقل‌های بیماری جدید

۱. ایجاد اتحادیه‌ای برای توسعه یک پروژه خاص.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

<p>انزوای جوامع علمی و سیاست‌گذاری</p> <p>فقدان تفکر یکپارچه یا کل نگر</p> <p>ارزیابی خطرات درازمدت از جمله تخریب محیط‌زیست و تغییرات آب و هوا</p> <p>ترویج رویکردهای سنتی و تکرار شده‌های دوری از رویکردهای نوآورانه در ساختار «صنعت مجلات»</p> <p>ارزیابی اتاق‌های فکر بر اساس مقالات آنها در مجلات معتبر</p> <p>اثرات گرمای بیش از حد جهانی</p> <p>از بین رفتن تنوع زیستی و اکوسیستم‌های تولیدی در خشکی و اقیانوس</p> <p>اختلال در چرخه‌های شیمیایی نیتروژن و فسفر</p> <p>اسیدی شدن فزاینده اقیانوس‌ها</p> <p>تخریب اکوسیستم‌های زمین به دلیل الگوهای تولید، تجارت و مصرف انرژی و منابع فشرده در «سبک زندگی آتلانتیک»</p>					
<p>کمک به دولت‌ها در حرکت به سمت رویکرد سیستمی و بلندمدت در سیاست‌گذاری در شرایط بحرانی.</p> <p>غلبه بر شکاف بخشی فرهنگ‌ها و نهادهای سیاسی اعم از دولت، مجلس، رسانه‌ها یا دانشگاه‌ها</p> <p>افزایش یادگیری اتاق‌های فکر از طریق همکاری‌های داخلی و بین‌المللی جهت مقابله با پیچیدگی‌ها</p> <p>تسریع یادگیری جمعی و همچنین شناسایی راه‌حل‌های جهانی با تشکیل شبکه‌های جهانی</p> <p>کمک به شکل دادن عامل دانش و آماده سازی سیستم‌های دانشی برای آینده</p> <p>ترویج و توسعه سیستم‌های دانشی برای تبدیل کنشگران محیطی به عوامل تغییر و توسعه در جوامع</p> <p>هدایت بودجه‌های تحقیقاتی به سمت راه‌حل‌ها</p> <p>دادن اعتبار بیشتر به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فر رشته‌ای مرتبط با مشکلات سیاست‌ها یا اقدامات فعلی</p> <p>دادن مشاوره آینده‌نگر به سیاست‌گذاران</p>	عوامل موفقیت				
<p>عدم اطمینان‌ها</p> <p>بروز تغییرات سریع به دلیل ظهور تکنولوژی‌های جدید، ارتباطات دیجیتال و گسترش رسانه‌های اجتماعی</p> <p>همه‌گیرشناسی</p> <p>افزایش شهرنشینی</p> <p>زیرساخت‌ها</p> <p>هوش مصنوعی</p> <p>فضای مجازی</p> <p>جنگ</p> <p>قاچاق</p>	چالش‌ها	Milan, Italy	Italian Institute for International Political Studies,	Magri	۲

<p>رسانه‌های اجتماعی</p> <p>تقویت مبادلات چند رشته‌ای با تشویق گفت‌وگو میان کارشناسان</p> <p>تجدیدنظر در سیاست‌های کارکنان از «بسیار تخصصی» به «چند ظرفیتی»</p> <p>تنوع داخلی (آنها باید به دنبال لئوناردو داوینچی خودشان باشند) با تزریق چهره‌های جدید به کارکنان متخصص خود</p> <p>برخورداری از متخصصان همه‌کاره و مشتاق حرکت از یک موضوع به موضوع دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر</p> <p>برخورداری از حداقل تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان</p> <p>آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوعی اعم از: همه‌گیرشناسی، شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره</p> <p>تنوع خارجی: گسترش مهارت‌ها با درخواست از همتایان در نقاط دیگر کره زمین</p> <p>راه‌اندازی و پرورش مشارکت‌های دانشی با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها</p> <p>دستیابی به شرکای بزرگ با حفظ صداقت و بی‌طرفی</p> <p>از ابتدا تأمین‌کننده‌های مالی را در جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی خود قرار دادن</p> <p>ایجاد تعادل میان نیاز به تغییر یک سازمان و آماده سازی آن برای چالش‌های آتی با نیاز همزمان به ارائه خدمات کلاسیکی جهت افزایش شانس اتاق‌های فکر در دریافت کمک‌های مالی</p>	عوامل موفقیت										
<p>چالش زیست‌محیطی</p> <p>انقلاب دیجیتال</p> <p>تحول سریع در وضعیت ژئوپلیتیکی جهان</p> <p>تضعیف دموکراسی‌های غربی</p> <p>ناابرابری درآمدی، آموزشی و اجتماعی در سراسر جهان</p> <p>رقابت بر سر اعتماد میان احزاب سیاسی، اتحادیه‌ها و رسانه‌های سنتی</p> <p>افزایش تعداد بازیگران و تنوع آنها در مشاوره خط‌مشی</p>						چالش‌ها	Paris, France	Institute Montaigne,	Bigorgne and Verillaud	۳	
<p>توجه به تکنولوژی دیجیتال</p> <p>توجه به انقلاب کلان داده و هوش مصنوعی</p> <p>نیاز به تخصص</p> <p>ظرفیت بسیج تخصصی مرتبط و مقابله با تصمیم‌گیرندگان و جامعه مدنی با حقایق ملموس</p>											عناصر موفقیت

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

<p>خودداری از پیش‌بینی آینده و درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه تضعیف‌کننده جوامع</p> <p>رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید و اجتناب از عادات سفت و سخت</p> <p>تکامل چارچوب فکری برای پاسخ به سؤالاتی از قبیل:</p> <p>- چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟</p> <p>- چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و هم‌زمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین کرد؟</p> <p>- چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع کرد؟</p> <p>- چگونه می‌توان نیاز به جهانی‌شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط را با مطالبات برای حاکمیت با هم هماهنگ کرد؟</p> <p>ساختن یک هویت قوی برای هر اتاق فکر متفاوت از برند آن (برای افزایش تاب‌آوری آنها)</p> <p>میان‌رشته‌ای بودن</p> <p>خلق یک استراتژی قوی که به ارزش‌های آنها گره خورده</p> <p>ابداع ابزارهای جدید</p> <p>تغییر ارتباط با مردم</p> <p>افزایش استعداد اتاق فکر برای مباحثات عمومی</p>					
<p>بیماری‌های همه‌گیر</p> <p>تغییرات آب‌وهوایی</p> <p>ناابرابری‌های شدید</p> <p>تغییر مراکز قدرت جهانی</p> <p>پیشرفت‌های سریع تکنولوژی</p> <p>کاهش سطح اعتماد به کارشناسان</p> <p>اخبار جعلی</p> <p>تولید عادلانه‌تر و فراگیرتر تحقیقات و شواهد در رقابت با تحقیقات دانشگاه‌ها</p> <p>تمرکز انحصاری بر ارتقای ابزارهای سیاستی خاص</p> <p>سیاست‌های پوپولیستی</p> <p>به حاشیه راندن تخصص و شواهد</p> <p>کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی</p>	چالش‌ها	Brighton, UK	Institute of Development Studies (IDS)	Melissa Leach	۴
<p>طیفی از تخصص‌ها</p> <p>حمایت از دانش به عنوان یک کالای عمومی جهانی</p> <p>مبارزه با موج شرکتی شدن دانش</p> <p>مشارکت با سازمان‌های تحقیقاتی مستقل</p> <p>چارچوب‌بندی تحقیق برای گفتمان سیاست بلندمدت</p>	عناصر موفقیت				

سیاست‌های مبتنی بر شواهد				
پلتفرم علوم اجتماعی در اقدام بشردوستانه (SSHAP (www.socialscienceinaction.org)				
تسهیل یادگیری متقابل در کشورها و بخش‌ها				
فرارشته‌ای شدن				
بین‌المللی شدن				
به چالش کشیدن ارتدکس در تحقیق همراه با سیاست و عمل				
کمک به یادگیری جدید در مورد تأثیر تحقیق و توسعه در زمینه تحقیقات چالش‌محور				
به چالش کشیدن دیدگاه‌های خطی و ابزاری در مورد جذب شواهد و روش‌ها و معیارهای ارزیابی سفت و سخت				
تأکید روی افزایش ارزش شواهد مستقل اتاق‌های فکر ملی و بین‌المللی				
اختلال‌ها ^۱				
دوره زمانی پراسترس				
تغییر فرآیندهای جهانی و واکنش‌پذیری رفتار شرکت‌کنندگان				
رشد تعداد بازیگران ^۲				
رشد نفوذ و پتانسیل تعارض در روابط بین تمدن‌های انسانی محلی				
تکه‌تکه شدن ^۳ و انحطاط سیستم قدیمی روابط جهانی و گذار به مرحله جدیدی که هنوز تعریف نشده				
تأثیر عوامل اطلاعاتی و تکنولوژی تغییردهنده اساس اجتماعی و اقتصادی زندگی و ارزش‌های هر کشور و روابط بین آنها	چالش‌ها	Moscow, Russia	Institute of World Economy and International Relations	Alexander A. Dynkin
هنجاری شدن و دوقطبی شدن احساسات عمومی در سراسر جهان و استفاده از سیاست خارجی به عنوان یک سیاست داخلی				
قضاوت شایستگی اتاق‌های فکر توسط میلیون‌ها نفر در کشورهای خودشان و در سراسر جهان				
بحران بعدی جهانی از حوزه‌های ژئوپلیتیکی یا سایر حوزه‌های غیرمنتظره ناشی از «کارت‌های وحشی» از جمله بیماری‌های همه‌گیر				
ناتوانی محققان در پیش‌بینی کامل همه چالش‌های چشمگیر و دامنه یا پیامدهای آنها برای جهان				
افزایش تقاضا برای اتاق‌های فکر				
				۵

۱. مجموعه‌ای از رویدادها، سیاستمداران غیرمسئول و غیرقابل پیش‌بینی، جریان‌های متضاد اطلاعات، محبوبیت وبلاگ نویسان نالایق و مغرض.

۲. از جمله بازیگران غیردولتی و سهامداران در سیاست جهانی.

3. Fragmentation

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربندی آموزشی و پژوهشی

<p>کلاسیک و غیرحزبی بودن</p> <p>بودجه کافی، کمک‌های مالی</p> <p>منعکس کردن چشم‌انداز کشور</p> <p>تأثیر بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی» و تصمیم‌گیری سیاسی</p> <p>تجزیه و تحلیل پدیده‌های در حال وقوع</p> <p>انتقاد دانشمندان اتاق فکر از تصمیمات رسمی در مورد موضوعات مختلف اقتصادی و سیاسی و پیشنهاد راه‌حلی‌هایی به منظور پشتیبانی از منافع ملی درازمدت کشور</p> <p>افزایش نفوذ و قدرت کارشناسان اتاق فکر به دلیل برخورداری از سنت چرخشی^۱</p> <p>گفتگو در «مسیر ۲»</p> <p>برخورداری از متخصصان برجسته‌ای در چین و آسیا اقیانوسیه</p> <p>انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود</p> <p>ایجاد گروه‌های تحقیقاتی موقت همراه با تأمین مالی بنیادها و تجارت دولتی و خصوصی</p> <p>تحقیقات پایه‌ای در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و مشکلات اختصاص با اختصاص درصدی از درآمدهای اتاق فکر</p> <p>انجام کار پیش‌بینی^۲ به عنوان نقطه مرجع برای کارشناسان علوم اجتماعی در جهان</p> <p>چاپ آثار اتاق‌های فکر در مجلات بین‌المللی</p> <p>تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک با استفاده از نتایج تحلیل‌های موقعیتی از طریق طوفان مغزی</p> <p>بین‌رشته‌ای بر روی یک مشکل مرتبط و تکمیل آن توسط تحلیل عناصر روش دلفی با پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری^۳ و همچنین تحلیل SWOT</p> <p>بسط سناریوها و توصیه‌های بهینه را برای تثبیت وضعیت اجتماعی-اقتصادی، مالی و سیاسی بر اساس مبنای علمی و بین‌رشته‌ای، اتاق‌های فکر</p> <p>همکاری اتاق‌های فکر در دنیای پیچیده امروز</p> <p>کمبود دانشمندان داده و برنامه‌نویس.</p> <p>منسوخ شدن سریع مهارت‌های جدید مورد نیاز</p> <p>اتاق‌های فکر برای ادامه تأثیرگذاری بر سیاست‌ها</p>	عوامل موفقیت				
	چالش‌ها	Brussels, Belgium	Bruegel	Guntram Wolff	۶

۱. یعنی به سمت‌های بسیار بالایی در وزارت امور خارجه رفتند، در کنگره کار کردند و سپس به TT بازگشتند. چنین چرخشی نه تنها کیفیت کار ارگان‌های دولتی را بهبود می‌بخشد، بلکه به کارشناسان این درک را می‌دهد که چگونه و تا چه حد امکان و ضرورت اجرای تصمیمات بهینه برای کشور در حوزه سیاست‌های واقعی وجود دارد و هیچ راه حلی ایده آل تلقی نمی‌شود

2. Forecasting

3. Foresight method

استفاده اخلاقی در استفاده از ابزارهای جدید تحقیق				
انجام تحقیقات سیاست محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی.				
اهمیت شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد بودن				
برخورداری دانشمندان فعال در اتاق فکر از جایگاه بی‌عیب و نقص، درک سیاستگذاری، پایبندی به اصول آکادمیک				
توجه به ترکیب عناصر از پایین به بالا و از بالا به پایین در تهیه فرآیند پیش‌نویس یک برنامه تحقیقاتی.				
ترکیب اصل سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی نشده.				
تدوین برنامه پژوهشی به وسیله تعاملات متعدد با ذینفعان مهم در جامعه، کسب‌وکار و دولت به منظور شناسایی زود هنگام روندهای جدید مهم و تعدیل پیشگیرانه ظرفیت‌های پژوهشی				
پاسخ به موضوعات جدید مانند هوش مصنوعی به عنوان نمونه:				
<ul style="list-style-type: none"> - چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری - چگونه ممکن است برخی کشورها و شرکت‌ها به دلیل هوش مصنوعی در مزیت یا ضرر قرار گیرند؟ - چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ - پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟ - آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ 	عوامل موفقیت			
web scraping و یادگیری ماشینی به عنوان ابزارهای تحقیق				
نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و استخدام کارکنان جدید.				
تغییر ماهیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد را برای همیشه با تبدیل شدن به یک جنبه ضروری از حکومت در سراسر جهان توسط هوش مصنوعی. برخورداری از یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور.				
توجه به استفاده از هوش مصنوعی در دنیای سیاست‌گذاری				
اولویت‌های تحقیقاتی جدید				
سرمایه‌گذاری قابل توجه بر روی کارکنان				
استانداردهای اخلاقی بالا				

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۱۶: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آسیا به تفکیک کشورهای منتخب

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/ کشور	چالش‌ها/ عوامل موفقیت	وقایع	
۱	Ezzeddine Abdelmoula,	Al Jazeera Center for Studies	Doha, Qatar	چالش‌ها	تکنولوژی ارتباطات و نوآوری‌های مستمر آن	
					انواع جدیدی از رقبا از جمله آژانس‌های روابط عمومی و ارائه‌دهندگان اطلاعات غول‌پیکر برای اتاق‌های فکر	
					منابع باز	
					کلان داده	
					هوش مصنوعی	
					پویایی‌های جدید، مأموریت اتاق‌های فکر را چالش‌برانگیزتر کرده	
					زمینه‌های سیاسی و اجتماعی-اقتصادی برای اتاق‌های فکر محلی و منطقه‌ای	
					عوامل موفقیت	تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها
						نیاز به مشاوره سیاستی آگاهانه و مستقل
						افزایش نیاز سیاست‌گذاران به منابع قابل اعتماد اطلاعات و تحلیل با کاهش اعتماد به دولت‌ها و نهادهای سیاسی
				قوی عمل کردن اتاق‌های فکر از نظر ساختاری و استراتژی		
				تعیین رویکردهای جدید و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی		
				سازگاری و انطباق‌پذیری ^۱		
				رویکردهای چند رشته‌ای از طریق مشارکت و همکاری متقابل بین اتاق‌های فکر		
				یادگیری و آموزش مستمر		
				انتقال دانش، ایده‌های نوآورانه از طریق همکاری با سایر اتاق‌های فکر		
				یادگیری جمعی از طریق تماس‌های مستقیم و پروژه‌های مشترک		
				یادگیری از تجربیات عملی سایر مؤسسات هم از طریق قرار گرفتن در معرض داستان‌های موفقیت آنها و هم از طریق شناخت مشکلات آنها		

۱. انعطاف‌پذیری در ساختار، تنظیم دستور کار، تنوع محصول، استراتژی‌های ارتباطی، استخدام و نیروی انسانی نه تنها برای بقای سازمانی بلکه برای رقابت و برتری اساسی است.

آشنایی با مشکلات سایر اتاق‌های فکر برای درک بهتر مشکلات خود					
استقبال از پیشرفت‌های تکنولوژیکی: نگاه اتاق‌های فکر به تکنولوژی به عنوان یک روش تفکر و خارج شدن آنها از اتاق‌های سنتی خودشان					
توانمندسازی نسل‌های جوان: مشارکت دادن جوانان و توانمندسازی آنها برای ایفای نقش‌های تأثیرگذار و ارتقای جایگاه‌های رهبری					
تأمین مالی					
جوای نسبی سیستم‌های آموزشی					
کمبود آگاهی عمومی در مورد اتاق‌های فکر	چالش‌ها				
تحقیقات مربوط به جهان عرب توسط اتاق‌های فکر غربی و ارائه تحلیل‌های نادرست یا ناکافی					
استفاده از دانشمندان خارجی					
جوان‌گرایی و تربیت نسل آتی محققان موفق برای اتاق‌های فکر مبنی ارزیابی محققان ارشد	عوامل موفقیت				
دیجیتالی شدن اتاق‌های فکر					
افزایش حمایت‌گرایی					
افزایش نابرابری					
گسترش اطلاعات نادرست					
انتشار سریع تکنولوژی‌های دیجیتال					
وجود سازمان یکپارچه با سلسله‌مراتب رسمی، ایدئولوژی‌های حزبی و جمعیتی یکسان					
افزایش بی‌اعتمادی به اعتبار و «تخصص» اتاق‌های فکر					
محیط رسانه‌ای جدید	چالش‌ها				
تغییر گرامر و واژگان ارتباطات از طریق رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال					
عدم جذابیت تحقیقات طولانی مدت در عصر هشتگ‌ها و الگوهای رفتاری تقلیدی ^۱					
تمرکز صرف بر روندهای بلندمدت و نادیده گرفتن نگرانی‌ها و مسائل سیاسی فوری					
شک‌برانگیز بودن تخصص و ارزش اتاق‌های فکر برای جامعه					
		Awali, Bahrain	Bahrain Centre for Strategic, International and Energy Studies	Shaikh Abdulla Alkhalifa	۲
		New Delhi, India	Observer Research Foundation	Samir Saran	۳

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

اتاق‌های فکر به عنوان ابزارهایی برای تحکیم وضعیت موجود اتاق‌های فکر به جای سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم				
بازاندیشی ساختاری و نهادی به منظور انطباق با پویایی‌های اجتماعی در جوامع خود	عوامل موفقیت			
پلتفرم سازی ترتیبات انعطاف‌پذیر اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از طریق تکنولوژی				
پلتفرم‌سازی اتاق‌های فکر در کشورهای در حال توسعه				
«پلتفرم‌سازی» مشارکت سیاست‌های عمومی برای غلبه بر محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی				
تعامل با مناطق و جوامع جدید با استفاده از پلتفرم‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا به منظور بهره‌گیری از تخصص آنها بدون بار نهادی بزرگ				
احیای تحقیقات سنتی و طولانی مدت با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر				
شکل‌دهی مجدد تخصص و خروجی‌های علمی و اقدام مانند همه پلتفرم‌های اطلاعاتی				
عصر هشتگ‌ها				
سرمایه‌گذاری روی لقمه‌هایی از اطلاعات در اندازه‌های کوچک و درازای توییت ^۱				
استفاده از محیط اطلاعاتی جدید به منظور بازنگری حساسیت زمانی تحقیقات				
ایجاد فضا از محصولات در ذهن کسانی که دائماً از اطلاعات جدید اشباع شده‌اند				
توجه محققان اتاق‌های فکر به تولید مقالات مجلات و وبلاگ‌های خوب				
استقبال از پتانسیل عصر برای دموکراتیک کردن دسترسی و انتشار اطلاعات				
توجه به رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انتشار محصولات				
درگیر شدن به زبان عامیانه با بحث‌های سیاستی با استفاده از دیجیتالی شدن حوزه عمومی و رها کردن نخبه‌گرایی قدیمی و انحصار کارشناسان زبان انگلیسی				

تجسم مجدد امور مالی ^۱					
امکان‌پذیر نمودن انتخاب عاقلانه و مطابق با سیستم‌های ارزشی مصرف‌کنندگان با بی‌پرده‌گویی					
افزایش اعتبار با تنوع منابع مالی					
یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی					
ارتباط با جوامع در جهان					
توجه به تغییرات نسلی و تفکرات نسل‌های جدید و آتی					
سرمایه‌گذاری روی رابطه جدید با دولت					
ایجاد اتاق‌های فکر تعادلی با حفظ هم‌زمان استقلال و تعامل با مؤسسات و رهبران مشتاق ایده‌ها و تحقیقات					
ارائه پیشنهاد‌های ارزشی جذاب به سیاست‌گذاران					
همکاری اتاق‌های فکر با رژیم‌های آینده پیرامون تجارت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و امنیت در پایتخت‌های سراسر جهان از واشنگتن تا پکن					
شکل‌دهی افکار و انتخاب‌های جهانی به منظور خدمت‌گذاری به منافع محلی					
همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر به جای رقابت					
دفاع از تخصص					
بازایی ارزش اجتماعی در قرن واقعاً دیجیتال با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد استعداد و سرمایه انسانی به منظور سازگاری و انطباق با شرایط					
مواجهه سیاستمداران و سازمان‌های دولتی با مشکل جذب دانش و تجربه متخصصان در یافتن راه‌حل برای حل مشکلات	چالش‌ها	Astana, Kazakhstan	the Centre for Applied Research and International Partnerships	Yerlan Abil and Aigul Kosherbayeva	۴
شناخت ناکافی اتاق‌های فکر بسیار ضعیف در رتبه‌بندی جهانی از جامعه کارشناسان جهانی بن‌بست حکمرانی جهانی					
توجه به مراکز تحلیلی به عنوان موضوع فرایند سیاسی	عوامل موفقیت				

۱. اتاق‌های فکر اگر می‌خواهند به مخاطبان بزرگ‌تری اطلاع‌رسانی کنند قطعاً باید به استخرهای مالی جهانی دسترسی داشته باشند.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارو یکمدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

نقش مهم مراکز تحلیلی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در نظام سیاسی مدرن					
کمک مراکز تحلیلی به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی و حفظ و ارتقای منافع عمومی					
تحلیلی شدن اتاق‌های فکر به دلیل افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها					
تبدیل ساختار توسعه یافته اتاق‌های فکر به عنوان عناصر اساسی جامعه تخصصی به شاخصی حیاتی برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و کل دولت					
چشم‌انداز توسعه تجزیه و تحلیل در قزاقستان: نخست، افزایش تقاضا برای محصولات تحلیلی از سوی ارگان‌های دولتی دوم، تأثیرگذاری دانشمندان و «اعتماد به مغزها» ^۱ برای ورود به «دالان‌های قدرت» ^۲ و مشارکت مستقیم در طراحی خط‌مشی عمومی سوم، امکان ترکیب تلاش‌های مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، ایجاد شرایط برای همکاری در پروژه‌های تحلیلی و ارائه تصویر دقیق‌تر و مناسب‌تر از دنیای آنها در پیشنهادهایی برای دولت‌های ملی با رتبه‌بندی بین‌المللی «اعتماد به مغزها»					
برای به رسمیت شناخته شدن در سطح بین‌المللی باید: - اطمینان از دسترس بودن تحقیقات، محصولات تحلیلی و خدمات برای شهروندان، سیاستمداران، دانشمندان، محافل تجاری و مالی، نه تنها در کشورهای خود و منطقه بلکه در خارج از کشور - ایجاد همکاری بین‌المللی فعال با «کارخانه‌های فکری» ^۳ برجسته خارجی.					
انتشار مناسب محصولات تحقیقاتی به زبان انگلیسی برای اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی که در رتبه‌بندی‌ها حضور ندارند					

1. Brain Trusts
2. Corridors of Power
3. Thought factories

<p>پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی</p> <p>حفاظت از برند اتاق فکر</p> <p>ارزش افزوده اتاق فکر</p>					
<p>جوان و تازه‌کار بودن اکثر اتاق‌های فکر چینی</p> <p>شبیه‌سازی بدون قید و شرط مدل کشورهای دیگر</p> <p>تأکید روی تشریفات به جای موارد اصلی و بااهمیت</p> <p>دنبال کردن پوشش رسانه‌ای گسترده</p> <p>نادیده گرفتن کیفیت تحقیقات</p> <p>غفلت از پرورش نیروی کار حرفه‌ای</p> <p>مواجهه با کمبود رو به رشد «متفکران» در اتاق‌های فکر</p> <p>محدودیت‌های نهادی مانند عدم انعطاف در جذب پرسنل و استفاده از منابع مالی، عدم هماهنگی یکپارچه در استقرار منابع، اشکال واحد در کانال‌های گردش محصولات تحقیقاتی و همچنین شیوه ارائه آنها، محدودیت دیالوگ‌های مسیر ۲ و سفرهای میدانی به خارج از کشور</p>	چالش‌ها	Beijing, China	China Institutes of Contemporary International Relations (CICIR)	Yuan Peng	۵
<p>ساخت و توسعه اتاق‌های فکر با ویژگی‌های چینی با رتبه‌بندی اتاق‌های فکر برتر در چین</p> <p>حضور تدریجی اتاق‌های فکر چین در فرایند سیاست‌گذاری دولت</p> <p>تبدیل شدن به «مشارکت‌کننده»^۱ مهم در رویکرد چین به حکمرانی جهانی و همچنین منبع فکری «خرَد چینی»</p> <p>نقش مهم اتاق‌های فکر در مدرن‌سازی سیستم و ظرفیت حکومت چین</p> <p>مطابقت مأموریت اتاق‌های فکر با استراتژی کلان و نیازهای کشور</p> <p>توجه به استراتژی چین بزرگ به عنوان تعهدی بی‌وقفه، دنبال کردن مسیر توسعه صلح‌آمیز، ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش جهت ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت</p> <p>تلاش‌های مشترک کارشناسان و دانشمندان نسل‌های آینده در پاسخگویی به ندای عصر</p>	عوامل موفقیت				

1. Contributor

تخلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

جدید به عنوان عامل موفقیت اتاق‌های فکر چینی					
شناسایی راه پیش رو با توجه به ماهیت ذاتی اتاق فکر					
شایستگی اصلی یک اتاق فکر در «تخصص» و ویژگی‌های منحصر به فرد					
ماهیت اتاق‌های فکر ارائه خدمات تصمیم‌گیری است نه تبلیغ برای سیاست‌ها					
یافتن پتانسیل‌های متنوع و پرورش نقاط رشد متنوعی و همکاری با یکدیگر به منظور ایجاد تصویر بزرگ‌تر					
کارکرد اصلی مشارکت آنها در فرایند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده، به‌ویژه در زمان‌های حیاتی نیازهای یک کشور					
عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور بودن محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج و مستقل از فشارهای افکار عمومی					
حفظ فاصله معقول از رسانه‌ها و جلوگیری از رسانه‌ای شدن محصولات خود					
پرورش فرهنگ‌های متمایز از کارکردها و ویژگی‌های مربوطه و تشکیل برندهای منحصربه‌فرد خود					
تأکید بر کار پژوهشی جمعی یعنی ترجیح دادن تحلیل محکم به جای پوشش رسانه‌ای؛ تشکیل جلسات پشت درهای بسته با شرکت‌کنندگان منتخب به جای انجمن‌های بین‌المللی با نام‌های بزرگ و مشهور نسبت به دستاوردهای فردی					
به جای اینکه پژوهشگران بپرسند کشور ما چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، باید بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم					
پرهیز از رفتارهای تند با رعایت شعارهای اصولی					
دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان					
تأثیرگذاری مبادلات و ارتباطات بین اتاق‌های فکر بر روابط بین‌الملل					

تماس و مشارکت و تبادلات با تعداد زیادی از اتاق‌های فکر در جهان					
راه‌اندازی تعدادی پلتفرم با نفوذ برای گفتگوهای جهانی مانند انجمن Boao Forum و Xiangshan اشاره توسط چین					
به عهده گرفتن وظیفه عملکرد به عنوان «پل‌ها و پیوندها» ^۱ و همچنین «صاعقه‌گیرها» ^۲ میان کشورها					
دیپلماسی مسیر ۲ میان اتاق‌های فکر به عنوان یکی از مأموریت‌های اصلی اتاق‌های فکر					
اتاق‌های فکر چینی باید با اکتشافات بیشتر در زمینه‌های:					
<p>– اول تقویت نوآوری نهادی:</p> <p>اتاق‌های فکر چینی باید از مکانیسم‌های مدیریتی همتایان بین‌المللی بیاموزند، تلاش‌های نوآورانه همراه با شرایط واقعی خودشان را افزایش دهند و رویکردهای منحصربه‌فردی را برای کشف نوآوری‌های سازمانی اتخاذ کنند.</p> <p>– دوم افزایش استفاده از علم و تکنولوژی در تلاش‌های تحقیقاتی</p> <p>کتابخانه‌های دیجیتال، پایگاه‌های داده مدرن، سیستم‌های کلان داده، سیستم‌های آماری جدید برای نظرسنجی‌های عمومی، سیستم‌های شبیه‌سازی استراتژی^۳ و سیستم‌هایی برای تجزیه و تحلیل ریسک و هشدار اولیه به بصری سازی محصولات تحقیقاتی کمک کرده و به شهودهای ادراکی^۴ می‌افزاید</p> <p>– سوم تقویت ارتباطات بین‌المللی</p> <p>اتاق‌های فکر چینی نیز باید در ترویج محصولات تحقیقاتی خود گام بردارند و دانشمندان چینی را برای «بیرون رفتن»^۵ برای تبادلات تسهیل کنند</p>					

1. Bridges and bonds
2. lightning rods
3. Strategy simulation systems
4. Perceptual intuitions
5. Go out

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارو یکمدیریت استراتژیک و نظام‌های تربندی آموزشی و پژوهشی

<p>– پرورش شخصیت‌هایی است که با ارتباطات بین‌المللی آشنا هستند.</p> <p>– محققان باید درک کاملی از سیاست‌ها و شرایط کشور خود و همچنین موقعیت‌های کشورها یا حوزه‌های تخصصی خود علاوه بر مهارت‌های عالی زبان خارجی و همچنین مهارت بالا در استفاده از ابزارهای مدرن برای ارتباطات جمعی، مانند اینترنت و رسانه‌های جدید داشته باشند</p> <p>– چهارم تقویت مطالعات استراتژیک در پاسخ به مجموعه‌ای از مشکلات عملی و چالش‌های واقع‌بینانه و پاسخ به درخواست‌های فوری برای برنامه‌ریزی استراتژیک جدید و طراحی خط‌مشی سطح بالا، اتاق‌های فکر باید مطالعات استراتژیک در مورد موضوعات «کلان، عمیق و بلندمدت»^۱ بر اساس مطالعات «دقیق، عمیق و اساسی» را بیشتر تقویت کنند.</p> <p>– با چنین تلاش‌های بی‌وقفه می‌توان انتظار داشت که معمای توسعه رمزگشایی شود، ریسک‌های بالقوه حل شوند و استراتژی‌های آینده، محور کار شوند</p> <p>– گسترش مستمر افق بین‌المللی و تعمیق جدی مطالعات استراتژیک، رسالت اتاق‌های چینی در عصر جدید و نیز مسئولیت مشترک دانشمندان چینی</p>					
<p>نوآوری تکنولوژیک</p> <p>رقابت با رقبای قدیمی و جدید</p> <p>افزایش قطبی شدن سیاست</p> <p>مشکلات فزاینده تأمین مالی</p> <p>بلایای بی‌سابقه غیرسنستی، فرامرزی و انسان‌ساز از جمله همه‌گیری کووید-۱۹</p> <p>تغییرات آب و هوا</p> <p>گرم شدن زمین</p> <p>آلودگی هوا</p> <p>ایمنی هسته‌ای</p>	چالش‌ها	Seongnam, South Korea	Sejong Institute	Haksoon Paik	۶

1. Grand, deep and long-term

<p>زباله‌های پلاستیکی دریایی</p> <p>جوامع پیر</p> <p>الگوپرداری از رویکرد «ردیابی، آزمایش و درمان» کره جنوبی برای مقابله با کووید-۱۹ توسط اتاق‌های فکر</p> <p>ایجاد یک سیستم حکمرانی مؤثرتر در مبارزه با بلایا در سطح محلی و جهانی</p> <p>تولید گفتمان عمومی و ایده‌های سیاسی برای پایدار کردن دموکراسی حتی در مواقع اضطراری و بلایا توسط اتاق‌های فکر</p> <p>انتخاب نوع رهبری سیاسی مناسب برای مقابله با شرایط اضطراری</p>	<p>عوامل موفقیت</p>	<p>شناسایی تکنولوژی‌های جدید، استراتژی‌های جدید و تجدید ساختار نهادها به عنوان نقاط اشتراک با رقبا</p> <p>ایجاد مشارکت‌های دانشی با رقبا، به ویژه با تازه‌واردان در این زمینه و همکاری در بسته‌بندی و انتشار محصولات اتاق فکر</p> <p>جذب محققان و کارکنان با صلاحیت</p> <p>تأمین مالی به شیوه‌های مختلف</p> <p>سود سهام از صندوق‌های سرمایه‌گذاری</p> <p>افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مانند برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی</p> <p>اعطای مزایای پروژه‌های دولتی و بنیاد عمومی از طریق رقابت آزاد</p>	<p>چالش‌ها</p> <p>احساس ضد جهانی‌سازی به همراه افزایش حمایت‌گرایی و ملی‌گرایی</p> <p>افزایش عدم اطمینان</p> <p>جنگ تجاری ایالات متحده و چین</p> <p>عدم اطمینان‌ها در اقتصاد کره: کاهش پتانسیل رشد آن و افزایش نابرابری اقتصادی</p> <p>کاهش بهره‌وری نیروی کار</p> <p>کاهش نرخ زادوولد</p> <p>توسعه سریع تکنولوژی‌های جدید</p> <p>زندگی در جهانی با افزایش نابرابری، جهانی‌زدایی و انقلاب صنعتی چهارم</p> <p>انجام مطالعات آینده‌نگر</p>	<p>عوامل موفقیت</p> <p>انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلتفرم به منظور ترویج پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و همکاری با کارشناسان خارجی</p>	<p>Seoul, Republic of Korea</p> <p>Korea Institute for International Economic Policy</p> <p>Chul Chung</p> <p>۷</p>
<p>انجام مطالعات آینده‌نگر</p> <p>انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلتفرم به منظور ترویج پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و همکاری با کارشناسان خارجی</p>					

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارو یک مدیر استراتژیک و نظام‌های تربندی آموزشی و پژوهشی

پاسخ استراتژیک					
تدوین چارچوبی برای سیاست‌های ارتقادهنده یکپارچگی و انسجام اجتماعی					
تدوین سیاست‌های تجاری سودمند برای اقتصادهای نوظهور					
تجزیه و تحلیل استراتژی‌های نوآوری اقتصادهای بزرگ برای همگام شدن با انقلاب صنعتی چهارم					
تجارت دیجیتال					
نوآوری مالی					
گسترش کانال‌های انتقال یافته‌های تحقیقاتی					
تبدیل مقالات پژوهشی مبتنی بر متن به کلیپ‌های ویدیویی به منظور اشتراک‌گذاری آنلاین					
خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست					
مصاحبه با محققان و رهبران برجسته شرکت‌کننده در کنفرانس‌های بین‌المللی سازماندهی شده اتاق فکر					
آماده‌سازی برای آینده‌ای مبهم با تحقیقات دقیق و توصیه‌های سیاستی حاوی بدترین سناریوها و اقدامات خط‌مشی خلاقانه					
همکاری بین‌المللی و تسهیل ارتباط با اتاق‌های فکر جهانی					
فقدان «مقیاس»	چالش‌ها	Tokyo, Japan	The Canon Institute for Global Studies	Toshihiko Fukui	۸
سطوح پایین استقلال از نظر سیستمی					
عدم وجود «درهای گردان»					
ناتوانی در ایجاد «اثرات هم‌افزایی» داخلی با ترکیب نوآوری‌های تکنولوژیکی با فعالیت‌های تحقیقاتی سنتی					
نیاز به تغییر استراتژی و ساختار چالش رقبای جدید					
ارائه داوطلبانه پیشنهادهایی برای سیاست‌هایی که مردم ژاپن به آن نیاز دارند	عوامل موفقیت				
فرستادن منصوبان سیاسی شایسته به دولت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری					
برنامه جذب و آموزش نامزدهای جوان برای انتصابات سیاسی					
به اشتراک‌گذاری خرد، تخصص و تجربه منصوبان سیاسی در دولت از طریق درهای گردان					
همکاری با سایر اتاق‌های فکر منطقه‌ای و بین‌المللی					

ارتباط با مردم به طور فزاینده‌ای چالش‌برانگیز شده	چالش‌ها	Bangkok, Thailand	Thailand Development Research Institute	Tangkitvanich	۹
ظهور بسیاری از اشکال جدید رسانه‌های آنلاین					
مشکلات اقتصادی و اجتماعی نیز بسیار پیچیده‌تر شده					
ظرفیت سیستم بوروکراتیک برای اجرای راهکارهای سیاستی پیشنهادی به دلیل دستمزدهای غیررقابتی در بخش دولتی و مداخله سیاسی در اجرا کاهش یافته					
ناتوانی دولت در حل مشکلات جامعه و نیاز به مشارکت پایدار جامعه					
مدیریت منابع انسانی					
مشارکت اتاق فکر با بخش‌های تجاری و جوامع مدنی در طراحی، حمایت و اجرای سیاست‌ها	عوامل موفقیت	Bangkok, Thailand	Thailand Development Research Institute	Tangkitvanich	۹
همکاری نزدیک تیم تحقیقاتی اتاق فکر با سازمان‌های جامعه مدنی در ترویج و اجرای پروژه مهم در حوزه مبارزه با فساد در تایلند برای رهایی از مقررات قدیمی و بهبود شفافیت					
همکاری نزدیک با سازمان‌های دولتی، شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های اجتماعی و سازمان‌های جامعه مدنی در طراحی و اجرای طرح‌های نوآورانه در حوزه آموزش					
مشارکت تیم تحقیقاتی اتاق فکر در حوزه حمل و نقل با گروه‌های مصرف‌کننده در طراحی مسیرهای اتوبوس جدید برای اداره حمل‌ونقل انبوه بانکوک (BMTA)					
تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به بیش از ۸۰ سازمان و شرکت دولتی سرمایه‌گذاری روی افراد					
توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط					
رقابت ناعادلانه و نابرابری	چالش‌ها	Singapore	Singapore Institute for International Affairs	Simon Tay and Lee Chen Chen	۱۰
گرایش‌های پوپولیستی					
بحران آب و هوا					
تکنولوژی					
بازار جهانی ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی به شدت رقابتی در سراسر جهان					
دنیای پراکنده‌تر، دوقطبی‌تر و حزبی‌تر					

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

افزایش رقابت و درگیری بین ایالات متحده و چین	عوامل موفقیت				
محدود بودن استقلال اتاق‌های فکر در کشورهای عضو ASEAN					
گسترش رسانه‌های اجتماعی و اطلاعات نادرست					
رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی					
نوآوری‌های مستمر در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ و تجسم داده‌ها					
عدم علاقه بسیاری از سیاستگذاران امروزی به خروجی‌های اتاق‌های فکر					
گفتگوهای دیپلماسی مسیر ۲					
تعریف و پایبندی به هویت منحصر به فرد					
مشارکت استراتژیک با سازمان‌های بین‌المللی					
تمرکز بر بسیج علاقه‌مندی و حمایت گسترده‌تر از ایده‌های خود					
تعامل با بخش‌های گسترده‌تری از جامعه					
انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود					
برخورداری از ارزش‌های ثابت در عین انطباق با شرایط					

منبع: یافته‌های تحقیق

۵-۴- قاره آفریقا

جدول ۱۷: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر آفریقا به تفکیک کشورهای منتخب

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
۱	Abla Abdel Latif	Egyptian Center for Economic Studies	Cairo, Egypt	چالش‌ها	جمع‌آوری کمک‌های مالی برای دسترسی به بودجه پایدار و بلندمدت
					نادیده گرفتن اتاق‌های فکر توسط سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌ها
					شکاف اطلاعاتی
					چارچوب زمانی
					شکاف زبانی
					شکاف ارتباطی
				عوامل موفقیت	مشارکت دادن سیاست‌گذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدل‌سازی اقتصادی باشد
					ارتباط مستمر میان سیاست‌گذاران، جامعه و اتاق فکر
					اتاق‌های فکر از طریق گوش دادن به ذینفعان، زبان آنها را به زبان تحقیقاتی نتایج تحقیقات را به زبانی که آنها می‌فهمند و قدردانی می‌کنند ترجمه کند
					Views On News نشریه روزانه همکاری با سایر اتاق‌های فکر
۲	Ufo Okeke-Uzodike	African Heritage Institution	Enugu, Nigeria	چالش‌ها	چالش‌های شدید اقتصادی
					تجدید سازمانی (برگزیت ^۱)
					تغییرات اقلیمی
					درگیری‌های اجتماعی فرهنگی و سیاسی
					ناامنی
تروریسم					

1. Institutional realignments (Brexit)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
					نابرابری شدید
					فقر
					محرومیت‌های اجتماعی
					تبعیض‌های جنسیتی
					غرق کردن سیاستگذاران فاقد پاسخ‌های منسجم به چالش‌ها
					محیط حاصل از عدم اطمینان و ناامیدی عمومی در آفریقا
					احتمال از دست رفتن کنترل دولت‌ها
					فاصله گرفتن دولت‌ها از نتایج ملموس، شفافیت و پاسخگویی، از درک معنادار مشارکت و نقش‌های کمک‌کننده اتاق‌های فکر
					قرار گرفتن اتاق‌های فکر در معرض اشکال مختلف محدودیت‌های بوروکراتیک و نظارتی
					تأمین مالی؛ استقلال و خودمختاری؛ کیفیت و ظرفیت؛ و تأثیر/ اثربخشی
					هیئت‌مدیره‌های ناکارآمد و دخالت‌های بیش از حد بنیانگذاران در امور اداری معمول
					در نظر گرفتن اتاق‌های فکر به عنوان دشمن در زمان تحت فشار قرار گرفتن دولت‌ها در آفریقا
					به چالش کشاندن استقلال سازمان‌های مستقل غیردولتی توسط دولت‌های آفریقایی
					نوآوری‌های جدید در فناوری و ارتباطات
					رقابت اضطراری
					استراتژی و ساختار اتاق فکر
					تأثیر تغییر محیط سیاسی
					تأثیر گزینه‌های تأمین مالی و محیط‌زیست
					ارزش افزوده اتاق فکر
					فعالیت اتاق‌های فکر در محیط‌های متخاصم

1. Independence and Autonomy

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
				عوامل موفقیت	اصلاح اتاق‌های فکر به یک محیط عملیاتی که به سرعت در حال تغییر
					اتاق‌های فکر به عنوان کاتالیزورهایی برای تغییر و توسعه دگرگون‌کننده از طریق جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری
					جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری
۳	Idayat Hassan	Centre for Democracy and Development (CDD),	Lagos, Nigeria	چالش‌ها	توانایی اتاق‌های فکر آفرینایی برای تولید کلان داده به دلیل هزینه‌های بالا و ظرفیت کم
					بودجه
					نداشتن تیم‌های اختصاصی برای تجزیه و تحلیل داده
					کمبود نیروی انسانی، همراه با کمبود سیستم برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت کلان داده‌ها
					چالش‌های سیاسی و تکنولوژی
					وجود رقابت فزاینده در کارگزاری دانش
					منسوخ شدن برخی از استراتژی‌های اتاق‌های فکر
					تغییر جریان‌های مالی، ارتباطات و استراتژی‌های انتشار و همچنین خروجی‌های تحقیقاتی برای عصر دیجیتال
					حزب‌گرایی و ظهور پوپولیسم و همچنین افزایش بی‌اعتمادی عموم مردم به دولت و نهادها
					سیاست‌های پوپولیستی
					به حاشیه راندن تخصص و شواهد
					کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی
					داده‌های بزرگ ^۱

۱. اطلاعاتی که می‌توانند توسط اتاق‌های فکر جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شوند تا بینش‌هایی با کیفیت در مورد فرآیندها و رفتارهای انسانی ارائه کنند.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن بارویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نویسنده/گان	نام اتاق فکر	شهر/کشور	چالش‌ها/عوامل موفقیت	وقایع
۴	Vasu Gounden and Cedric de Coning	The African Centre for the Constructive Resolution of Disputes	/Durban South Africa	عوامل موفقیت	حرکت به سمت رویکرد ترکیبی از سیاست، عمل و کنشگری که حمایت عمومی برای اتاق‌های فکر به همراه دارد
					تنوع در استخدام
					بهبود تضمین کیفیت
					حفظ استقلال و یکپارچگی تحقیقات
					مشارکت در همکاری‌های هدفمند
					ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه
					همکاری با مخاطبان و شرکای جدید با استفاده از تکنولوژی و کلان داده‌ها
					شفافیت در مورد بودجه برای حفظ اعتماد شهروندان
					ارائه به موقع و مؤثر اطلاعات کلیدی
	عوامل موفقیت	چالش‌ها	تکنولوژی	مشارکت محدود اتاق‌های فکر در فضاهای سیاسی به دلیل دولت‌های مسلط و کنترلگر	
				تأمین مالی	
				نظم نوین جهانی	
				رشد جمعیت	
				شهرنشینی	
				تغییرات آب و هوا	
				سرکوب اتاق‌های فکر به دلیل قطبی شدن و اقتدارگرایی	
				ردیابی روندها	
				یادگیری از تجارب	
				همکاری با سایر اتاق‌های فکر	
عوامل موفقیت	عوامل موفقیت	عوامل موفقیت	همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی		
			ارتباط بودجه‌های تحقیق و توسعه در کشورها با افزایش ظرفیت آنها در سطح بین‌الملل		
			ارائه تحقیقات با کیفیت، مبتنی بر شواهد		
			همکاری با دولت‌ها برای تبدیل دانش را به سیاست و عمل		

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۱۸: مقوله‌بندی چالش‌های اتاق‌های فکر به تفکیک قاره‌ها

قاره	ابعاد	کد اولیه (وقایع)
آمریکای شمالی	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	چالش‌های تکنولوژیکی
		تأثیر هوش مصنوعی (AI) و تکنولوژی‌های نوظهور بر اتاق‌های فکر
		افزایش چشمگیر نرخ تغییرات تکنولوژیکی
		قدرت رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ
		سونامی اطلاعات جهانی و وابستگی متقابل اطلاعاتی و ظهور جنگ اطلاعاتی
		افزایش سرعت جریان اطلاعات
		تکنولوژی
		تکنولوژی‌های جدید
		تغییرات عمیق در فضای اطلاعاتی و سیاسی
		رسانه‌های اجتماعی
	تأمین مالی	سیاست‌گذاری در حوزه تکنولوژی‌های اطلاعات به روش نسبتاً سنتی قرن نوزدهم و بیستم
		ورود هوش مصنوعی به طور کامل به حوزه سیاست‌گذاری
		دسترسی به موتورهای محاسباتی عظیم لازم برای هوش مصنوعی فقط توسط ایالت‌ها و سازمان‌های بسیار بزرگ
		تأثیر تکنولوژی
		تکنولوژی‌های ارتباطی به عنوان یک شمشیر دولبه
		ارائه اطلاعات نادرست
		ایجاد ارتش بی‌شماری از مؤسسات، گروه‌ها و افراد با دسترسی فوری و باز به اطلاعات به عنوان رقیب اتاق‌های فکر
		به چالش کشیدن ارتباط نهاد‌های میانی با پر کردن شکاف بین قدرت سیاسی و شهروندان توسط رسانه‌های اجتماعی
		مبهم‌سازی واقعیت با روش‌های جدید از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید که منجر به ایجاد پدیده پسا واقعیت ^۱ شده
		تحقیقات در محیطی پساحقیقتی ^۲
فضای سیاسی-اجتماعی	اطلاعات گمراه‌کننده در بازار ایده‌ها	
	تغییرات عمده در نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر	
	تأمین مالی	
	کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت	
	چالش تأمین مالی	
	سؤالی که برای سرمایه‌گذاران وجود دارد این است که «اگر فعالان غیرحرفه‌ای می‌توانند مناقصه آنها را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند، چرا برای مؤسسات جدی و مستقر تأمین مالی می‌شود؟»	
	آشتی دادن استقلال و منافع سرمایه‌گذاران	
	چگونه به هر شهروند باید نزدیک‌تر شد و دغدغه‌های او را درک کرد تا هم به نیازهای گسترده‌شان در سطح سیاست مورد توجه قرار گیرد و هم منابع مالی پایدارتر و بلندمدت توسعه یابند	
گسترده‌تری دیدگاه‌های سیاسی		
تقسیم‌بندی محیط سیاسی به قبیله‌های اطلاعاتی و ایدئولوژی‌های رقیب و مطرح کردن موضع‌گیری‌ها بدون در نظر گرفتن شواهد یا استدلال		

۱. تلاش برای زیرو رو کردن باور عمومی نسبت به برخی از حقایق یا واقعیت‌های علمی برای اهداف کاملاً واقعی و تعریف شده
 ۲. محیطی که در آن نه واقعیت و نه استدلال منطقی، مشخص‌کننده راه درست نیستند.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره		
افزایش قطبیت سیاسی	فضای رقابتی			
افزایش قطبی شدن در سیاست				
مداخله دولت در زندگی روزمره شهروندان				
تلاش برای بی‌اعتبار کردن و تضعیف کارشناسان و اتاق‌های فکر				
دوقطبی شدن اجتماعی و سیاسی				
چگونه به هر شهروند باید نزدیک‌تر شد و دغدغه‌های او را درک کرد تا هم به نیازهای گسترده‌شان در سطح سیاست مورد توجه قرار گیرد و هم منابع مالی پایدارتر و بلندمدت توسعه یابند				
تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر عملکرد اتاق‌های فکر				
حفظ خود به عنوان پناهگاه‌های امن برای تأمل و گفتگو در برابر هوس‌های سیاسی				
تأثیر کووید-۱۹ بر اتاق‌های فکر و واکنش جامعه اتاق‌های فکر به این همه‌گیری				
چالش‌های رقابتی			نیروی انسانی	
رقابت گروه‌های مدافع و شرکت‌های روابط عمومی				
رقبای جدید				
ارزش افزوده اتاق‌های فکر				
چالش‌های منابع	فضای بین‌المللی			
چالش‌های منابع انسانی				
پیچیده‌تر شدن جهان	اختلالات ^۱			
تغییرات سریع جهانی				
تغییرات آب و هوایی	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات			
مسائل مرتبط با برابری جنسیتی				
تأثیر تکنولوژی‌های جدید				
فاصله اتاق‌های فکر با فرآیندهای نوآوری و دیجیتالی شدن				
پیام				
تکثیر دانش در اکوسیستم گسترده‌ای از سازمان‌ها				
پایداری مالی			تأمین مالی	
محدودیت بودجه				
عدم برخورداری از بودجه‌های بین‌المللی				
رقابت زیاد برای دریافت بودجه دولتی			فضای سیاسی - اجتماعی	
تأثیر گذاری بر سیاست				
طرز فکر				
بی‌اعتمادی فزاینده به کسانی که به طور حرفه‌ای مسئول ایجاد دانش به عنوان زیربنای سیاست‌های عمومی هستند	محیط درونی سازمان			
مدیریت				
موضوع: عدم انطباق پذیری دستور کار تحقیقاتی با شرایط امروزی				
مدل‌های سنتی اداره و سازماندهی اتاق‌های فکر در پرو				
طرز فکر	تشریک مساعی			
محدودیت همکاری‌های بین‌المللی				
مکانیسم‌های تعامل و همکاری				

۱. مجموعه‌ای از رویدادها، سیاستمداران غیرمسئول و غیرقابل پیش‌بینی، جریان‌های متضاد اطلاعات، محبوبیت وبلاگ نویسان نالایق و مغرض و غیره

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
حفظ تمرکز طولانی مدت	فضای رقابتی	
نوآوری		
پیشرفت‌های تکنولوژیکی	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	اروپا
دیجیتالی شدن		
هوش مصنوعی		
روباتیک		
بیوتکنولوژی		
بروز تغییرات سریع به دلیل ظهور تکنولوژی‌های جدید، ارتباطات دیجیتال و گسترش رسانه‌های اجتماعی		
هوش مصنوعی		
فضای مجازی		
رسانه‌های اجتماعی		
انقلاب دیجیتال		
پیشرفت‌های سریع تکنولوژی		
کمبود دانشمندان داده و برنامه‌نویس.		
افزایش اتصال		
استفاده اخلاقی در استفاده از ابزارهای جدید تحقیق		
تأثیر عوامل اطلاعاتی و تکنولوژی تغییردهنده اساس اجتماعی و اقتصادی زندگی و ارزش‌های هر کشور و روابط بین آنها		
قضای بین‌المللی	فضای بین‌المللی	
قضاوت شایستگی اتاق‌های فکر توسط میلیون‌ها نفر در کشورهای خودشان و در سراسر جهان		
تضعیف دموکراسی‌های غربی		
نابرابری درآمدی، آموزشی و اجتماعی در سراسر جهان		
هنجاری شدن و دوقطبی شدن احساسات عمومی در سراسر جهان و استفاده از سیاست خارجی به عنوان یک سیاست داخلی		
فضای سیاسی - اجتماعی		فضای سیاسی - اجتماعی
سیاست‌های پوپولیستی		
انزوای جوامع علمی و سیاست‌گذاری		
نابرابری‌های شدید		
افزایش شهرنشینی		
رشد نفوذ و پتانسیل تعارض در روابط بین تمدن‌های انسانی محلی		
کاهش سطح اعتماد به کارشناسان		
کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی		
سلامت عمومی		
دوره زمانی پراسترس		
قاجاق	نیروی انسانی	
به حاشیه راندن تخصص و شواهد		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
ناتوانی محققان در پیش‌بینی کامل همه چالش‌های چشمگیر و دامنه یا پیامدهای آنها برای جهان		
منسوخ شدن سریع مهارت‌های جدید مورد نیاز اتاق‌های فکر برای ادامه تأثیرگذاری بر سیاست‌ها		
فقدان تفکر یکپارچه یا کل نگر		
تغییرات جمعیتی		
رشد جمعیت جهانی	رشد جمعیت	
اثرات گرمای بیش از حد جهانی	زیست‌محیطی	
از بین رفتن تنوع زیستی و اکوسیستم‌های تولیدی در خشکی و اقیانوس		
اسیدی شدن فزاینده اقیانوس‌ها		
چالش زیست‌محیطی		
اختلال در چرخه‌های شیمیایی نیتروژن و فسفر		
ارزیابی خطرات درازمدت از جمله تخریب محیط‌زیست و تغییرات آب و هوا		
تغییرات آب‌وهوایی		
از دست دادن تنوع زیستی		
تغییر فرایندهای جهانی		عدم اطمینان
عدم اطمینان		
جنگ		
تکه‌تکه شدن ^۱ و انحطاط سیستم قدیمی روابط جهانی و گذار به مرحله جدیدی که هنوز تعریف نشده	نظم جدید جهانی	
تغییر مراکز قدرت جهانی		
تحول سریع در وضعیت ژئوپلیتیکی جهان	ژئوپلیتیک	
بحران حوزه‌های ژئوپلیتیکی		
حوزه‌های غیرمنتظره ناشی از «کارت‌های وحشی» از جمله بیماری‌های همه‌گیر	پاندمی	
همه‌گیرشناسی		
ظهور ناقل‌های جدید بیماری		
بیماری‌های همه‌گیر		
رقابت بر سر اعتماد میان احزاب سیاسی، اتحادیه‌ها و رسانه‌های سنتی	فضای رقابتی	
افزایش تعداد بازیگران و تنوع آنها در مشاوره خط‌مشی		
تولید عادلانه‌تر و فراگیرتر تحقیقات و شواهد در رقابت با تحقیقات دانشگاه‌ها		
تمرکز انحصاری بر ارتقای ابزارهای سیاستی خاص		
رشد تعداد بازیگران، از جمله بازیگران غیردولتی و سهامداران در سیاست جهانی		
ارزیابی اتاق‌های فکر بر اساس مقالات آنها در مجلات معتبر		
ترویج رویکردهای سنتی و تکرار شده‌ای و دوری از رویکردهای نوآورانه در ساختار «صنعت مجلات»		
منابع باز	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	آسیا
کلان داده		
هوش مصنوعی		

1. Fragmentation

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره		
گسترش اطلاعات نادرست				
انتشار سریع تکنولوژی‌های دیجیتال				
محیط رسانه‌های جدید				
تغییر گرامر و واژگان ارتباطات از طریق رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال				
عدم جذابیت تحقیقات طولانی مدت در عصر هشتگ‌ها و الگوهای رفتاری تقلیدی ^۱				
دنبال کردن پوشش گسترده رسانه‌های				
نوآوری تکنولوژیک				
ظهور بسیاری از اشکال جدید رسانه‌های آنلاین				
تکنولوژی				
گسترش رسانه‌های اجتماعی و اطلاعات نادرست				
نوآوری‌های مستمر در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ و تجسم داده‌ها				
زمینه‌های سیاسی و اجتماعی-اقتصادی برای اتاق‌های فکر محلی و منطقه‌ای			فضای سیاسی - اجتماعی	
کمبود آگاهی عمومی در مورد اتاق‌های فکر				
افزایش بی‌اعتمادی به اعتبار و «تخصص» اتاق‌های فکر				
عدم علاقه بسیاری از سیاستگذاران امروزی به خروجی‌های اتاق‌های فکر				
شک‌برانگیز بودن تخصص و ارزش اتاق‌های فکر برای جامعه				
افزایش قطبی شدن سیاست				
پیچیده‌تر شدن مشکلات اقتصادی و اجتماعی				
ناتوانی دولت در حل مشکلات جامعه و نیاز به مشارکت پایدار جامعه				
چالش‌برانگیز شدن ارتباط با مردم				
تولید گفتمان عمومی و ایده‌های سیاسی برای پایدار کردن دموکراسی حتی در مواقع اضطراری و بلافاصله توسط اتاق‌های فکر				
احساس ضد جهانی‌سازی به همراه افزایش حمایت‌گرایی و ملی‌گرایی				
گرایش‌های پوپولیستی				
مواجه سیاستمداران و سازمان‌های دولتی با مشکل جذب دانش و تجربه متخصصان در یافتن راه‌حل برای حل مشکلات				
انتخاب نوع رهبری سیاسی مناسب برای مقابله با شرایط اضطراری				
ظرفیت سیستم بوروکراتیک برای اجرای راهکارهای سیاستی پیشنهادی به دلیل دستمزدهای غیررقابتی در بخش دولتی و مداخله سیاسی در اجرا کاهش یافته				
افزایش نابرابری				
محدود بودن استقلال اتاق‌های فکر در کشورهای عضو ASEAN	فضای رقابتی			
انواع جدیدی از رقبا از جمله آژانس‌های روابط عمومی و ارائه‌دهندگان اطلاعات غول‌پیکر برای اتاق‌های فکر				
رقابت با رقبای قدیمی و جدید				
چالش رقابتی جدید				

1. Hashtags and Memes

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
رقابت ناعادلانه و نابرابری		
رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی		
بازار جهانی ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی به شدت رقابتی در سراسر جهان		
دنیای پراکنده‌تر، دوقطبی‌تر و حزبی‌تر		
افزایش رقابت و درگیری بین ایالات متحده و چین		
جنگ تجاری ایالات متحده و چین		
انجام تحقیقات مربوط به جهان عرب توسط اتاق‌های فکر غربی و ارائه تحلیل‌های نادرست یا ناکافی		
بلایای بی‌سابقه غیرسنستی، فرامرزی و انسان‌ساز از جمله همه‌گیری - ۱۹	اختلالات	
تغییرات آب و هوا		
گرم شدن زمین		
آلودگی هوا		
ایمنی هسته‌ای		
زباله‌های پلاستیکی دریایی		
جوامع پیر		
کاهش نرخ زادوولد		
بحران آب و هوا		
ایجاد یک سیستم حکمرانی مؤثرتر در مبارزه با بلایا در سطح محلی و جهانی		
افزایش عدم اطمینان		
فقدان «مقیاس»		
پویایی‌های جدید، مأموریت اتاق‌های فکر را چالش‌برانگیزتر کرده		
عدم اطمینان‌ها		
تأمین مالی	تأمین مالی	
مشکلات فزاینده تأمین مالی		
رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی	محیط درونی سازمان	
وجود سازمان یکپارچه با سلسله‌مراتب رسمی، ایدئولوژی‌های حزبی و جمعیتی یکسان		
جوانی نسبی سیستم‌های آموزشی		
تمرکز صرف بر روندهای بلندمدت و نادیده گرفتن نگرانی‌ها و مسائل سیاستی فوری		
ناتوانی در ایجاد «اثرات هم‌افزایی» داخلی با ترکیب نوآوری‌های تکنولوژیکی با فعالیت‌های تحقیقاتی سنتی		
نیاز به تغییر استراتژی و ساختار		
اتاق‌های فکر به عنوان ابزارهایی برای تحکیم وضعیت موجود اتاق‌های فکر به جای سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم		
شناخت ناکافی اتاق‌های فکر بسیار ضعیف در رتبه‌بندی جهانی از جامعه کارشناسان جهانی		
نادیده گرفتن کیفیت تحقیقات		
محدودیت‌های نهادی مانند عدم انعطاف در جذب پرسنل و استفاده از منابع مالی، عدم هماهنگی یکپارچه در استقرار منابع، اشکال واحد در کانال‌های گردش محصولات تحقیقاتی و همچنین شیوه ارائه آنها، محدودیت دیالوگ‌های مسیر ۲ و سفرهای میدانی به خارج از کشور		

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
جوان و تازه‌کار بودن اکثر اتاق‌های فکر چینی	نیروی انسانی	
شبیه‌سازی بدون قید و شرط مدل‌های کشورهای دیگر		
سطوح پایین استقلال از نظر سیستمی		
تأکید روی تشریفات به جای موارد اصلی و با اهمیت		
مدیریت منابع انسانی		
غفلت از پرورش نیروی کار حرفه‌ای		
مواجهه با کمبود رو به رشد «متفکران» در اتاق‌های فکر		
کاهش بهره‌وری نیروی کار		
نوآوری‌های جدید در تکنولوژی و ارتباطات		
توانایی اتاق‌های فکر آفریقایی برای تولید کلان داده به دلیل هزینه‌های بالا و ظرفیت کم		
چالش‌های سیاسی و تکنولوژی		
شکاف اطلاعاتی		
تغییر جریان‌های مالی، ارتباطات و استراتژی‌های انتشار و همچنین خروجی‌های تحقیقاتی برای عصر دیجیتال		
داده‌های بزرگ		
چارچوب زمانی		
شکاف زبانی		
شکاف ارتباطی		
شکاف اعتماد	فضای سیاسی-اجتماعی	آفریقا
درگیری‌های اجتماعی فرهنگی و سیاسی		
ناامنی		
نادیده گرفتن اتاق‌های فکر توسط سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌ها		
نابرابری شدید		
فقر		
فاصله گرفتن دولت‌ها از نتایج ملموس، شفافیت و پاسخگویی، به‌ویژه از درک معنادار مشارکت و نقش‌های کمک‌کننده اتاق‌های فکر		
قرار گرفتن اتاق‌های فکر در معرض اشکال مختلف محدودیت‌های بوروکراتیک و نظارتی		
در نظر گرفتن اتاق‌های فکر به عنوان دشمن در زمان تحت فشار قرار گرفتن دولت‌ها در آفریقا		
به چالش کشاندن استقلال سازمان‌های مستقل غیردولتی توسط دولت‌های آفریقایی		
استقلال و خودمختاری		
محیط حاصل از عدم اطمینان و ناامیدی عمومی در آفریقا		
تأثیر تغییر محیط سیاسی		
احتمال از دست رفتن کنترل دولت‌ها		
محرومیت‌های اجتماعی		
تبعیض‌های جنسیتی		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
حزب‌گرایی و ظهور پوپولیسم و همچنین افزایش بی‌اعتمادی عموم مردم به دولت و نهادها		
سیاست‌های پوپولیستی		
کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی		
سرکوب اتاق‌های فکر به دلیل قطبی شدن و اقتدارگرایی		
مشارکت محدود اتاق‌های فکر در فضاهای سیاستی به دلیل دولت‌های مسلط و کنترل‌گر		
کیفیت و ظرفیت؛ و تأثیر/ اثربخشی	محیط درونی سازمان	
هیئت‌مدیره‌های ناکارآمد و دخالت‌های بیش از حد بنیانگذاران در امور اداری معمول		
استراتژی و ساختار اتاق فکر		
منسوخ شدن برخی از استراتژی‌های اتاق‌های فکر	تأمین مالی	
جمع‌آوری کمک‌های مالی برای دسترسی به بودجه پایدار و بلندمدت		
تأمین مالی		
تأثیر گزینه‌های تأمین مالی		
بودجه	اختلالات	
تغییرات اقلیمی		
رشد جمعیت		
محیط حاصل از عدم اطمینان و ناامیدی عمومی در آفریقا		
تجدید سازمانی (برگزیت ^۱)		
تروریسم	فضای اقتصادی	
فعالیت اتاق‌های فکر در محیط‌های متخاصم		
چالش‌های شدید اقتصادی	نیروی انسانی	
نداشتن تیم‌های اختصاصی برای تجزیه و تحلیل داده		
کمبود نیروی انسانی، همراه با کمبود سیستم برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت کلان داده‌ها		
به حاشیه راندن تخصص و شواهد	فضای رقابتی	
وجود رقابت فزاینده در کارگزاری دانش		
رقابت اضطراری		
ارزش افزوده اتاق فکر	فضای بین‌المللی	
نظم نوین جهانی		

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Institutional realignments (Brexit)

جدول ۱۹: یکپارچه‌سازی چالش‌های بالقوه و بالفعل اتاق‌های فکر

ردیف	چالش	توصیف
۱	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	تأثیر هوش مصنوعی (AI) و تکنولوژی‌های نوظهور بر اتاق‌های فکر (آمریکای شمالی، اروپا و آسیا)
		افزایش چشمگیر نرخ تغییرات تکنولوژیکی (آمریکای شمالی)
		قدرت رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ (آمریکای شمالی، اروپا و آسیا)
		سونامی اطلاعات جهانی و وابستگی متقابل اطلاعاتی و ظهور جنگ اطلاعاتی (آمریکای شمالی)
		افزایش سرعت جریان اطلاعات (آمریکای شمالی)
		سیاست‌گذاری در حوزه تکنولوژی‌های اطلاعات به روش نسبتاً سنتی قرن نوزدهم و بیستم (آمریکای شمالی)
		ورود هوش مصنوعی به طور کامل به حوزه سیاست‌گذاری (آمریکای شمالی)
		دسترسی به موتورهای محاسباتی عظیم لازم برای هوش مصنوعی فقط توسط ایالت‌ها و سازمان‌های بسیار بزرگ (آمریکای شمالی)
		به چالش کشیدن ارتباط نهادهای میانی با پر کردن شکاف بین قدرت سیاسی و شهروندان توسط رسانه‌های اجتماعی (آمریکای شمالی)
		مبهم‌سازی واقعیت با روش‌های جدید از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید که منجر به ایجاد پدیده پسا واقعیت ^۱ شده (آمریکای شمالی)
		تحقیقات در محیطی پساحقیقتی ^۲ (آمریکای)
		اطلاعات گمراه‌کننده در بازار ایده‌ها (آمریکای شمالی)
		تکثیر دانش در اکوسیستم گسترده‌ای از سازمان‌ها (آمریکای جنوبی)
		عدم جذابیت تحقیقات طولانی مدت در عصر هشتگ‌ها و الگوهای رفتاری تقلیدی ^۳ (آسیا)
		روباتیک (اروپا)
		بیوتکنولوژی (اروپا)
		بروز تغییرات سریع به دلیل ظهور تکنولوژی‌های جدید، ارتباطات دیجیتال و گسترش رسانه‌های اجتماعی (اروپا)
		گسترش رسانه‌های اجتماعی و اطلاعات نادرست (آسیا)
		تغییر گرامر و واژگان ارتباطات از طریق رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال (آسیا)
		کلان‌داده (آسیا)
ظهور بسیاری از اشکال جدید رسانه‌های آنلاین (آسیا)		
نوآوری‌های مستمر در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ و تجسم داده‌ها (آسیا و آفریقا)		
ناتوانی اتاق‌های فکر در برخی قاره‌ها برای تولید کلان‌داده به دلیل هزینه‌های بالا و ظرفیت کم (آفریقا)		
۲	فضای سیاسی	گسترده‌گی دیدگاه‌های سیاسی (آمریکای شمالی)
		تقسیم‌بندی محیط سیاسی به قبیله‌های اطلاعاتی و ایدئولوژی‌های رقیب و مطرح کردن موضع‌گیری‌ها بدون در نظر گرفتن شواهد یا استدلال (آمریکای شمالی)
		مواجهه سیاستمداران و سازمان‌های دولتی با مشکل جذب دانش و تجربه متخصصان در یافتن راه‌حل برای حل مشکلات (آسیا)
		درگیری‌های شدید سیاسی (آفریقا)
		فاصله گرفتن دولت‌ها از نتایج ملموس، شفافیت و پاسخگویی، به‌ویژه از درک معنادار مشارکت و نقش‌های کمک‌کننده اتاق‌های فکر (آفریقا)
		قرار گرفتن اتاق‌های فکر در معرض اشکال مختلف محدودیت‌های بوروکراتیک و نظارتی (آفریقا)
		در نظر گرفتن اتاق‌های فکر به عنوان دشمن در زمان تحت فشار قرار گرفتن دولت‌ها (آفریقا)
		به چالش کشاندن استقلال سازمان‌های مستقل غیردولتی توسط دولت‌ها (آفریقا)
		انتخاب نوع رهبری سیاسی مناسب برای مقابله با شرایط اضطراری (آسیا)

۱. تلاش برای زیر و رو کردن باور عمومی نسبت به برخی از حقایق یا واقعیت‌های علمی برای اهداف کاملاً واقعی و تعریف شده

۲. محیطی که در آن نه واقعیت و نه استدلال منطقی، مشخص‌کننده راه درست نیستند.

3. Hashtags and memes

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	چالش	توصیف
۳	فضای اجتماعی	کاهش ظرفیت سیستم بوروکراتیک برای اجرای راهکارهای سیاستی پیشنهادی به دلیل دستمزدهای غیررقابتی در بخش دولتی و مداخله سیاسی در اجرا (آسیا)
		محدود بودن استقلال اتاق‌های فکر (آسیا و آفریقا)
		محیط حاصل از ناامیدی عمومی (آفریقا)
		تأثیر تغییر محیط سیاسی (آفریقا)
		احتمال از دست رفتن کنترل دولت‌ها (آفریقا)
		سیاست‌های پوپولیستی (اروپا، آسیا و آفریقا)
		انزوای جوامع علمی و سیاست‌گذاری (اروپا)
		مداخله دولت در زندگی روزمره شهروندان (آمریکای شمالی)
		تلاش برای بی‌اعتبار کردن و تضعیف کارشناسان و اتاق‌های فکر (آمریکای شمالی)
		دوقطبی شدن اجتماعی و سیاسی (آمریکای شمالی و مرکزی، آسیا)
		چگونگی نزدیک شدن به شهروندان و درک دغدغه‌های آنها به منظور توجه به نیازهای گسترده آنها در سطح سیاستی (آمریکای شمالی)
		حفظ خود به عنوان پناهگاه‌های امن برای تأمل و گفتگو در برابر هوس‌های سیاسی (آمریکای شمالی)
		تأثیرگذاری بر سیاست (آمریکای جنوبی)
		ناتوانی دولت در حل مشکلات جامعه و نیاز به مشارکت پایدار جامعه (آسیا)
		عدم علاقه بسیاری از سیاستگذاران امروزی به خروجی‌های اتاق‌های فکر (آسیا)
		کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی (آفریقا)
		سرکوب اتاق‌های فکر به دلیل قطبی شدن و اقتدارگرایی (آفریقا)
		مشارکت محدود اتاق‌های فکر در فضاهاى سیاستی به دلیل دولت‌های مسلط و کنترل‌گر (آفریقا)
		محدودیت‌های نهادی مانند عدم انعطاف در جذب پرسنل و استفاده از منابع مالی، عدم هماهنگی یکپارچه در استقرار منابع، اشکال واحد در کانال‌های گردش محصولات تحقیقاتی و همچنین شیوه ارائه آنها، محدودیت دیالوگ‌های مسیر ۲ و سفرهای میدانی به خارج از کشور
		کوچک شدن فضا برای جامعه مدنی و تحقیقات انتقادی (اروپا)
		نادیده گرفتن اتاق‌های فکر توسط سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌ها (آفریقا)
		چارچوب زمانی (آفریقا)
		شکاف زبانی (آفریقا)
		شکاف ارتباطی (آفریقا)
		شکاف اعتماد (آفریقا)
		فاچاق (اروپا)
		طرز فکر جامعه (آمریکای جنوبی)
بی‌اعتمادی فزاینده به مسئولان ایجاد دانش به عنوان زیربنای سیاست‌های عمومی (آمریکای جنوبی)		
نابرابری‌های شدید (اروپا، آسیا و آفریقا)		
رشد نفوذ و پتانسیل تعارض در روابط بین تمدن‌های انسانی محلی (اروپا)		
شک‌برانگیز بودن تخصص و ارزش اتاق‌های فکر برای جامعه (آسیا)		
کاهش سطح اعتماد به کارشناسان (اروپا)		
محرومیت‌های اجتماعی (آفریقا)		
تبعیض‌های جنسیتی (آسیا و آفریقا)		
افزایش شهرنشینی (اروپا)		
سلامت عمومی (اروپا)		
دوره زمانی پراسترس (اروپا)		
درگیری‌های شدید اجتماعی (آفریقا)		
چالش‌برانگیز شدن ارتباط با مردم (آسیا)		
افزایش بی‌اعتمادی عموم مردم به دولت و نهادها (آفریقا)		
تولید گفتمان عمومی و ایده‌های سیاسی برای پایدار کردن دموکراسی حتی در مواقع اضطراری و بلایا توسط اتاق‌های فکر (آسیا)		

ردیف	چالش	توصیف
		احساس ضد جهانی‌سازی به همراه افزایش حمایت‌گرایی و ملی‌گرایی (آسیا)
		کمبود آگاهی عمومی در مورد اتاق‌های فکر (آسیا)
		افزایش بی‌اعتمادی به اعتبار و «تخصص» اتاق‌های فکر (آسیا)
		شکاف زبانی (آفریقا)
		فقر (آفریقا)
		شکاف ارتباطی (آفریقا)
		شکاف اعتماد (آفریقا)
		ناامنی (آفریقا)
		فاچاق (اروپا)
		مدیریت (آمریکای جنوبی)
۴	محیط درونی سازمان	موضوع: عدم انطباق‌پذیری دستور کار تحقیقاتی با شرایط امروزی (آمریکای جنوبی)
		وجود سازمان یکپارچه با سلسله‌مراتب رسمی، ایدئولوژی‌های حزبی و جمعیتی یکسان (آسیا)
		جوانی نسبی سیستم‌های آموزشی (آسیا)
		تمرکز صرف بر روندهای بلندمدت و نادیده گرفتن نگرانی‌ها و مسائل سیاستی فوری (آسیا)
		ناتوانی در ایجاد «اثرات هم‌افزایی» داخلی با ترکیب نوآوری‌های تکنولوژیکی با فعالیت‌های تحقیقاتی سنتی (آسیا)
		نیاز به تغییر استراتژی و ساختار (آسیا)
		استراتژی و ساختار اتاق فکر (آفریقا)
		منسوخ شدن برخی از استراتژی‌های اتاق‌های فکر (آفریقا)
		اتاق‌های فکر به عنوان ابزارهایی برای تحکیم وضعیت موجود به جای سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم (آسیا)
		شناخت ناکافی اتاق‌های فکر بسیار ضعیف در رتبه‌بندی جهانی از جامعه کارشناسان جهانی (آسیا)
		نادیده گرفتن کیفیت تحقیقات (آسیا)
		هیئت‌مدیره‌های ناکارآمد و دخالت‌های بیش از حد بنیانگذاران در امور اداری معمول (آفریقا)
		جوان و تازه‌کار بودن اکثر اتاق‌های فکر (آسیا)
		شبیه‌سازی بدون قید و شرط مدل‌های کشورهای دیگر (آسیا)
		سطوح پایین استقلال از نظر سیستمی (آسیا)
		تأکید روی تشریفات به جای موارد اصلی و با اهمیت (آسیا)
		مدل‌های سنتی اداره و سازماندهی اتاق‌های فکر در پرو (آمریکای جنوبی)
		تغییرات عمده در نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر (آمریکای شمالی)
		جمع‌آوری کمک‌های مالی برای دسترسی به بودجه پایدار و بلندمدت (آفریقا)
		کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت (آمریکای شمالی)
۵	تأمین مالی	محدودیت بودجه (آمریکای جنوبی، آفریقا)
		گزینه‌های تأمین مالی (آفریقا)
		عدم برخورداری از بودجه‌های بین‌المللی (آمریکای جنوبی)
		رقابت زیاد برای دریافت بودجه دولتی (آمریکای جنوبی)
		پاسخ مناسب به سؤال سرمایه‌گذاران «اگر فعالان غیرحرفه‌ای می‌توانند مناقصه را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند، چرا برای مؤسسات جدی و مستقر تأمین مالی می‌شود؟» (آمریکای شمالی)
		مشکلات فزاینده تأمین مالی (آسیا)
		رقابت فزاینده برای تأمین مالی (آسیا)
		آشتی دادن استقلال و منافع سرمایه‌گذاران (آمریکای شمالی)
		تغییرات جمعیتی (اروپا)
		رشد جمعیت (آفریقا)
۶	اختلالات	رشد جمعیت
		جوامع پیر (آسیا)
		رشد جمعیت جهانی (اروپا)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

توصیف	چالش	ردیف
کاهش نرخ زادوولد (آسیا)	مسائل زیست‌محیطی	
اثرات گرمای بیش از حد جهانی (اروپا)		
از بین رفتن تنوع زیستی و اکوسیستم‌های تولیدی در خشکی و اقیانوس (اروپا)		
اسیدی شدن فزاینده اقیانوس‌ها (اروپا)		
اختلال در چرخه‌های شیمیایی نیتروژن و فسفر (اروپا)		
ارزیابی خطرات درازمدت از جمله تخریب محیط‌زیست و تغییرات آب و هوا (اروپا)		
تغییرات آب‌وهوایی (اروپا، آسیا و آفریقا)		
گرم شدن زمین (آسیا)		
آلودگی هوا (آسیا)		
ایمنی هسته‌ای (آسیا)		
زباله‌های پلاستیکی دریایی (آسیا)		
از دست دادن تنوع زیستی (اروپا)		
تغییر فرایندهای جهانی (اروپا)	محیط نامطمئن	
عدم اطمینان (اروپا)		
جنگ (اروپا)		
محیط حاصل از عدم اطمینان (آفریقا)		
ایجاد یک سیستم حکمرانی مؤثرتر در مبارزه با بلایا در سطح محلی و جهانی (آسیا)		
پویایی‌های جدید، مأموریت اتاق‌های فکر را چالش‌برانگیزتر کرده (آسیا)		
افزایش عدم اطمینان (آسیا)		
فعالیت اتاق‌های فکر در محیط‌های متخاصم (آفریقا)		
تروریسم (آفریقا)	وضعیت ژئوپلیتیک	
تحول سریع در وضعیت ژئوپلیتیکی جهان (اروپا)		
بحران حوزه‌های ژئوپلیتیکی (اروپا)		
تجدید سازمانی (برگزیت) ^۱ (آفریقا)	پاندمی	
حوزه‌های غیرمنتظره ناشی از «کارت‌های وحشی» از جمله بیماری‌های همه‌گیر (اروپا)		
همه‌گیرشناسی (اروپا)		
ظهور ناقل‌های جدید بیماری (اروپا)		
بلایای بی‌سابقه غیرسنتی، فرامرزی و انسان‌ساز از جمله همه‌گیری کووید-۱۹ (آسیا)	فضای رقابتی	۷
رقابت گروه‌های مدافع و شرکت‌های روابط عمومی (آمریکای شمالی)		
رقبای جدید (آمریکای شمالی و آسیا)		
حفظ تمرکز طولانی مدت (آمریکای جنوبی)		
نوآوری (آمریکای جنوبی)		
رقابت بر سر اعتماد میان احزاب سیاسی، اتحادیه‌ها و رسانه‌های سنتی (اروپا)		

1. Institutional realignments (Brexit)

ردیف	چالش	توصیف
		افزایش تعداد بازیگران و تنوع آنها در مشاوره خط‌مشی (اروپا)
		تولید عادلانه‌تر و فراگیرتر تحقیقات و شواهد در رقابت با تحقیقات دانشگاه‌ها (اروپا)
		تمرکز انحصاری بر ارتقای ابزارهای سیاستی خاص
		رشد تعداد بازیگران، از جمله بازیگران غیردولتی و سهامداران در سیاست جهانی (اروپا)
		ارزیابی اتاق‌های فکر بر اساس مقالات آنها در مجلات معتبر (اروپا)
		ترویج رویکردهای سنتی و تک‌رشته‌ای و دوری از رویکردهای نوآورانه در ساختار «صنعت مجلات» (اروپا)
		انواع جدیدی از رقبا از جمله آژانس‌های روابط عمومی و ارائه‌دهندگان اطلاعات گول‌پیکر برای اتاق‌های فکر (آسیا)
		رقابت با رقبای قدیمی و جدید (آسیا)
		رقابت ناعادلانه و نابرابر (آسیا)
		رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی (آسیا)
		بازار جهانی ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی به شدت رقابتی در سراسر جهان (آسیا)
دنیاوی پراکنده‌تر، دوقطبی‌تر و حزبی‌تر (آسیا)		
انجام تحقیقات مربوط به جهان عرب توسط اتاق‌های فکر غربی و ارائه تحلیل‌های نادرست یا ناکافی به حاشیه راندن تخصص و شواهد (اروپا)		
۸	نیروی انسانی	ناتوانی محققان در پیش‌بینی کامل همه چالش‌های چشمگیر و دامنه یا پیامدهای آنها برای جهان (اروپا)
		منسوخ شدن سریع مهارت‌های جدید مورد نیاز اتاق‌های فکر برای ادامه تأثیرگذاری بر سیاست‌ها (اروپا)
		فقدان تفکر یکپارچه یا کل نگر (اروپا)
		کمبود دانشمندان داده و برنامه‌نویس (اروپا)
		مدیریت منابع انسانی (آسیا)
		غفلت از پرورش نیروی کار حرفه‌ای (آسیا)
		مواجه با کمبود رو به رشد «متفکران» در اتاق‌های فکر (آسیا)
		کاهش بهره‌وری نیروی کار (آسیا)
		چالش‌های شدید اقتصادی (آفریقا)
		پیچیده‌تر شدن مشکلات اقتصادی (آسیا)
		محدودیت همکاری‌های بین‌المللی (آمریکای جنوبی)
۹	فضای اقتصادی	مکانیسم‌های تعامل و همکاری (آمریکای جنوبی)
		پیچیده‌تر شدن جهان (آمریکای شمالی)
۱۰	تشریک مساعی	تغییرات سریع جهانی (آمریکای شمالی)
		قضاوت شایستگی اتاق‌های فکر توسط میلیون‌ها نفر در کشورهای خودشان و در سراسر جهان (اروپا)
۱۱	فضای بین‌المللی	تضعیف دموکراسی‌های غربی (اروپا)
		نابرابری درآمدی، آموزشی و اجتماعی در سراسر جهان (اروپا)
		هنجاری شدن و دوقطبی شدن احساسات عمومی در سراسر جهان و استفاده از سیاست خارجی به عنوان یک سیاست داخلی (اروپا)
		افزایش رقابت و درگیری بین ایالات متحده و چین (آسیا)
		جنگ تجاری ایالات متحده و چین (آسیا)
		تکه‌تکه شدن ^۱ و انحطاط سیستم قدیمی روابط جهانی و گذار به مرحله جدیدی که هنوز تعریف نشده (اروپا)
		تغییر مراکز قدرت جهانی (اروپا)

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Fragmentation

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

جدول ۲۰: چالش‌های بالقوه و بالفعل اتاق‌های فکر در سراسر جهان

ردیف	چالش	قاره‌ها
۱	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	آمریکای شمالی - اروپا - آسیا - آفریقا
۲	فضای سیاسی	آمریکای شمالی - آمریکای جنوبی - اروپا - آسیا - آفریقا
۳	فضای اجتماعی	آمریکای شمالی - آمریکای جنوبی - اروپا - آسیا - آفریقا
۴	محیط درونی سازمان	آمریکای جنوبی - آسیا - آفریقا
۵	تأمین مالی	آمریکای شمالی - آمریکای جنوبی - آسیا - آفریقا
۶	اختلالات (رشد جمعیت، زیست‌محیطی، محیط نامطمئن، وضعیت ژئوپلیتیک، پاندمی)	آمریکای شمالی - آمریکای جنوبی - اروپا - آسیا - آفریقا
۷	فضای رقابتی	آمریکای شمالی - آمریکای جنوبی - اروپا - آسیا - آفریقا
۸	نیروی انسانی	آمریکای شمالی - اروپا - آسیا - آفریقا
۹	فضای اقتصادی	آفریقا
۱۰	تشریک مساعی	آمریکای جنوبی
۱۱	فضای بین‌المللی	آمریکای شمالی - اروپا - آفریقا

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۲۱: مقوله‌بندی عوامل موفقیت با استفاده از عوامل موفقیت سازمان‌ها در کلاس جهانی به تفکیک قاره‌ها

قاره	ابعاد	کد اولیه (وقایع)
آمریکای شمالی	تمرکز	شناسایی و پایبندی به حوزه‌های ایجادکننده ارزش متمایز (آمریکا)
		مطرح شدن به عنوان پایگاه واقعی برای اطلاع‌رسانی به رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات تجاری و سیاسی (آمریکا)
		ارائه‌دهنده خدمات سیاست‌های جهان (آمریکا)
		تحقیقات تجربی و ایده‌های سیاستی دقیق (کانادا)
		تهیه راهبردهای ملی و بین‌المللی برای بهبود و احیای اقتصادی در طی بحران (آمریکا)
		پرداختن به مسائلی که بخش عمومی و خصوصی آنها را حل نشده باقی گذاشته به شیوه‌ای مستقل و غیرحزبی (مکزیک)
		شکل دادن به نحوه تفکر عمومی در مورد سیاست فعلی و تغییرات مورد نیاز با ارائه تجزیه و تحلیل، سنجش، نقدهای سازنده و ایده‌های جدید خط‌مشی نوآورانه (کانادا)
		تمرکز بر: مأموریت، بازار، نیروی انسانی و پول (آمریکا)
		مشاوره خط‌مشی در یک دنیای بیش از حد متصل ^۱ (مکزیک)
		مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های تحقیق، ارتباطات و تأمین مالی (آمریکا)
انعطاف‌پذیری ساختاری		حفظ بازار تولید و مصرف پیشنهادهای سیاستی (آمریکا)
		ادغام تفکر تکنولوژی در مدیریت داخلی، شفافیت و کارایی اتاق‌های فکر (آمریکا)
		انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی (آمریکا)
		پیگیری کارایی در عملیات و اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد (کانادا)
		پذیرای تغییر (کانادا)

1. Hyper-connected world

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
استفاده از دو فضای تحقیقات تجاری و تحقیقات آکادمیک (آمریکا)		
استفاده همزمان از رسانه‌های سنتی و دیجیتال (آمریکا)		
ایجاد نقطه عطفی برای اتاق‌های فکر از طریق جایگزین شدن هوش مصنوعی و یادگیری ماشین با تکیه بر داده‌های بزرگ با هوش انسانی در حوزه‌های وسیع سیاست (آمریکا)	پایداری	
یادگیری و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های جدید (آمریکا)		
همکاری با سایر اتاق‌های فکر از طریق انجام تحقیق در زمینه‌های مشترک (آمریکا)		
همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر برای غلبه بر بحران‌ها (آمریکا)		
توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی (آمریکا)		
درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاستی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانونگذاری (آمریکا)		
ارتباط با مردم به روش‌های جذاب و درگیر کردن ذهن آنها (آمریکا)		
باهوش‌تر، بهتر، سریع‌تر و چابک‌تر، مبتکرتر و هوشمندتر از تکنولوژی (آمریکا)		
نوآوری‌ها در تکنولوژی، بازاریابی، ارتباطات، هوش مصنوعی و کلان‌داده‌ها (کانادا)		
نوشتن، طراحی و نوآوری دیجیتال (آمریکا)		
استفاده از متخصصان حرفه‌ای در حوزه دیجیتال مارکتینگ (آمریکا)		
تقویت همکاری‌های بین‌المللی با ایجاد سیستم‌های سریع، پاسخگو و تاب آور برای پاسخ به بحران‌های آینده (آمریکا)		
ظرفیت برقراری ارتباط گسترده و ارزان از طریق نوشتار، پادکست‌ها، ویدئوها و رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان در سراسر کشور یا جهان (آمریکا)		
رسانه‌های اجتماعی (مکزیک)		
موفقیت در دیجیتال مارکتینگ (کانادا)		
افزایش اثربخشی از طریق انجام تحقیقات بازار برای تعیین مکان دسترسی به مخاطبان و بهترین زبان برای انتقال ایده‌ها (آمریکا)		
تقسیم‌بندی سفارشی هر کاربر (مکزیک)		
مدیریت انتظارات مخاطبان (آمریکا)		
دستیابی به مخاطبان بزرگ و متنوع (کانادا)		
برخورداری از ظرفیت و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات (آمریکا)	سیستم‌های منابع انسانی	
ایجاد پلتفرم‌های جدید و نوآورانه‌ای را برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش (آمریکا)		
برنامه‌های کارآموزی برای جذب استعداد‌های کلیدی (آمریکا)		
برخورداری از نیروهای متخصص اقتصادی (آمریکا)		
تشکیل تیم‌های بین‌رشته‌ای و متنوع (مکزیک)		
برخورداری از برنامه‌های جانشینی (آمریکا)	تقدس	
استفاده از برنامه‌های دورکاری (آمریکا)		
جذب و به کارگیری محققان برجسته بازنشسته (کانادا)		
پایبندی به مجموعه‌ای از اصول شفاف (آمریکا)		
مطرح شدن اتاق‌های فکر به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف (آمریکا)		
ارائه راه‌حل‌های صادقانه برای رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز (آمریکا)		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کاره	ابعاد	کد اولیه (وقایع)
حساسیت		باز و شفاف بودن با داده‌ها (کانادا)
		ارائه اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید به سیاستمداران مرتبط با جامعه تحت حکومت آنها (آمریکا)
		جریان‌های جهانی، روندهای روشن در جریان‌های مالی، کالاها، خدمات، داده‌ها و افراد بین کشوری (آمریکا)
		ارائه داده‌ها و تحلیل‌ها (آمریکا)
		دسترسی به داده‌ها و ابزارهای کمی (آمریکا)
		دیدن دیدگاه‌های مکمل متعدد در مورد موضوعات پیچیده (آمریکا)
		بررسی عمیق مسائل کسب و کارها (آمریکا)
		پاسخ به سؤالات اقتصاد جهانی و کل جامعه (آمریکا)
		بررسی دقیق روندهای فعلی در ۲۳ زنجیره ارزش صنعت (آمریکا)
		ارزیابی راه‌هایی برای نشان دادن تاریخ و داده‌ها (آمریکا)
		ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی، به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها به منظور تغییر عقایدشان (کانادا)
		ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی بر اساس کشور (آمریکا)
		ایجاد برنامه‌های بلایای طبیعی بعد از تأثیر جهانی همه‌گیری کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰ (آمریکا)
مدیریت استراتژیک هزینه		شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در طی بحران (آمریکا)
		ارائه اطلاعات به سیاستگذاران در مورد نحوه عمل سیاست‌های فعلی و نحوه تعیین جایگزین‌های احتمالی، هزینه جایگزین‌ها و پیامدهای احتمالی آنها (آمریکا)
		متنوع سازی جریان‌های درآمدی (آمریکا)
		استفاده از کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی شده و موقوفات در کنار کمک‌های مالی بزرگ (آمریکا)
برتری (تمایز)		ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با دلار کوچک (آمریکا)
		داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد (آمریکا)
		تأمین مالی جمعی (مکزیک)
		سازگاری با پیاده‌سازی ابزارهای جدید جمع‌آوری سرمایه (کانادا)
		حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور (آمریکا)
		قرار دادن خود در جایگاه یا ذهن سیاست‌گذار و تفکر درباره مسیرهای مختلف سیاست‌گذاری (آمریکا)
		ایجاد تمایز نسبت به رقبا از طریق انجام تحقیقات با اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر (آمریکا)
		ارائه یافته‌ها در کنفرانس‌ها در سراسر جهان توسط شرکای موسسه (آمریکا)
		ایجاد نقطه تمایز از طریق ارائه تحقیقات اصیل دقیق و کامل (آمریکا)
		تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهادها، سیاستی و راه‌حل‌های بادوام (مکزیک)
		تمایز از طریق تولید تحقیقات به موقع، موضوعی و با کیفیت بالا و ارتباط یافته‌های تحقیقاتی و توصیه‌های خط‌مشی (کانادا)
		ارتقای ارزش کار خود با هر ذینفع احتمالی (مکزیک)
		تغییر سیاست از طریق تغییر فضای عقیده در مورد اقدامات مؤثر و غیر مؤثر (کانادا)
تأثیر گذاری اتاق‌های فکر در بحث در مورد سیاست‌های عمومی (آمریکا)		

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
برخورداری از روش میکرو به ماکرو ^۱ (آمریکا)		
گسترده‌گی در موضوعات تحقیقاتی (آمریکا)		
استفاده از اختلاط و تطبیق ^۲ بهترین شیوه‌های ^۳ بخش خصوصی و دانشگاه (آمریکا)		
توصیه اقدامات مناسب و هماهنگ در فرایند سیاست‌گذاری (آرژانتین)	تمرکز	
تمرکز بر ایجاد شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر (پرو)		
انعطاف‌پذیری (آرژانتین)		
اراده برای تغییر نگرش‌ها در همه سطوح سازمانی (پرو)		
توجه به فرایندهای هم‌آفرینی (پرو)		
برخورداری از توانایی تجدید درونی در سطح سازمانی در کارهای روزمره و در تماس با افراد و دنیای بیرونی (پرو)	انعطاف‌پذیری ساختاری	
پاسخ دادن به چالش‌های فعلی و هدایت تصمیم‌گیری‌های فردا (برزیل)		
کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی کمک‌ها با رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر (آرژانتین)		
سرمایه‌گذاری و تحقیق در زمینه نوآوری (برزیل)		
نوآوری فکری و اقدام کارآفرینانه (آرژانتین)		
استراتژی رهبری و نوآوری برای مدیریت، توسعه پروژه (پرو)		
ایجاد انجمنی به منظور گفت‌وگو و بحث‌های کثرت‌گرایانه بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی (آرژانتین)	پایداری	آمریکای جنوبی
استفاده از روش‌های جدید مبتنی بر ابزارهای مجازی (آرژانتین)		
سرمایه‌گذاری در موضوعات و پروژه‌های نوآورانه جدید با بازیگران جدید (پرو)		
همکاری اتاق‌هایی فکر با یکدیگر (آرژانتین)		
واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی از طریق درگیر کردن مردم در حل مسائل (پرو)		
متعهد شدن کامل به نوآوری‌های تکنولوژیکی (برزیل)		
دیجیتال مارکتینگ (پرو)		
استفاده از هوش مصنوعی (برزیل)	سیستم‌های مؤثر	
توجه به سرعت، دامنه اطلاعات و نحوه ارائه آن (پرو)		
سوق دادن افکار عمومی سیاستمداران به سمت تحقیقات و پیشنهادهای خود از طریق ایجاد خطوط ارتباطی و اطلاعاتی واضح بین تیم‌های تحقیقاتی و جامعه (برزیل)		
-	تقدس	
ارائه پیام به موقع و مستمر به مخاطبان (پرو)	حساسیت	
ارائه چشم‌انداز در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری غیرمرسوم (برزیل)		

۱. درک خرد از نحوه عملکرد کسب و کار تا نقطه برتری بهتری در روندهای کلان ایجاد شود.

2. Mixing and matching
3. Best practices

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
بررسی مخارج غیرمرتبط با انجام تجزیه و تحلیل و انتقال یافته‌ها و کار بر روی خط‌مشی (برزیل)	مدیریت استراتژیک هزینه	
استفاده از تأمین مالی جمعی ^۱ (پرو)		
افزایش تلاش برای جمع‌آوری کمک‌های مالی (برزیل)		
استراتژی رهبری و نوآوری برای و جذب سرمایه (پرو)		
حفظ شهرت تحقیقات مبتنی بر شواهد (برزیل)	برتری (تمایز)	
غنی‌سازی سیاست از طریق بحث بین‌المللی با دیدگاهی تازه بر اساس دانش علمی و عملی (آرژانتین)		
کمک به دولت‌ها در حرکت به سمت رویکرد سیستمی و بلندمدت در سیاست‌گذاری در شرایط بحرانی (آلمان)	تمرکز	اروپا
غلبه بر شکاف بخشی فرهنگ‌ها و نهادهای سیاسی اعم از دولت، مجلس، رسانه‌ها یا دانشگاه‌ها (آلمان)		
دادن مشاوره آینده‌نگر به سیاست‌گذاران (آلمان)		
خلق یک استراتژی قوی که به ارزش‌های آنها گره خورده (فرانسه)		
میان رشته‌ای بودن (فرانسه)		
افزایش استعداد اتاق فکر برای مباحثات عمومی (فرانسه)		
فرارشته‌ای شدن (بریتانیا)		
دادن اعتبار بیشتر به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فرا رشته‌ای مرتبط با مشکلات سیاست‌ها یا اقدامات فعلی (آلمان)		
بین‌المللی شدن (بریتانیا)		
کمک به یادگیری جدید در مورد تأثیر تحقیق و توسعه در زمینه تحقیقات چالش‌محور (بریتانیا)		
برخورداری از یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور (بلژیک)		
تأکید روی افزایش ارزش شواهد مستقل اتاق‌های فکر ملی و بین‌المللی (بریتانیا)		
منعکس کردن چشم‌انداز کشور (روسیه)		
چارچوب‌بندی تحقیق برای گفتمان سیاستی بلندمدت (بریتانیا)		
ایجاد تعادل میان نیاز به تغییر یک سازمان و آماده‌سازی آن برای چالش‌های آتی با نیاز همزمان به ارائه خدمات کلاسیکی برای افزایش شانس اتاق‌های فکر در دریافت کمک‌های مالی (ایتالیا)	انعطاف‌پذیری ساختاری	
رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید و اجتناب از عادات سفت و سخت (فرانسه)		
ایجاد گروه‌های تحقیقاتی موقت همراه با تأمین مالی بنیادها و تجارت دولتی و خصوصی (روسیه)		
ترکیب اصل سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی نشده (بلژیک)		
انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود (روسیه)	پایداری	
افزایش یادگیری اتاق‌های فکر از طریق همکاری‌های داخلی و بین‌المللی جهت مقابله با پیچیدگی‌ها (آلمان)		
تسریع یادگیری جمعی و همچنین شناسایی راه‌حل‌های جهانی با تشکیل شبکه‌های جهانی (آلمان)		
راه‌اندازی و پرورش مشارکت‌های دانشی با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها (ایتالیا)		

۱. ایجاد اتحادیهایی برای توسعه یک پروژه خاص

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
توجه به تکنولوژی دیجیتال (فرانسه)		
توجه به انقلاب کلان‌داده و هوش مصنوعی (فرانسه)		
توجه به استفاده از هوش مصنوعی در دنیای سیاست‌گذاری (بلژیک)		
ابداع ابزارهای جدید (فرانسه)		
مشارکت با سازمان‌های تحقیقاتی مستقل (بریتانیا)		
همکاری اتاق‌های فکر در دنیای پیچیده امروز (روسیه)		
ساختن یک هویت قوی برای هر اتاق فکر متفاوت از برند آن (برای افزایش تاب‌آوری آنها) (فرانسه)		
تسهیل یادگیری متقابل در کشورها و بخش‌ها (بریتانیا)		
گفتگو در «مسیر ۲» (روسیه)		
تغییر ارتباط با مردم (فرانسه)		
کمک به شکل دادن عامل دانش و آماده‌سازی سیستم‌های دانشی برای آینده (آلمان)	سیستم مدیریت دانش	
ترویج و توسعه سیستم‌های دانشی برای تبدیل کنشگران محیطی به عوامل تغییر و توسعه در جوامع (آلمان)		
web scraping و یادگیری ماشینی به عنوان ابزارهای تحقیق (بلژیک)	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	
پلتفرم علوم اجتماعی برای اقدام بشردوستانه SSHAP؛ www.socialscienceinaction.org (بریتانیا)		
برخورداری از متخصصان همه‌کاره و مشتاق حرکت از یک موضوع به موضوع دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر (ایتالیا)	سیستم‌های مؤثر	
تجدیدنظر در سیاست‌های کارکنان از «بسیار تخصصی» به «چند ظرفیتی» (ایتالیا)		
تنوع داخلی (آنها باید به دنبال لئوناردو داوینچی خودشان باشند) با تزریق چهره‌های جدید به کارکنان متخصص خود (ایتالیا)	سیستم منابع انسانی	
سرمایه‌گذاری قابل توجه بر روی کارکنان (بلژیک)		
تنوع خارجی: گسترش مهارت‌ها با درخواست از هم‌تایان در نقاط دیگر کره زمین (ایتالیا)		
نیاز به تخصص و طیفی از تخصص‌ها (بریتانیا)		
برخورداری از حداقل تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان (ایتالیا)		
نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و استخدام کارکنان جدید (بلژیک)		
دستیابی به شرکای بزرگ با حفظ صداقت و بی‌طرفی (ایتالیا)		
ظرفیت بسیج تخصصی مرتبط و مقابله با تصمیم‌گیرندگان و جامعه مدنی با حقایق ملموس (فرانسه)	تقدس	
مبارزه با موج شرکتی شدن دانش (بریتانیا)		
انجام تحقیقات سیاست‌محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی (بلژیک)		
اهمیت شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد بودن (بلژیک)		
استانداردهای اخلاقی بالا (بلژیک)		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کاره	ابعاد	کد اولیه (وقایع)
حساسیت		سیاست‌های مبتنی بر شواهد (بریتانیا)
		تکامل چارچوب فکری برای پاسخ به سؤالاتی از قبیل: - چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟ - چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و همزمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین کرد؟ - چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع کرد؟ - چگونه می‌توان نیاز به جهانی شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط را با مطالبات برای حاکمیت با هم هماهنگ کرد؟ (فرانسه)
		تجزیه و تحلیل پدیده‌های در حال وقوع (روسیه)
		انجام کار پیش‌بینی ^۱ به عنوان نقطه مرجع برای کارشناسان علوم اجتماعی در جهان (روسیه)
		تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک با استفاده از نتایج تحلیل‌های موقعیتی از طریق طوفان مغزی بین‌رشته‌ای بر روی یک مشکل مرتبط و تکمیل آن توسط تحلیل عناصر روش دلفی با پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری ^۲ و همچنین تحلیل SWOT (روسیه)
		بسط سناریوها و توصیه‌های بهینه برای تثبیت وضعیت اجتماعی-اقتصادی، مالی و سیاسی بر اساس مبنای علمی و بین‌رشته‌ای اتاق‌های فکر (روسیه)
		تدوین برنامه پژوهشی به وسیله تعاملات متعدد با ذینفعان مهم در جامعه، کسب‌وکارها و دولت به منظور شناسایی زود هنگام روندهای جدید مهم و تعدیل پیشگیرانه ظرفیت‌های پژوهشی (بلژیک)
		پاسخ به موضوعات جدید مانند هوش مصنوعی به عنوان نمونه: - چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری - چگونه ممکن است برخی کشورها و شرکت‌ها به دلیل هوش مصنوعی در مزیت یا ضرر قرار گیرند؟ - چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ - پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟ - آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ (بلژیک)
		خودداری از پیش‌بینی آینده و درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه تضعیف‌کننده جوامع (فرانسه)
		انتقاد دانشمندان اتاق فکر از تصمیمات رسمی در مورد موضوعات مختلف اقتصادی و سیاسی و پیشنهاد راه‌حل‌هایی به منظور پشتیبانی از منافع ملی درازمدت کشور (روسیه)
مدیریت استراتژیک هزینه		تحقیقات پایه‌ای در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و مشکلات اختصاص با اختصاص درصدی از درآمدهای اتاق فکر (روسیه)
		هدایت بودجه‌های تحقیقاتی به سمت راه‌حل‌ها (آلمان)
		از ابتدا تأمین‌کننده‌های مالی را در جریان کار جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی خود قرار دادن (ایتالیا)
برتری (تمایز)		بودجه کافی، کمک‌های مالی (روسیه)
		آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع ^۳ (ایتالیا)
		تأثیر بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی» و تصمیم‌گیری سیاسی (روسیه)
		به چالش کشیدن ارتدکس در تحقیق همراه با سیاست و عمل (بریتانیا)

- Forecasting
- Foresight Method

۳. همه‌گیرشناسی، شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره.

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
به چالش کشیدن دیدگاه‌های خطی و ابزاری در مورد جذب شواهد و روش‌ها و معیارهای ارزیابی سفت و سخت (بریتانیا)		
توجه به ترکیب عناصر از پایین به بالا و از بالا به پایین در تهیه فرایند پیش‌نویس یک برنامه تحقیقاتی (بلژیک)		
چاپ آثار اتاق‌های فکر در مجلات بین‌المللی (روسیه)		
تغییر ماهیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد برای همیشه با تبدیل شدن به یک جنبه ضروری از حکومت در سراسر جهان توسط هوش مصنوعی (بلژیک)		
اولویت‌های تحقیقاتی جدید (بلژیک)		
حمایت از دانش به عنوان یک کالای عمومی جهانی (بریتانیا)		
افزایش نفوذ و قدرت کارشناسان اتاق فکر به دلیل برخورداری از سنت چرخشی ^۱ (روسیه)		
برخورداری از متخصصان برجسته‌ای از چین و آسیا اقیانوسیه (روسیه)		
برخورداری دانشمندان فعال در اتاق فکر از جایگاه بی‌عیب و نقص، درک سیاست‌گذاری، پایداری به اصول آکادمیک (بلژیک)		
فرستادن منصوبان سیاسی شایسته به دولت و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری (ژاپن)		
تدوین چارچوبی برای سیاست‌های ارتقادهنده یکپارچگی و انسجام اجتماعی (کره جنوبی)		
افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مانند برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی (کره جنوبی)		
تدوین سیاست‌های تجاری سودمند برای اقتصادهای نوظهور (کره جنوبی)		
برنامه جذب و آموزش نامزدهای جوان برای انتصابات سیاسی (ژاپن)		
ارائه داوطلبانه پیشنهادهایی برای سیاست‌هایی که مردم ژاپن به آن نیاز دارند (ژاپن)		
تبدیل شدن به «مشارکت‌کننده» مهم در رویکرد چین به حکمرانی جهانی و همچنین منبع فکری «خرد چینی» (چین)		
مطابقت مأموریت اتاق‌های فکر با استراتژی کلان و نیازهای کشور (چین)	تمرکز	آسیا
توجه به استراتژی چین بزرگ به عنوان تعهدی بی‌وقفه، دنبال کردن مسیر توسعه صلح‌آمیز، ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت (چین)		
ارائه خدمات برای تصمیم‌گیری نه تبلیغ برای سیاست‌ها (چین)		
تأثیرگذاری مبادلات و ارتباطات بین اتاق‌های فکر بر روابط بین‌الملل و به عهده گرفتن وظیفه عملکرد به عنوان «پل‌ها و پیوندها» ^۲ و همچنین «صاعقه‌گیرها» ^۳ میان کشورها (چین)		
مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده، به‌ویژه در زمان‌های حیاتی نیازهای یک کشور (چین)		
تأکید بر کار پژوهشی جمعی یعنی ترجیح دادن تحلیل محکم به جای پوشش رسانه‌ای؛ تشکیل جلسات پشت درهای بسته با شرکت‌کنندگان منتخب به جای انجمن‌های بین‌المللی با نامه‌ای بزرگ و مشهور نسبت به دستاوردهای فردی (چین)		

۱. یعنی به سمت‌های بسیار بالایی در وزارت امور خارجه رفتند، در کنگره کار کردند و سپس به اتاق فکر بازگشتند. چنین چرخشی نه تنها کیفیت کار ارگان‌های دولتی را بهبود می‌بخشد بلکه به کارشناسان این درک را می‌دهد که چگونه و تا چه حد امکان و ضرورت اجرای تصمیمات بهینه برای کشور در حوزه سیاست‌های واقعی وجود دارد و هیچ راه‌حلی ایده آل تلقی نمی‌شود.

2. Bridges and Bonds
3. Lightning Rods

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

کاره	ابعاد	کد اولیه (وقایع)
انعطاف‌پذیری ساختاری		نقش مهم اتاق‌های فکر در مدرن‌سازی سیستم و ظرفیت حکومت چین (چین)
		شکل‌دهی افکار و انتخاب‌های جهانی به منظور خدمت‌گذاری به منافع محلی (هند)
		حضور تدریجی اتاق‌های فکر چین در فرایند سیاست‌گذاری دولت (چین)
		تمرکز بر بسیج علاقه‌مندی و حمایت گسترده‌تر از ایده‌های خود (سنگاپور)
		تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (قطر)
		تعیین رویکردهای جدید و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی (قطر)
		سازگاری و انطباق‌پذیری ^۱ (قطر)
		بازاندیشی ساختاری و نهادی به منظور انطباق با پویایی‌های اجتماعی در جوامع خود (هند)
		احیای تحقیقات سنتی و طولانی مدت با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر (هند)
		ایجاد اتاق‌های فکر تعادلی با حفظ همزمان استقلال و تعامل با مؤسسات و رهبران مشتاق ایده‌ها و تحقیقات (هند)
		احیای ارزش اجتماعی در قرن واقعاً دیجیتالی با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد استعداد و سرمایه انسانی به منظور سازگاری و انطباق با شرایط (هند)
		انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود (سنگاپور)
		برخورداری از ارزش‌های ثابت در عین انطباق با شرایط (سنگاپور)
		توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط (تایلند)
پایداری		پاسخ استراتژیک (کره جنوبی)
		قوی عمل کردن اتاق‌های فکر از نظر ساختاری و استراتژی (قطر)
		رویکردهای چندرشته‌ای از طریق مشارکت و همکاری متقابل بین اتاق‌های فکر (قطر)
		انتقال دانش، ایده‌های نوآورانه از طریق همکاری با سایر اتاق‌های فکر (قطر)
		استقبال از پیشرفت‌های تکنولوژیکی (قطر)
		همکاری اتاق‌های فکر با رژیم‌های آینده پیرامون تجارت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و امنیت در پایتخت‌های سراسر جهان از واشنگتن تا پکن (هند)
		یافتن پتانسیل‌های متنوع و پرورش نقاط رشد متنوع و همکاری با یکدیگر به منظور ایجاد تصویر بزرگ‌تر (چین)
		تماس و مشارکت و تبادلات با تعداد زیادی از اتاق‌های فکر در جهان (چین)
		همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر به جای رقابت (هند)
		ایجاد همکاری بین‌المللی فعال با «کارخانه‌های فکری» ^۲ برجسته خارجی (قزاقستان)
		حفاظت از برند اتاق فکر (قزاقستان)
		همکاری بین‌المللی و تسهیل ارتباط با اتاق‌های فکر جهانی (کره جنوبی)
		همکاری با سایر اتاق‌های فکر منطقه‌ای و بین‌المللی (ژاپن)
		یادگیری جمعی از طریق تماس‌های مستقیم و پروژه‌های مشترک (قطر)

۱. انعطاف‌پذیری در ساختار، تنظیم دستور کار، تنوع محصول، استراتژی‌های ارتباطی، استخدام و نیروی انسانی نه تنها برای بقای سازمانی بلکه برای رقابت و برتری اساسی است.

2. Thought Factories

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
به اشتراک‌گذاری خرد، تخصص و تجربه منصوبان سیاسی در دولت از طریق درهای گردان (ژاپن)		
یادگیری از تجربیات عملی سایر مؤسسات هم از طریق قرار گرفتن در معرض داستان‌های موفقیت آنها و هم از طریق شناخت مشکلات آنها (قطر)		
شناسایی تکنولوژی‌ها و استراتژی‌های جدید و تجدید ساختار نهادها به عنوان نقاط اشتراک با رقبا (کره جنوبی)		
تقویت ارتباطات بین‌المللی (چین)		
ارتباط با جوامع در جهان (هند)		
تعامل با بخش‌های گسترده‌تری از جامعه (سنگاپور)		
گسترش مستمر افق بین‌المللی (چین)		
ایجاد مشارکت‌های دانشی با رقبا، به‌ویژه با تازه‌واردان در این زمینه و همکاری در بسته‌بندی و انتشار محصولات اتاق فکر (کره جنوبی)		
مشارکت اتاق فکر با بخش‌های تجاری و جوامع مدنی در طراحی، حمایت و اجرای سیاست‌ها (تایلند)		
همکاری نزدیک تیم تحقیقاتی اتاق فکر با سازمان‌های جامعه مدنی در ترویج و اجرای پروژه مهم در حوزه مبارزه با فساد در تایلند برای رهایی از مقررات قدیمی و بهبود شفافیت (تایلند)		
همکاری نزدیک با سازمان‌های دولتی، شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های اجتماعی و سازمان‌های جامعه مدنی در طراحی و اجرای طرح‌های نوآورانه در حوزه آموزش (تایلند)		
مشارکت تیم تحقیقاتی اتاق فکر در حوزه حمل‌ونقل با گروه‌های مصرف‌کننده در طراحی مسیرهای اتوبوس جدید برای اداره حمل‌ونقل انبوه بانکوک (BMTA) (تایلند)		
مشارکت استراتژیک با سازمان‌های بین‌المللی (سنگاپور)		
گفتگوهای دیپلماسی مسیر ۲ (سنگاپور)		
تعریف و پایبندی به هویت منحصر به فرد (سنگاپور)		
تقویت نوآوری نهادی ^۱ (چین)		
افزایش استفاده از علم و تکنولوژی در تلاش‌های تحقیقاتی (چین)		
سرمایه‌گذاری روی رابطه جدید با دولت (هند)		
امکان ترکیب تلاش‌های مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، ایجاد شرایط برای همکاری در پروژه‌های تحلیلی و ارائه تصویر دقیق‌تر و مناسب‌تر از دنیای آنها در پیشنهادها برای دولت‌های ملی با رتبه‌بندی بین‌المللی «اعتماد به مغزها» به دلیل توسعه تجزیه و تحلیل (قزاقستان)		
توانمندسازی نسل‌های جوان (قطر)		
درگیر شدن به زبان عامیانه با بحث‌های سیاستی با استفاده از دیجیتالی شدن حوزه عمومی (هند)		
پلتفرم‌سازی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از طریق تکنولوژی (هند)		
پلتفرم‌سازی اتاق‌های فکر در کشورهای در حال توسعه (هند)		
هشتگ‌ها (هند)		
«پلتفرم‌سازی» مشارکت سیاست‌های عمومی برای غلبه بر محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی (هند)	سیستم‌های مؤثر	

۱. اتاق‌های فکر چینی باید از مکانیسم‌های مدیریتی هم‌تایان بین‌المللی بیاموزند، تلاش‌های نوآورانه همراه با شرایط واقعی خودشان را افزایش دهند و رویکردهای منحصر به فردی را برای کشف نوآوری‌های سازمانی اتخاذ کنند.

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
Boao Forum و Xiangshan مانند انجمن اشاره توسط چین (چین)		
تعامل با مناطق و جوامع جدید با استفاده از پلتفرم‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا به منظور بهره‌گیری از تخصص آنها (هند)		
انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلت فرم به منظور ترویج پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و همکاری با کارشناسان خارجی (کره جنوبی)		
شکل‌دهی مجدد تخصص و خروجی‌های علمی و همه پلتفرم‌های اطلاعاتی (هند)		
سرمایه‌گذاری روی لقمه‌هایی از اطلاعات در اندازه‌های کوچک مانند تویییت ^۱ (هند)		
استفاده از دانشمندان خارجی (بحرین)		
جوان‌گرایی و تربیت نسل آتی محققان موفق برای اتاق‌های فکر مبنی ارزیابی محققان ارشد (بحرین)		
سرمایه‌گذاری روی افراد (تایلند)		
تخصص‌گرایی (هند)		
جذب محققان و کارکنان با صلاحیت (کره جنوبی)		
یادگیری و آموزش مستمر (قطر)		
استفاده از محیط اطلاعاتی جدید به منظور بازنگری حساسیت زمانی تحقیقات (هند)		
دیجیتالی شدن اتاق‌های فکر (بحرین)		
امکان‌پذیر نمودن انتخاب عاقلانه و مطابق با سیستم‌های ارزشی مصرف‌کنندگان با بی‌پرده گویی (هند)		
عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور بودن محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج و مستقل از فشارهای افکار عمومی (چین)		
مشاوره سیاستی آگاهانه و مستقل (قطر)		
حفظ فاصله معقول از رسانه‌ها و جلوگیری از رسانه‌ای شدن محصولات خود (چین)		
پرهیز از رفتارهای تند با رعایت شعارهای اصولی (چین)	تقدس	
رها کردن نخبه‌گرایی قدیمی و کارشناسان انحصاری انگلیسی زبان (هند)		
افزایش نیاز سیاست‌گذاران به منابع قابل اعتماد اطلاعات (قطر)		
به جای اینکه پژوهشگران بپرسند کشور ما چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، باید بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم (چین)		
تبدیل شدن به منابع قابل اعتماد اطلاعات (قطر)		
توجه به تغییرات نسلی و تفکرات نسل‌های جدید و آتی (هند)		
توجه به مراکز تحلیلی به عنوان موضوع فرآیند سیاسی (قزاقستان)		
نقش مهم مراکز تحلیلی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در نظام سیاسی مدرن (قزاقستان)	حساسیت	
کمک مراکز تحلیلی به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی و حفظ و ارتقای منافع عمومی (قزاقستان)		
تحلیلی شدن اتاق‌های فکر به دلیل افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها (قزاقستان)		
تبدیل ساختار توسعه یافته اتاق‌های فکر به عنوان عناصر اساسی جامعه تخصصی به شاخصی حیاتی برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و کل دولت (قزاقستان)		

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی (قزاقستان)		
انجام مطالعات آینده‌نگر (کره جنوبی)		
تجزیه و تحلیل استراتژی‌های نوآوری اقتصادهای بزرگ برای همگام شدن با انقلاب صنعتی چهارم (کره جنوبی)		
تلاش‌های مشترک کارشناسان و دانشمندان نسل‌های آینده در پاسخگویی به ندای عصر جدید به عنوان عامل موفقیت اتاق‌های فکر چینی (چین)		
تقویت مطالعات استراتژیک (چین)		
شناسایی راه پیش رو با توجه به ماهیت ذاتی اتاق فکر (چین)		
آشنایی با مشکلات سایر اتاق‌های فکر برای درک بهتر مشکلات خود (قطر)		
مصاحبه با محققان و رهبران برجسته شرکت‌کننده در کنفرانس‌های بین‌المللی سازماندهی شده اتاق فکر (کره جنوبی)		
تجسم مجدد امور مالی ^۱ (هند)		
افزایش اعتبار با تنوع منابع مالی (هند)		
یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی (هند)		
تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به بیش از ۸۰ سازمان و شرکت دولتی (تایلند)		
نوآوری مالی (کره جنوبی)		
تأمین مالی به شیوه‌های مختلف (کره جنوبی)		
سود سهام از صندوق‌های سرمایه‌گذاری (کره جنوبی)		
ایجاد فضا از محصولات در ذهن کسانی که دائماً از اطلاعات جدید اشباع شده‌اند (هند)		
توجه محققان اتاق‌های فکر به تولید مقالات مجلات و وبلاگ‌های خوب (هند)		
استقبال از پتانسیل عصر برای دموکراتیک کردن دسترسی و انتشار اطلاعات (هند)		
توجه به رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انتشار محصولات (هند)		
ارائه پیشنهاد‌های ارزشی جذاب به سیاستگذاران (هند)		
افزایش تقاضا برای محصولات تحلیلی از سوی ارگان‌های دولتی به واسطه توسعه تجزیه و تحلیل (قزاقستان)		
تأثیرگذاری دانشمندان و «اعتماد به مغزها» ^۲ برای ورود به «دالان‌های قدرت» ^۳ و مشارکت مستقیم در طراحی خط‌مشی عمومی به دلیل توسعه تجزیه و تحلیل (قزاقستان)		
اطمینان از در دسترس بودن تحقیقات، محصولات تحلیلی و خدمات برای شهروندان، سیاستمداران، دانشمندان، محافل تجاری و مالی، نه تنها در کشورهای خود و منطقه بلکه در خارج از کشور (قزاقستان)		
انتشار مناسب محصولات تحقیقاتی به زبان انگلیسی برای اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی که در رتبه‌بندی‌ها حضور ندارند (قزاقستان)		
ارزش افزوده اتاق فکر (قزاقستان)		
خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست (کره جنوبی)		
	مدیریت استراتژیک هزینه	
		برتری (تمایز)

۱. اتاق‌های فکر اگر می‌خواهند به مخاطبان بزرگ‌تری اطلاع‌رسانی کنند قطعاً باید به استخرهای مالی جهانی دسترسی داشته باشند.

2. Brain Trusts
3. Corridors of Power

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

کد اولیه (وقایع)	ابعاد	قاره
گسترش کانال‌های انتقال یافته‌های تحقیقاتی (کره جنوبی)		
تبدیل مقالات پژوهشی مبتنی بر متن به کلیپ‌های ویدیویی به منظور اشتراک‌گذاری آنلاین (کره جنوبی)		
شایستگی اصلی یک اتاق فکر در «تخصص» و ویژگی‌های منحصر به فرد (چین)		
پرورش فرهنگ‌های متمایز از کارکردها و ویژگی‌های مربوطه و تشکیل برندهای منحصر به فرد خود (چین)		
دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان (چین)		
جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری (نیجریه)	تمرکز	
به عنوان کاتالیزورهایی برای تغییر و توسعه دگرگون‌کننده (نیجریه)		
ارائه تحقیقات با کیفیت، مبتنی بر شواهد (آفریقای جنوبی)		
اصلاح اتاق‌های فکر به یک محیط عملیاتی به سرعت در حال تغییر (نیجریه)	انعطاف‌پذیری ساختاری	
همکاری با سایر اتاق‌های فکر (مصر)		
مشارکت در همکاری‌های هدفمند (نیجریه)		
تجربه محور بودن و یادگیری از طریق تجربه (مصر)		
ارائه به موقع و مؤثر اطلاعات کلیدی (نیجریه)		
همکاری با مخاطبان و شرکای جدید با استفاده از تکنولوژی و کلان داده‌ها (نیجریه)		
گوش کردن به ذینفعان و زبان آنها را به زبان تحقیقاتی «ترجمه» کردن (مصر)		
ارتباط مستمر میان سیاست‌گذاران، جامعه و اتاق فکر (مصر)	پایداری	
یادگیری از تجارب (آفریقای جنوبی)		
همکاری با سایر اتاق‌های فکر (آفریقای جنوبی)		
همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی (آفریقای جنوبی)		
همکاری با دولت‌ها برای تبدیل دانش را به سیاست و عمل (آفریقای جنوبی)		
مشارکت دادن سیاست‌گذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدل‌سازی اقتصادی باشد (مصر)		
تنوع در استخدام (نیجریه)	سیستم‌های مؤثر	
حفظ استقلال و یکپارچگی تحقیقات (نیجریه)	تقدس	
ردیابی روندها (آفریقای جنوبی)	حساسیت	
شفافیت در مورد بودجه برای حفظ اعتماد شهروندان (نیجریه)	مدیریت استراتژیک هزینه	
ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه (نیجریه)		
درک مسائل سیاست‌گذاران از طریق شناسایی مدل ذهنی آنها در عین پژوهش محور بودن (مصر)	برتری (تمایز)	
«Views On News» نشریه روزانه (مصر)		

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۲۲: مقوله‌بندی نهایی ابعاد اتاق فکر در کلاس جهانی

ویژگی‌ها	عنصر	ردیف
مطرح شدن به عنوان پایگاه واقعی برای اطلاع‌رسانی به رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات تجاری و سیاسی (آمریکا)	تمرکز	۱
ارائه‌دهنده خدمات سیاست‌های جهان (آمریکا)		
تحقیقات تجربی و ایده‌های سیاستی دقیق (کانادا)		
پرداختن به مسائلی که بخش عمومی و خصوصی آنها را حل نشده باقی گذاشته به شیوه‌ای مستقل و غیرحزبی (مکزیک)		
تمرکز بر: مأموریت، بازار، نیروی انسانی و پول (آمریکا)		
مطابقت مأموریت اتاق‌های فکر با استراتژی کلان و نیازهای کشور (چین)		
منعکس کردن چشم‌انداز کشور (روسیه)		
خلق یک استراتژی قوی که به ارزش‌های کشور گره خورده (فرانسه)		
توجه به استراتژی چین بزرگ به عنوان تعهدی بی‌وقفه (چین)		
مشاوره خط‌مشی در یک دنیای بیش از حد متصل ^۱ (مکزیک)		
تهیه راهبردهای ملی و بین‌المللی برای بهبود و احیای اقتصادی در طی بحران (آمریکا)		
توصیه اقدامات مناسب و هماهنگ در فرآیند سیاست‌گذاری (آرژانتین)		
کمک به دولت‌ها در حرکت به سمت رویکرد سیستمی و بلندمدت در سیاست‌گذاری در شرایط بحرانی (آلمان)		
دادن مشاوره آینده‌نگر به سیاست‌گذاران (آلمان)		
برخورداری از یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور (بلژیک)		
ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت (چین)		
دادن اعتبار بیشتر به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فرا رشته‌ای مرتبط با مشکلات سیاست‌ها یا اقدامات فعلی (آلمان)		
تدوین سیاست‌های تجاری سودمند برای اقتصادهای نوظهور (کره جنوبی)		
ارائه خدمات برای تصمیم‌گیری نه تبلیغ برای سیاست‌ها (چین)		
حضور تدریجی اتاق‌های فکر چین در فرآیند سیاست‌گذاری دولت (چین)		
مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده در زمان حیاتی (چین)		
دنبال کردن مسیر توسعه صلح‌آمیز (چین)		
کاتالیزورهایی برای تغییر و توسعه دگرگون‌کننده (نیجریه)		
شکل دادن به نحوه تفکر عمومی در مورد سیاست فعلی و تغییرات مورد نیاز با ارائه تجزیه و تحلیل، سنجش، نقدهای سازنده و ایده‌های جدید خط‌مشی نوآورانه (کانادا)		
نقش مهم اتاق‌های فکر در مدرن‌سازی سیستم و ظرفیت حکومت چین (چین)		
تدوین چارچوبی برای سیاست‌های ارتقادهنده یکپارچگی و انسجام اجتماعی (کره جنوبی)	توجه به بُعد اجتماعی	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها
	تمرکز بر مزیت پژوهشی	تمرکز بر ایجاد شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر (پرو)
		غلبه بر شکاف بخشی فرهنگ‌ها و نهادهای سیاسی، اعم از دولت، مجلس، رسانه‌ها یا دانشگاه‌ها (آلمان)
		ارائه داوطلبانه پیشنهادها برای سیاست‌هایی که مردم به آن نیاز دارند (ژاپن)
		میان‌رشته‌ای بودن (فرانسه)
		فرارشته‌ای شدن (بریتانیا)
		حفظ بازار تولید و مصرف پیشنهادهای سیاستی (آمریکا)
		افزایش استعداد اتاق فکر برای مباحثات عمومی (فرانسه)
		کمک به یادگیری جدید در مورد تأثیر تحقیق و توسعه در زمینه تحقیقات چالش‌محور (بریتانیا)
		تأکید بر کار پژوهشی جمعی نسبت به دستاوردهای فردی (چین)
		تمرکز بر بسیج علاقه‌مندی و حمایت گسترده‌تر از ایده‌های خود (سنگاپور)
		جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری (نیجریه)
		تأکید روی افزایش ارزش شواهد مستقل اتاق‌های فکر ملی و بین‌المللی (بریتانیا)
	توجه به روابط بین‌الملل	چارچوب‌بندی تحقیق برای گفتمان سیاستی بلندمدت (بریتانیا)
		تأثیرگذاری بر مبادلات و ارتباطات میان اتاق‌های فکر در روابط بین‌الملل و به عهده گرفتن وظیفه عملکرد به عنوان «پل‌ها و پیوندها» ^۱ و همچنین «صاعقه‌گیرها» ^۲ میان کشورها (چین)
		تبدیل شدن به «مشارکت‌کننده» مهم به حکمرانی جهانی (چین)
		شکل‌دهی افکار و انتخاب‌های جهانی به منظور خدمت‌گذاری به منافع محلی (هند)
		بین‌المللی شدن (بریتانیا)
		افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مانند برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی (کره جنوبی)
برنامه جذب و آموزش نامزدهای جوان برای انتصابات سیاسی (ژاپن)		
۲	انعطاف‌پذیری ساختاری	انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی (آمریکا)
		انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود (روسیه)
		انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود (سنگاپور)
		تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (قطر)
		تعیین رویکردهای جدید و سازگاری و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی (قطر)
		برخوردار بودن از ارزش‌های ثابت در عین انطباق با شرایط (سنگاپور)
		توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط (تایلند)
		انعطاف‌پذیری (آرژانتین)
۳	تاب‌آوری سازمانی ^۳	انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی (آمریکا)
		انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود (روسیه)
		انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود (سنگاپور)
		تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (قطر)
		تعیین رویکردهای جدید و سازگاری و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی (قطر)
		برخوردار بودن از ارزش‌های ثابت در عین انطباق با شرایط (سنگاپور)
		توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط (تایلند)
		انعطاف‌پذیری (آرژانتین)
		انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی (آمریکا)
		انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود (روسیه)
		انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود (سنگاپور)
		تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (قطر)

1. Bridges and Bonds

2. Lightning Rods

۳. چابکی و انطباق‌پذیری از ابعاد تاب‌آوری در این پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند.

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها
		پذیرای تغییر بودن (کانادا)
		پاسخ استراتژیک (کره جنوبی)
		پاسخ دادن به چالش‌های فعلی و هدایت تصمیم‌گیری‌های آتی (برزیل)
		برخورداری از توانایی تجدید درونی در سطح سازمانی، در کارهای روزمره و در تماس با افراد و دنیای بیرونی (پرو)
		احیای ارزش اجتماعی در قرن واقعاً دیجیتالی با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، ایجاد استعداد و سرمایه انسانی به منظور سازگاری و انطباق با شرایط (هند)
		ایجاد گروه‌های تحقیقاتی موقت همراه با تأمین مالی بنیادها و تجارت دولتی و خصوصی (روسیه)
		کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی حمایت‌ها با رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر (آرژانتین)
		ترکیب اصل سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی‌نشده (بلژیک)
		بازاندیشی ساختاری و نهادی به منظور انطباق با پویایی‌های اجتماعی در جوامع خود (هند)
		رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید و اجتناب از عادات سفت و سخت (فرانسه)
		اراده برای تغییر نگرش‌ها در همه سطوح سازمانی (پرو)
		پیگیری کارایی در عملیات و اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد (کانادا)
		مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های تحقیق، ارتباطات و تأمین مالی (آمریکا)
		افزایش بهره‌وری
ادغام تفکر تکنولوژی در مدیریت داخلی، شفافیت و کارایی اتاق‌های فکر (آمریکا)		
توجه محققان اتاق‌های فکر به تولید مقالات خوب در مجلات و وبلاگ‌ها (هند)		
قوی عمل کردن اتاق‌های فکر از نظر ساختاری و استراتژی (قطر)		
استفاده از دو فضای تحقیقات تجاری و تحقیقات آکادمیک (آمریکا)		
احیای تحقیقات سنتی و طولانی مدت با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر (هند)		
دوستوانی		ایجاد تعادل میان نیاز به تغییر یک سازمان و آماده‌سازی آن برای چالش‌های آتی با نیاز همزمان به ارائه خدمات کلاسیکی برای افزایش شانس اتاق‌های فکر در دریافت کمک‌های مالی (ایتالیا)
		ایجاد اتاق‌های فکر تعادلی با حفظ همزمان استقلال و تعامل با مؤسسات و رهبران مشتاق ایده‌ها و تحقیقات (هند)
		استفاده همزمان از رسانه‌های سنتی و دیجیتال (آمریکا)
		توجه به فرایندهای هم‌آفرینی (پرو)
۳	پایداری	همکاری با سایر اتاق‌های فکر از طریق انجام تحقیق در زمینه‌های مشترک (آمریکا)
		همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر برای غلبه بر بحران‌ها (آمریکا)
		توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی (آمریکا)
		همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر (آرژانتین)
		همکاری اتاق‌های فکر در دنیای پیچیده امروز (روسیه)
۳	پایداری	ایجاد ارزش دوجانبه (هم‌آفرینی)
		همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی
		همکاری با سایر اتاق‌های فکر از طریق انجام تحقیق در زمینه‌های مشترک (آمریکا)
		همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر برای غلبه بر بحران‌ها (آمریکا)
		توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی (آمریکا)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ویژگی‌ها	عنصر	ردیف
مشارکت با سازمان‌های تحقیقاتی مستقل (بریتانیا)		
افزایش یادگیرندگی اتاق‌های فکر از طریق همکاری‌های داخلی و بین‌المللی جهت مقابله با پیچیدگی‌ها (آلمان)		
تسریع یادگیری جمعی و همچنین شناسایی راه‌حل‌های جهانی با تشکیل شبکه‌های جهانی (آلمان)		
رویکردهای چند رشته‌ای از طریق مشارکت و همکاری متقابل بین اتاق‌های فکر (قطر)		
انتقال دانش، ایده‌های نوآورانه از طریق همکاری با سایر اتاق‌های فکر (قطر)		
همکاری اتاق‌های فکر با رژیم‌های آینده پیرامون تجارت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و امنیت در پایتخت‌های سراسر جهان از واشنگتن تا پکن (هند)		
همکاری بین‌المللی و تسهیل ارتباط با اتاق‌های فکر جهانی (کره جنوبی)		
همکاری با سایر اتاق‌های فکر منطقه‌ای و بین‌المللی (ژاپن)		
یادگیری جمعی از طریق تماس‌های مستقیم و پروژه‌های مشترک (قطر)		
تماس و مشارکت و تبادلات با تعداد زیادی از اتاق‌های فکر در جهان (چین)		
همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر به جای رقابت (هند)		
ایجاد همکاری بین‌المللی فعال با «کارخانه‌های فکری» برجسته خارجی (قزاقستان)		
همکاری با سایر اتاق‌های فکر (آفریقای جنوبی)		
همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی (آفریقای جنوبی)		
تسهیل یادگیری متقابل در کشورها و بخش‌ها (بریتانیا)		
تقویت ارتباطات بین‌المللی (چین)		
ارتباط با جوامع در جهان (هند)		
گسترش مستمر افق بین‌المللی (چین)		
راه‌اندازی و پرورش مشارکت‌های دانشی با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها (ایتالیا)		
ایجاد مشارکت‌های دانشی با رقبا، به ویژه با تازه‌واردان در این زمینه و همکاری در بسته‌بندی و انتشار محصولات اتاق فکر (کره جنوبی)		
یافتن پتانسیل‌های متنوع و پرورش نقاط رشد متنوع و همکاری با یکدیگر به منظور ایجاد تصویر بزرگ‌تر (چین)		
سرمایه‌گذاری روی رابطه جدید با دولت (هند)		
همکاری نزدیک تیم تحقیقاتی اتاق فکر با سازمان‌های جامعه مدنی در ترویج و اجرای پروژه مهم در حوزه مبارزه با فساد در تایلند برای رهایی از مقررات قدیمی و بهبود شفافیت (تایلند)	مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی، مردم)	
همکاری نزدیک با سازمان‌های دولتی، شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های اجتماعی و سازمان‌های جامعه مدنی در طراحی و اجرای طرح‌های نوآورانه در حوزه آموزش (تایلند)		
مشارکت تیم تحقیقاتی اتاق فکر در حوزه حمل‌ونقل با گروه‌های مصرف‌کننده در طراحی مسیرهای اتوبوس جدید برای اداره حمل‌ونقل انبوه بانوک (BMTA) (تایلند)		

1. Thought Factories

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها
		مشارکت اتاق فکر با بخش‌های تجاری و جوامع مدنی در طراحی، حمایت و اجرای سیاست‌ها (تایلند)
		درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاستی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانونگذاری (آمریکا)
		واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی از طریق درگیر کردن مردم در حل مسائل (پرو)
		ارتباط با مردم به روش‌های جذاب و درگیر کردن ذهن آنها (آمریکا)
		تغییر ارتباط با مردم (فرانسه)
		مشارکت دادن سیاستگذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدل‌سازی اقتصادی باشد (مصر)
		گوش کردن به ذینفعان و زبان آنها را به زبان تحقیقاتی «ترجمه» کردن (مصر)
		تعامل با بخش‌های گسترده‌تری از جامعه (سنگاپور)
		ایجاد انجمنی به منظور گفت‌وگو و بحث‌های کثرت‌گرایانه بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی (آرژانتین)
		گفتگوهای دیپلماسی مسیر ۲ (سنگاپور و روسیه)
		به اشتراک‌گذاری خرد، تخصص و تجربه منصوبان سیاسی در دولت از طریق درهای گردان (ژاپن)
		ارتباط مستمر میان سیاست‌گذاران، جامعه و اتاق فکر (مصر)
		همکاری با دولت‌ها برای تبدیل دانش را به سیاست و عمل (آفریقای جنوبی)
		ایجاد نقطه عطفی برای اتاق‌های فکر از طریق جایگزین شدن هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، با تکیه بر داده‌های بزرگ با هوش انسانی در حوزه‌های وسیع سیاستی (آمریکا)
		نوآوری‌ها در تکنولوژی، بازاریابی، ارتباطات، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها (کانادا)
		افزایش استفاده از علم و تکنولوژی در تلاش‌های تحقیقاتی (چین)
		استقبال از پیشرفت‌های تکنولوژیکی (قطر)
		یادگیری و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های جدید (آمریکا)
		استفاده از روش‌های جدید مبتنی بر ابزارهای مجازی (آرژانتین)
		سرمایه‌گذاری در موضوعات و پروژه‌های نوآورانه جدید با بازیگران جدید (پرو)
		سرمایه‌گذاری و تحقیق در زمینه نوآوری (برزیل)
		نوآوری فکری و اقدام کارآفرینانه (آرژانتین)
		استراتژی رهبری و نوآوری برای مدیریت و توسعه پروژه (پرو)
		توجه به تکنولوژی دیجیتال (فرانسه)
		توجه به انقلاب کلان داده و هوش مصنوعی (فرانسه)
		شناسایی تکنولوژی‌های جدید، استراتژی‌های جدید و تجدید ساختار نهادها به عنوان نقاط اشتراک با رقبا (کره جنوبی)
		توجه به استفاده از هوش مصنوعی در دنیای سیاست‌گذاری (بلژیک)
		ابداع ابزارهای جدید (فرانسه)
		تقویت نوآوری نهادی (چین)
	نوآوری و تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها	
۴	برندسازی اتاق فکر	ساختن یک هویت قوی برای هر اتاق فکر متفاوت از برند آن (برای افزایش تاب آوری آنها) (فرانسه)	
		تعریف و پایبندی به هویت منحصر به فرد (سنگاپور)	
		حفاظت از برند اتاق فکر (قزاقستان)	
		باهوش‌تر، بهتر، سریع‌تر و چابک‌تر، مبتکرتر و هوشمندتر از تکنولوژی (آمریکا)	
	سیستم مدیریت دانش	سیستم مدیریت دانش	کمک به شکل دادن عامل دانش و آماده‌سازی سیستم‌های دانشی برای آینده (آلمان)
			ترویج و توسعه سیستم‌های دانشی برای تبدیل کنشگران محیطی به عوامل تغییر و توسعه در جوامع (آلمان)
		سیستم‌های مؤثر و ارتباطاتی	نوشتن، طراحی و نوآوری دیجیتال (آمریکا)
			دیجیتالی شدن اتاق‌های فکر (بحرین)
			تقویت همکاری‌های بین‌المللی با ایجاد سیستم‌های سریع، پاسخگو و تاب آور برای پاسخ به بحران‌های آینده (آمریکا)
			ظرفیت برقراری ارتباط گسترده و ارزان از طریق نوشتار، پادکست‌ها، ویدئوها و رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان در سراسر کشور یا جهان (آمریکا)
			رسانه‌های اجتماعی (مکزیک)
			موفقیت در دیجیتال مارکتینگ (کانادا و پرو)
			افزایش اثربخشی از طریق انجام تحقیقات بازار برای تعیین مکان دسترسی به مخاطبان و بهترین زبان برای انتقال ایده‌ها (آمریکا)
			تقسیم‌بندی سفارشی هر کاربر (مکزیک)
			مدیریت انتظارات مخاطبان (آمریکا)
			دستیابی به مخاطبان بزرگ و متنوع (کانادا)
			web scraping و یادگیری ماشینی به عنوان ابزارهای تحقیق (بلژیک)
			پلتفرم علوم اجتماعی برای اقدام بشردوستانه (SSHAP)؛ www.socialscienceinaction.org (بریتانیا)
			پلتفرم سازی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از طریق تکنولوژی (هند)
			پلت فرم سازی اتاق‌های فکر در کشورهای در حال توسعه (هند)
هشتگ‌ها (هند)			
«پلتفرم‌سازی» مشارکت سیاست‌های عمومی برای غلبه بر محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی (هند)			
راه‌اندازی تعدادی پلتفرم با نفوذ برای گفتگوهای جهانی مانند انجمن Xiangshan و Boao Forum اشاره توسط چین (چین)			
ایجاد پلتفرم‌های جدید و نوآورانه برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش (آمریکا)			
تعامل با مناطق و جوامع جدید با استفاده از پلتفرم‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا به منظور بهره‌گیری از تخصص آنها بدون بار نهادی بزرگ (هند)			
انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلت فرم			
شکل‌دهی مجدد تخصص و خروجی‌های علمی و همه پلتفرم‌های اطلاعاتی (هند)			
سرمایه‌گذاری روی لقمه‌هایی از اطلاعات در اندازه‌های کوچک مانند توییت (هند)			

ویژگی‌ها	عنصر	ردیف
استفاده از محیط اطلاعاتی جدید به منظور بازنگری حساسیت زمانی تحقیقات (هند)	سیستم منابع انسانی	
استفاده از دانشمندان خارجی (بحرین)		
تجدیدنظر در سیاست‌های کارکنان از «بسیار تخصصی» به «چند ظرفیتی» (ایتالیا)		
تنوع داخلی با تزریق چهره‌های جدید به کارکنان متخصص خود (ایتالیا)		
سرمایه‌گذاری قابل توجه بر روی کارکنان (بلژیک)		
تنوع خارجی: گسترش مهارت‌ها با درخواست از هم‌تایان در نقاط دیگر کره زمین (ایتالیا)		
افزایش نفوذ و قدرت کارشناسان اتاق فکر به دلیل برخورداری از سنت چرخشی (روسیه)		
برخورداری از متخصصان برجسته‌ای از چین و آسیا اقیانوسیه (روسیه)		
برخورداری دانشمندان فعال در اتاق فکر از جایگاه بی‌عیب و نقص، درک سیاستگذاری، پایبندی به اصول آکادمیک (بلژیک)		
نیاز به تخصص و طیفی از تخصص‌ها و تخصص‌گرایی (بریتانیا و هند)		
نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و استخدام کارکنان جدید (بلژیک)		
جوان‌گرایی و تربیت نسل آتی محققان موفق برای اتاق‌های فکر مبنی ارزیابی محققان ارشد (بحرین)		
سرمایه‌گذاری روی افراد (تایلند)		
توانمندسازی نسل‌های جوان (قطر)		
جذب محققان و کارکنان با صلاحیت (کره جنوبی)		
تنوع در استخدام (نیجریه)		
یادگیری و آموزش مستمر (قطر)		
برخورداری از تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان (ایتالیا)		
دستیابی به شرکای بزرگ با حفظ صداقت و بی‌طرفی (ایتالیا)	جلب اعتماد ذینفعان	۵
مطرح شدن اتاق‌های فکر به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف (آمریکا)		
تبدیل شدن به منابع قابل اعتماد اطلاعات (قطر)		
اهمیت شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد بودن (بلژیک)		
عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور بودن محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج و مستقل از فشارهای افکار عمومی (چین)		
حفظ فاصله معقول از رسانه‌ها و جلوگیری از رسانه‌ای شدن محصولات خود (چین)		
حفظ استقلال و یکپارچگی تحقیقات (نیجریه)		
ارائه اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید به سیاستمداران مرتبط با جامعه تحت حکومت آنها (آمریکا)		
ارائه راه‌حل‌های صادقانه برای رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز (آمریکا)		
امکان‌پذیر نمودن انتخاب عاقلانه و مطابق با سیستم‌های ارزشی مصرف‌کنندگان با بی‌پرده گویی (هند)		
مشاوره سیاستی آگاهانه و مستقل (قطر)		
پایبندی به مجموعه‌ای از اصول شفاف (آمریکا)		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها
	پایبندی به اخلاق کسب و کار	استانداردهای اخلاقی بالا (بلژیک)
		باز و شفاف بودن با داده‌ها (کانادا)
		سیاست‌های مبتنی بر شواهد (بریتانیا)
		انجام تحقیقات سیاست محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی (بلژیک)
		ظرفیت بسیج تخصصی مرتبط و مقابله با تصمیم‌گیرندگان و جامعه مدنی با حقایق ملموس (فرانسه)
		مبارزه با موج شرکتی شدن دانش (بریتانیا)
	تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین	رها کردن نخبه‌گرایی قدیمی و کارشناسان انحصاری (هند)
		به جای اینکه پژوهشگران بپرسند کشور ما چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، باید بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم (چین)
		ارائه داده‌ها و تحلیل‌ها (آمریکا)
		دسترسی به داده‌ها و ابزارهای کمی (آمریکا)
		دیدن دیدگاه‌های مکمل متعدد در مورد موضوعات پیچیده (آمریکا)
		مصاحبه با محققان و رهبران برجسته شرکت‌کننده در کنفرانس‌های بین‌المللی سازماندهی شده توسط اتاق فکر (کره جنوبی)
۶	روندیابی	تدوین برنامه پژوهشی به وسیله تعاملات متعدد با ذینفعان مهم در جامعه، کسب‌وکارها و دولت به منظور شناسایی زود هنگام روندهای جدید مهم و تعدیل پیشگیرانه ظرفیت‌های پژوهشی (بلژیک)
		بررسی جریان‌های جهانی، روندهای روشن در جریان‌های مالی، کالاها، خدمات، داده‌ها و افراد بین کشوری (آمریکا)
		بررسی دقیق روندهای فعلی در ۲۳ زنجیره ارزش صنعت (آمریکا)
		ردیابی روندها (آفریقای جنوبی)
		ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی بر اساس کشور (آمریکا)
		انجام کار پیش‌بینی ^۱ به عنوان نقطه مرجع برای کارشناسان علوم اجتماعی در جهان (روسیه)
	حساسیت	تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک با استفاده از نتایج تحلیل‌های موقعیتی از طریق طوفان مغزی بین‌رشته‌ای بر روی یک مشکل مرتبط و تکمیل آن توسط تحلیل عناصر روش دلفی با پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری ^۲ و همچنین تحلیل SWOT (روسیه)
		پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی (قزاقستان)
		اهتمام به درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه تضعیف‌کننده جوامع (فرانسه)
		انجام مطالعات آینده‌نگر (کره جنوبی)
		ارائه چشم‌انداز در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری غیر مرسوم (برزیل)
		تلاش‌های مشترک کارشناسان و دانشمندان نسل‌های آینده در پاسخگویی به ندای عصر جدید به عنوان عامل موفقیت اتاق‌های فکر (چین)
مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر	تقویت مطالعات استراتژیک (چین)	

1. Forecasting
2. Foresight Method

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها
		شناسایی راه پیش رو با توجه به ماهیت ذاتی اتاق فکر (چین)
		توجه به تغییرات نسلی و تفکرات نسل‌های جدید و آتی (هند)
		پاسخ به سؤالات اقتصاد جهانی و کل جامعه (آمریکا)
		پاسخ به سؤالاتی از قبیل: - چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟ - چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و همزمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین کرد؟ - چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع کرد؟ - چگونه می‌توان نیاز به جهانی‌شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط را با مطالبات برای حاکمیت با هم هماهنگ کرد؟ (فرانسه)
		پاسخ به موضوعات جدید مانند هوش مصنوعی به عنوان نمونه: - چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری - چگونه ممکن است برخی کشورها و شرکت‌ها به دلیل هوش مصنوعی در مزیت یا ضرر قرار گیرند؟ - چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ - پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟ - آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ (بلژیک)
	شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق پاسخگویی به سؤالات مهم	بررسی عمیق مسائل کسب‌وکارها (آمریکا)
		ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی، به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها به منظور تغییر عقاید آنها (کانادا)
		ارزیابی راه‌هایی برای نشان دادن تاریخ و داده‌ها (آمریکا)
		ارائه اطلاعات به سیاستگذاران در مورد نحوه عمل سیاست‌های فعلی و نحوه تعیین جایگزین‌های احتمالی، هزینه جایگزین‌ها و پیامدهای احتمالی آن‌ها (آمریکا)
		ارائه پیام به موقع و به صورت مستمر به مخاطبان (پرو)
		آشنایی با مشکلات سایر اتاق‌های فکر برای درک بهتر مشکلات خود (قطر)
		انتقاد دانشمندان اتاق فکر از تصمیمات رسمی در مورد موضوعات مختلف اقتصادی و سیاسی و پیشنهاد راه‌حلی به منظور پشتیبانی از منافع ملی درازمدت کشور (روسیه)
		انجام تحقیقات پایه‌ای در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و مشکلات با اختصاص درصدی از درآمدهای اتاق فکر (روسیه)
		ایجاد برنامه‌های بلایای طبیعی بعد از تأثیر جهانی همه‌گیری کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰ (آمریکا)
		شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در طی بحران (آمریکا)
		تجزیه و تحلیل پدیده‌های در حال وقوع (روسیه)
		توجه به مراکز تحلیلی به عنوان موضوع فرایند سیاسی (قزاقستان)
	برخوردار از دپارتمان تجزیه و تحلیل	نقش مهم مراکز تحلیلی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذشده در نظام سیاسی مدرن (قزاقستان)
		کمک مراکز تحلیلی به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی و حفظ و ارتقای منافع عمومی (قزاقستان)
		تحلیلی شدن اتاق‌های فکر به دلیل افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها (قزاقستان)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	عنصر	ویژگی‌ها	
۷	مدیریت استراتژیک هزینه	تبدیل ساختار توسعه یافته اتاق‌های فکر به عنوان عناصر اساسی جامعه تخصصی به شاخصی حیاتی برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و کل دولت (قزاقستان)	
		تجزیه و تحلیل استراتژی‌های نوآوری اقتصادهای بزرگ برای همگام شدن با انقلاب صنعتی چهارم (کره جنوبی)	
		تجسم مجدد امور مالی ^۱ (هند)	
		افزایش اعتبار با تنوع منابع مالی (هند)	
		یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی (هند)	
		تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به بیش از ۸۰ سازمان و شرکت دولتی (تایلند)	
		تأمین مالی به شیوه‌های مختلف (کره جنوبی)	
		نوآوری مالی (کره جنوبی)	
		استراتژی رهبری و نوآوری برای و جذب سرمایه (پرو)	
		استفاده از کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی‌شده و موقوفات در کنار کمک‌های مالی بزرگ (آمریکا)	
		سازگاری با پیاده‌سازی ابزارهای جدید جمع‌آوری سرمایه (کانادا)	
		استفاده از تأمین مالی جمعی ^۲ (پرو و مکزیک)	
		سود سهام از صندوق‌های سرمایه‌گذاری (کره جنوبی)	
		ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با دلار کوچک (آمریکا)	
شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد		بودجه کافی از طریق کمک‌های مالی (روسیه و برزیل)	
		از ابتدا تأمین‌کننده‌های مالی را در جریان کار جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی خود قرار دادن (ایتالیا)	
		شفافیت در مورد بودجه برای حفظ اعتماد شهروندان (نیجریه)	
		هدایت بودجه‌های تحقیقاتی به سمت راه‌حل‌ها (آلمان)	
تاب آوری مالی		داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد (آمریکا)	
		بررسی مخارج غیر مرتبط با انجام تجزیه و تحلیل و انتقال یافته‌ها و کار بر روی خط‌مشی (برزیل)	
۸	برتری (تمایز)	گسترده‌گی در موضوعات تحقیقاتی (آمریکا)	
		آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع ^۳ (ایتالیا)	
		اولیت‌های تحقیقاتی جدید (بلژیک)	
	نوآوری در روش انجام پژوهش		آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع (ایتالیا)
			برخورداری از روش میکرو به ماکرو ^۴ (آمریکا)
		به چالش کشیدن ارتدکس در تحقیق همراه با سیاست و عمل (بریتانیا)	

۱. اتاق‌های فکر اگر می‌خواهند به مخاطبان بزرگ‌تری اطلاع‌رسانی کنند قطعاً باید به استخرهای مالی جهانی دسترسی داشته باشند.

۲. ایجاد اتحادهایی برای توسعه یک پروژه خاص.

۳. همه‌گیرشناسی، شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره.

۴. درک خرد از نحوه عملکرد کسب و کار تا نقطه برتری برتری در روندهای کلان ایجاد شود.

ویژگی‌ها	عنصر	ردیف
به چالش کشیدن دیدگاه‌های خطی و ابزاری در مورد جذب شواهد و روش‌ها و معیارهای ارزیابی سفت و سخت (بریتانیا)		
توجه به ترکیب عناصر از پایین به بالا و از بالا به پایین در تهیه فرایند پیش‌نویس یک برنامه تحقیقاتی (بلژیک)		
استفاده از اختلاط و تطبیق ^۱ بهترین شیوه‌های ^۲ بخش خصوصی و دانشگاه (آمریکا)		
قرار دادن خود در جایگاه یا ذهن سیاست‌گذار و تفکر درباره مسیرهای مختلف سیاست‌گذاری (آمریکا)		
حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور (آمریکا)		
درک مسائل سیاست‌گذاران از طریق شناسایی مدل ذهنی آنها در عین پژوهش‌محور بودن (مصر)		
چاپ آثار اتاق‌های فکر در مجلات بین‌المللی (روسیه)		
ایجاد فضا از محصولات در ذهن کسانی که دائماً از اطلاعات جدید اشباع شده‌اند (هند)		
استقبال از پتانسیل عصر برای دموکراتیک کردن دسترسی و انتشار اطلاعات (هند)		
توجه به رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انتشار محصولات (هند)		
خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست (کره جنوبی)		
انتشار مناسب محصولات تحقیقاتی به زبان انگلیسی برای اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی که در رتبه‌بندی‌ها حضور ندارند (قزاقستان)	افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی	
اطمینان از در دسترس بودن تحقیقات، محصولات تحلیلی و خدمات برای شهروندان، سیاستمداران، دانشمندان، محافل تجاری و مالی، نه تنها در کشورهای خود و منطقه بلکه در خارج از کشور (قزاقستان)		
گسترش کانال‌های انتقال یافته‌های تحقیقاتی (کره جنوبی)		
تبدیل مقالات پژوهشی مبتنی بر متن به کلیپ‌های ویدیویی به منظور اشتراک‌گذاری آنلاین (کره جنوبی)		
ارائه یافته‌ها در کنفرانس‌ها در سراسر جهان توسط شرکای موسسه (آمریکا)		
«Views On News» نشریه روزانه» (مصر)		
تأثیرگذاری اتاق‌های فکر در بحث در مورد سیاست‌های عمومی (آمریکا)	تأثیر بر سیاست‌ها	
تأثیر بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی» ^۳ و تصمیم‌گیری سیاسی (روسیه)		
تغییر ماهیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد برای همیشه با تبدیل شدن به یک جنبه ضروری از حکومت در سراسر جهان توسط هوش مصنوعی (بلژیک)		
ارائه پیشنهادهای ارزشی جذاب به سیاستگذاران (هند)	کیفیت خروجی تحقیقات و ایجاد ارزش عمومی	
ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه (نیجریه)		
پرورش فرهنگ‌های متمایز از کارکردها و ویژگی‌های مربوطه و تشکیل برندهای منحصر به فرد خود (چین)		
تمایز از طریق تولید تحقیقات به‌موقع، موضوعی و با کیفیت بالا و ارتباط یافته‌های تحقیقاتی و توصیه‌های خط‌مشی (کانادا)		

1. Mixing and Matching

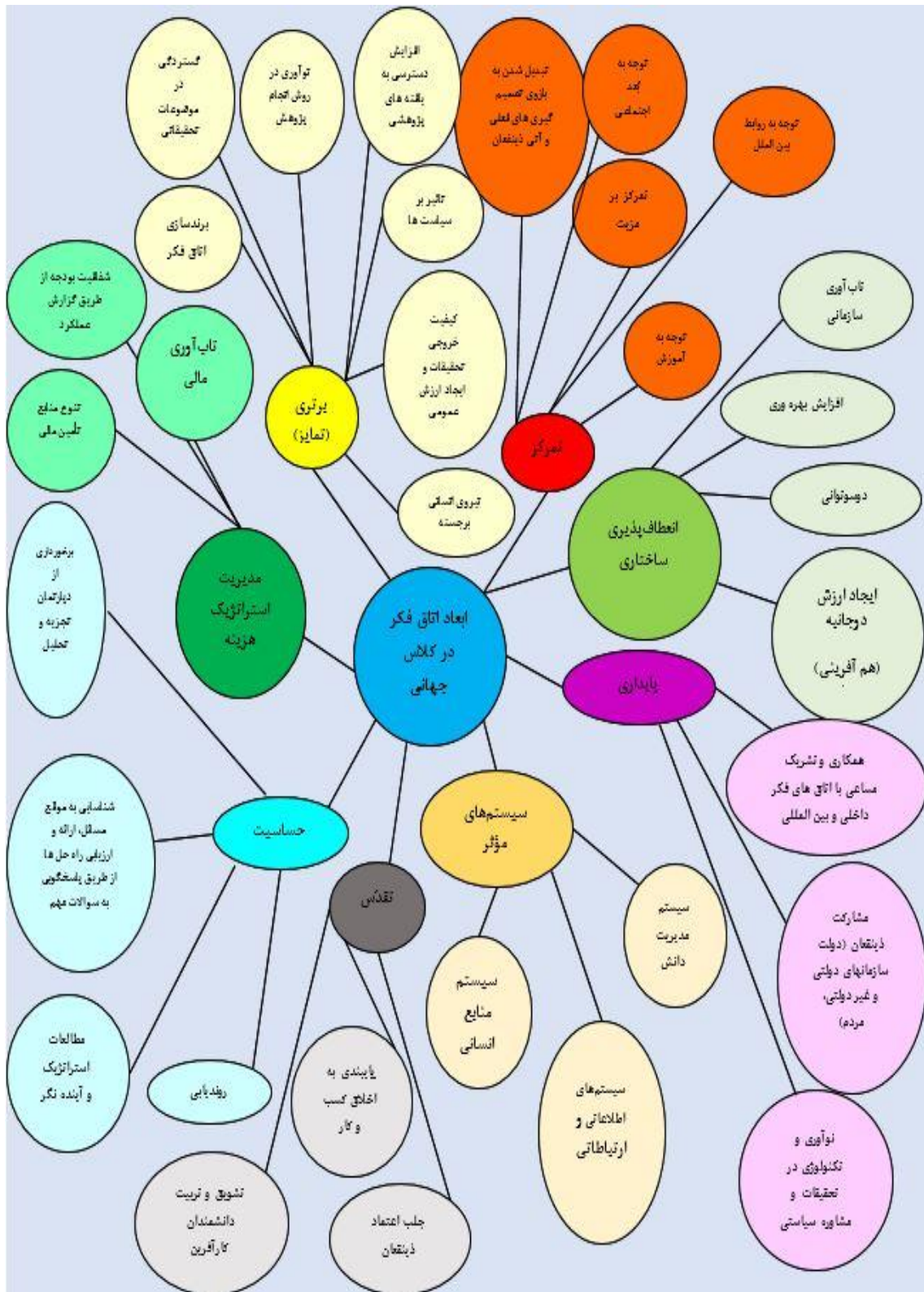
2. Best Practices

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ویژگی‌ها	عنصر	ردیف
ایجاد تمایز نسبت به رقبا از طریق انجام تحقیقات با اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر (آمریکا)		
ایجاد نقطه تمایز از طریق ارائه تحقیقات اصیل دقیق و کامل (آمریکا)		
تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهادهای سیاستی و راه‌حل‌های با دوام (مکزیک)		
دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان (چین)		
حفظ شهرت تحقیقات مبتنی بر شواهد (برزیل)		
حمایت از دانش به عنوان یک کالای عمومی جهانی (بریتانیا)		
توسعه تجزیه و تحلیل به منظور افزایش تقاضا برای محصولات تحلیلی از سوی ارگان‌های دولتی به واسطه (قزاقستان)		
امکان ترکیب تلاش‌های مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، ایجاد شرایط برای همکاری در پروژه‌های تحلیلی و ارائه تصویر دقیق‌تر و مناسب‌تر از دنیای آنها در پیشنهادها برای دولت‌های ملی (قزاقستان)		
تغییر سیاست از طریق تغییر فضای عقیده در مورد اقدامات مؤثر و غیر مؤثر (کانادا)		
غنی‌سازی سیاست از طریق بحث بین‌المللی با دیدگاهی تازه بر اساس دانش علمی و عملی (آرژانتین)		
ارتقای ارزش کار خود با هر ذینفع احتمالی (مکزیک)		
ارزش افزوده اتاق فکر (قزاقستان)		
تأثیرگذاری دانشمندان و «اعتماد به مغزها» ^۱ برای ورود به «دالان‌های قدرت» ^۲ و مشارکت مستقیم در طراحی خط‌مشی عمومی به دلیل توسعه تجزیه و تحلیل (قزاقستان)	نیروی انسانی برجسته	
استفاده از متخصصان حرفه‌ای در حوزه دیجیتال مارکتینگ (آمریکا)		
شایستگی اصلی یک اتاق فکر در «تخصص» و ویژگی‌های منحصر به فرد محققان (چین)		

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Brain Trusts
2. Corridors of Power



شکل ۴: نقشه مضامین یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی (گام اول)

منبع: یافته‌های تحقیق

۶- یافته‌های حاصل از شناسایی انواع نظام‌های رتبه‌بندی مؤسسات، مراکز آموزشی و تحقیقاتی

و اتاق‌های فکر در جهان

خلاصه‌ای از ۱۴ نظام رتبه‌بندی مؤسسات و مراکز آموزشی و تحقیقاتی در جهان در جدول ۲۳ ارائه شده است. در ادامه روش‌شناسی سه نظام رتبه‌بندی SCImago، رتبه‌بندی Webometrics و برنامه اتاق فکر و جوامع مدنی TTCSP انتخابی این پژوهش به تفصیل معرفی و مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۲۳: نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی

ردیف	نظام رتبه‌بندی	سال شروع	سازمان اسپانسر	کل شاخص‌ها	دفعات انتشار
۱	Academic Ranking of word Universities (Shanghai)	۲۰۰۳	Shanghai Ranking Consultancy	۶	سالانه
۲	Carnegie Classification (Carnegie)	۱۹۷۳	Carnegie Commission on Higher Education/ Indiana U.	۸	تقریباً هر پنج سال یکبار
۳	The Times Higher Education World University Ranking(Times)	۲۰۰۴	TES Global Ltd	۱۳	سالانه
۴	Center for World University Ranking(CWUR)	۲۰۱۲	Center for World University Rankings	۸	سالانه
۵	Leiden Ranking(Leiden)(Centre for Science and Technology Studies(CWTS) of Leiden University	۲۰۱۱	Leiden University, Netherlands	۱۰	سالانه
۶	QS World University Ranking (QSWorld)	۲۰۱۳	Quacquarelli Symonds Limited	۶	سالانه
۷	Round University Ranking(RUR)	۲۰۱۰	RUR Ranking Agency	۲۰	سالانه
۸	Clarivate Analytics Innovative University Ranking(CA)(formly Thomson Reuters)	۲۰۱۵	Reuters	۱۰	سالانه
۹	SCImago Institutions Ranking Word Report	۲۰۰۹	SCImago Lab	۱۲	سالانه
۱۰	U-Multirank(UMR)	۲۰۱۴	European Union and Advisory Board	۲۰	سالانه
۱۱	University Ranking by Academic Performance(URAP)	۲۰۱۰	Middle East Technical University	۶	سالانه
۱۲	US news and word Report-global Ranking(USN&W)	۲۰۱۴	US News and World Report	۱۳	سالانه
۱۳	Webometrics	۲۰۰۴	Cybermetrics Lab, Spanish National Research Council	۴	دوسالانه
۱۴	The Global Go To Think Tanks (GGTTT)	۲۰۰۶	مؤسسه Lauder در دانشگاه پنسیلوانیا	۲۷	سالانه

منبع: یافته‌های پژوهش

۶-۱- روش‌شناسی رتبه‌بندی مؤسسات بین‌المللی (SCImago)

۶-۱-۱- ملاحظات کلی

رتبه‌بندی مؤسسات (SIR) SCImago، نوعی طبقه‌بندی مؤسسات دانشگاهی و مرتبط با تحقیقات است که توسط یک شاخص ترکیبی رتبه‌بندی می‌شوند. به این منظور SCImago سه مجموعه مختلف از شاخص‌ها را بر اساس عملکرد پژوهشی، خروجی‌های نوآوری و تأثیر اجتماعی آنها اندازه‌گیری می‌کند. این مؤسسه یک تعامل کاربردی دوستانه ارائه می‌دهد که امکان رتبه‌بندی سفارش شده را از ترکیب این سه مجموعه از شاخص‌ها فراهم می‌نماید. علاوه بر این، امکان مقایسه روندها برای شاخص‌های فردی تا شش مؤسسه وجود دارد و برای هر بخش بزرگ نیز می‌توان نمودارهای توزیع شاخص‌های مختلف را به دست آورد. برای مقاصد مقایسه‌ای، مقدار شاخص ترکیبی در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ تنظیم شده است. با این حال نمودارهای خطی و نمودارهای میله‌ای همیشه رتبه‌ها را نشان می‌دهند (هر چه کمتر باشد بهتر است، بنابراین بالاترین مقادیر بدترین هستند).

استانداردسازی SCImago: برای دستیابی به بالاترین سطح دقت شاخص‌های مختلف، یک فرایند دستی گسترده برای ابهام‌زدایی از نام مؤسسه انجام شده است. تدوین یک ابزار ارزیابی برای تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی^۱ با هدف مشخص کردن مؤسسات تحقیقاتی شامل یک وظیفه پردازش عظیم داده مربوط به شناسایی و ابهام‌زدایی مؤسسات از طریق اسناد وابستگی سازمانی^۲ در Scopus است. هدف SCImago در این راستا دو مورد است:

- **تعریف و شناسایی منحصر به فرد مؤسسات:** تهیه فهرستی از مؤسسات تحقیقاتی که در آن هر مؤسسه به درستی شناسایی و تعریف شود. مسائل معمول در مورد این وظیفه، شامل ادغام یا تفکیک مؤسسه و تغییرات نام‌گذاری^۳ است.
- **نسبت انتشارات و استنادها^۴ به هر مؤسسه:** این مؤسسه وابستگی نهادی^۵ هر نویسنده در زمینه «وابستگی» پایگاه داده را در نظر گرفته و یک سیستم ترکیبی (دستی و خودکار) برای تخصیص^۶ وابستگی‌ها به یک یا چند مؤسسه ایجاد کرده است.

1. Bibliometric
2. Institutional affiliation of documents
3. Denomination
4. Attribution of publications and citations
5. Institutional affiliation
6. Assignment

دقت در شناسایی وابستگی‌های سازمانی یکی از ارزش‌های کلیدی فرایند استانداردسازی تضمین‌شده و بالاترین سطح ممکن ابهام‌زدایی است.

مؤسسات را می‌توان بر اساس کشورهایایی که به آنها تعلق دارند گروه‌بندی کرد و مؤسسات چندملیتی (MUL) که نمی‌توان آنها را به کشوری نسبت داد نیز، شامل می‌شود. مؤسساتی که با ستاره مشخص شده‌اند شامل گروهی از مؤسسات فرعی هستند که با نام اختصاری مؤسسات مادر^۱ مشخص می‌شوند. مؤسسات مادر نتایج همه مؤسسات فرعی خود را نشان می‌دهند. همچنین مؤسسات را می‌توان بر اساس بخش‌ها (دانشگاه‌ها، بهداشت، دولت، ...) هم گروه‌بندی کرد.

با هدف رتبه‌بندی، محاسبه هر ساله از نتایج به دست آمده در یک دوره پنج ساله منتهی به دو سال قبل از ویرایش ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، اگر سال انتشار انتخابی سال ۲۰۲۱ باشد، نتایج مورد استفاده از دوره پنج‌ساله ۲۰۱۵-۲۰۱۹ است. تنها استثنایی که وجود دارد در مورد شاخص‌های وب می‌باشد که فقط برای سال گذشته محاسبه شده است.

– معیار ورود به جمع ارزیابی‌شوندگان این است که مؤسسات حداقل ۱۰۰ اثر موجود در پایگاه SCOPUS را در سال آخر دوره زمانی انتخاب شده منتشر کرده باشند.

– منبع اطلاعات مورد استفاده برای شاخص‌های نوآوری پایگاه داده PATSTAT است.

– منابع اطلاعاتی مورد استفاده برای شاخص‌های مشاهده وب، گوگل و Ahrefs هستند.

– پایگاه داده Unpaywall برای شناسایی اسناد Open Access استفاده می‌شود.

– Altmetrics از PlumX Metrics و Mendeley برای Societal Factor استفاده می‌شود.

SIR یک جدول لیگ^۲ را شکل می‌دهد. هدف SIR ارائه یک ابزار اندازه‌گیری مفید برای مؤسسات، سیاست‌گذاران و مدیران تحقیقاتی برای تجزیه و تحلیل، ارزیابی و بهبود فعالیت‌ها، ستاده‌ها و پیامدهای آنها است.

۶-۱-۲- شاخص‌ها

شاخص‌ها که برای انعکاس ویژگی‌های علمی، اقتصادی و اجتماعی مؤسسات طراحی شده‌اند به سه گروه تقسیم می‌شوند. SIR شامل هر دو شاخص وابسته به اندازه و مستقل از اندازه است، یعنی این شاخص‌ها ممکن است تحت تأثیر اندازه مؤسسات هم قرار گیرند و هم قرار نگیرند. در این راستا، SIR علاوه بر آنکه امکان مقایسه بین مؤسسات با اندازه‌های مختلف را فراهم می‌کند آمار کلی از انتشارات علمی و سایر ستاده‌های مؤسسات را

1. Parent institution
2. LEAGUE TABLE

ارائه می‌نماید. پس از محاسبه شاخص نهایی از ترکیب شاخص‌های مختلف (که وزن متفاوتی به آنها اختصاص داده شده است)، مقادیر حاصل در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ نرمال‌سازی شده است.

۶-۱-۳- شاخص‌های امتیازی

جدول ۲۴ شاخص‌های امتیازی مرتبط با هر عامل و وزن اختصاص یافته به هر یک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲۴: جدول شاخص‌های امتیازی SCImago

وزن	شاخص	ردیف	عامل
۳۰٪	تأثیر نرمال‌سازی شده ^۱	۱	پژوهش (۵۰٪)
۸٪	تعالی با رهبری ^۲	۲	
۸٪	خروجی ^۳	۳	
۵٪	رهبری علمی ^۴	۴	
۳٪	مجلات غیرشخصی ^۵	۵	
۳٪	مجلات شخصی ^۶	۶	
۲٪	تعالی ^۷	۷	
۲٪	انتشارات با کیفیت بالا ^۸	۸	
۲٪	تشریک مساعی در سطح بین‌المللی ^۹	۹	
۲٪	دسترسی آزاد ^{۱۰}	۱۰	
۲٪	مخزنی از استعدادهای علمی ^{۱۱}	۱۱	
۱۰٪	دانش نوآور ^{۱۲}	۱۲	نوآوری (۳۰٪)
۱۰٪	اختراعات ^{۱۳}	۱۳	
۱۰٪	تأثیرات تکنولوژیکی ^{۱۴}	۱۴	اجتماعی (۲۰٪)
۱۰٪	Altmetrics (AM) ^{۱۵}	۱۵	
۵٪	لینک‌های ورودی ^{۱۶}	۱۶	
۵٪	اندازه وب ^{۱۷}	۱۷	

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Normalized Impact (NI)
2. Excellence with Leadership (EwL)
3. Output (O)
4. Scientific Leadership (L)
5. Not Own Journals (NotOJ)
6. Own Journals (OJ)
7. Excellence (Exc)
8. High Quality Publications (Q1)
9. International Collaboration (IC)
10. Open Access (OA)
11. Scientific Talent Pool (STP)
12. Innovative Knowledge (IK)
13. Patents (PT)
14. Technological Impact (TI)
۱۵. کتاب‌سنجی غیرسنتی است که به عنوان جایگزین یا مکمل معیارهای تأثیر استناد سنتی تر، مانند ضریب تأثیر و شاخص h پیشنهاد شده است.
16. Inbound Links (BN)
17. Web Size (WS)

پژوهش

- ۱- تأثیر نرمال شده (خروجی رهبری) (NI): تأثیر عادی شده بر روی خروجی رهبری مؤسسه با استفاده از روشی که توسط مؤسسه کارولینسکا^۱ در سوئد ایجاد و «میانگین امتیاز استنادی نرمال شده زمینه آیتیم گرا»^۲ نامیده شده است، محاسبه می‌گردد. نرمال‌سازی ارزش استناد در سطح مقاله جداگانه انجام می‌شود. مقادیر (در اعداد اعشاری) رابطه بین میانگین تأثیر علمی یک مؤسسه و میانگین جهانی تعیین شده به نمره ۱ است، یعنی نمره NI ۰,۸ به این معنی است که مؤسسه ۲۰ درصد کمتر از میانگین جهانی و ۱,۳ به این معنی می‌باشد که مؤسسه ۳۰ درصد بالاتر از میانگین ذکر شده است. این شاخص مستقل از اندازه است.
- ۲- تعالی با رهبری (EwL): تعالی با رهبری، میزان اسنادی که مؤسسه در آنها مشارکت‌کننده اصلی است را نشان می‌دهد. این شاخص وابسته به اندازه است.
- ۳- خروجی (O): تعداد کل اسناد منتشر شده در مجلات علمی نمایه شده در Scopus است. این شاخص وابسته به اندازه است.
- ۴- مجلات غیرشخصی (NotOJ): تعداد اسناد منتشر نشده در مجلات خود (منتشر شده توسط مؤسسه). این شاخص وابسته به اندازه بوده و در نسخه ۲۰۱۹ اضافه شده است.
- ۵- مجلات شخصی (OJ): تعداد مجلات منتشر شده توسط مؤسسه (خدمات انتشاراتی). این شاخص وابسته به اندازه بوده و در نسخه ۲۰۱۹ اضافه شده است.
- ۶- تشریک مساعی بین‌المللی (IC): خروجی مؤسسه در تشریک مساعی با مؤسسات خارجی تولید می‌شود. ارزش‌ها از طریق تجزیه و تحلیل خروجی‌های مؤسسه که وابستگی‌های آن در بیش از یک کشور است، محاسبه می‌شود. این شاخص وابسته به اندازه است.
- ۷- انتشارات با کیفیت بالا (Q1): تعداد مقالاتی که یک مؤسسه در تأثیرگذارترین مجلات علمی جهان منتشر می‌کند. این مجلات آنهایی هستند که در ربع اول (۲۵٪) در دسته‌بندی‌های خود که توسط شاخص رتبه مجله SCImago (SJRII) مرتب شده‌اند، رتب‌بندی می‌گردند. این شاخص وابسته به اندازه است.

1. Karolinska

2. Item oriented field normalized citation score average

۸- **تعالی (Exc):** تعالی میزان خروجی علمی یک مؤسسه، یعنی قرار گرفتن در ۱۰ درصد از مقالات برتر با بیشترین استناد در زمینه‌های علمی مربوطه را نشان می‌دهد. این معیاری برای کیفیت بالای خروجی مؤسسات تحقیقاتی می‌باشد. این شاخص وابسته به اندازه است.

۹- **رهبری علمی (L):** رهبری، میزان خروجی یک مؤسسه به عنوان مشارکت‌کننده اصلی، یعنی مقدار مقالاتی که به نویسندگان مربوطه به آن مؤسسه تعلق دارد را نشان می‌دهد. این شاخص وابسته به اندازه است.

۱۰- **دسترسی آزاد (OA):** درصد اسناد منتشر شده در مجلات دسترسی آزاد یا نمایه شده در پایگاه داده Unpaywall. این شاخص مستقل از اندازه بوده و در نسخه ۲۰۱۹ اضافه شده است.

۱۱- **مخزن استعداد علمی (STP):** تعداد کل نویسندگان مختلف از یک مؤسسه در کل خروجی آن مؤسسه در قالب انتشارات در یک دوره زمانی خاص. این شاخص وابسته به اندازه است.

نوآوری

۱- **دانش نوآورانه (IK):** خروجی انتشارات علمی از یک مؤسسه ذکر شده در اختراعات. این شاخص وابسته به اندازه است.

۲- **تأثیر تکنولوژیکی (TI):** درصد خروجی انتشارات علمی ذکر شده از کل اختراعات. این درصد با در نظر گرفتن کل ستانده در زمینه‌های ذکر شده در اختراعات محاسبه می‌شود که عبارت‌اند از: علوم کشاورزی و زیستی؛ بیوشیمی، ژنتیک و زیست‌شناسی مولکولی؛ مهندسی شیمی؛ علم شیمی؛ علوم کامپیوتر؛ زمین و علوم سیاره‌ای؛ انرژی؛ مهندسی؛ علوم محیطی؛ حرفه‌های بهداشتی؛ ایمونولوژی و میکروبیولوژی؛ علم مواد؛ ریاضیات؛ دارو؛ چند رشته‌ای؛ علوم اعصاب؛ پرستاری؛ فارماکولوژی، سم‌شناسی و داروسازی؛ فیزیک و نجوم؛ علوم اجتماعی؛ دامپزشکی. شاخص مستقل از اندازه است.

۳- **اختراعات (PT):** تعداد درخواست‌های ثبت اختراع بر اساس PATSTAT (<http://www.epo.org>) این شاخص وابسته به اندازه است.

تأثیرات اجتماعی

۱- **آلتمتریک‌ها (AM):** شاخص آلتمتریک بر روی ۱۰ درصد اسناد مؤسسات محاسبه شده است (بهترین اسناد در مورد ارزش تأثیر نرمال شده). این شاخص دارای دو جزء است:

PlumX Metrics (weight: 70%) – تعداد اسنادی که بیش از یک مورد در PlumX Metrics (<https://plumanalytics.com>) مطرح شده است. مواردی که در توییتر، فیسبوک، وبلاگ‌ها، اخبار و نظرات (Reddit، Slideshare، Vimeo یا YouTube) هم مطرح شده در نظر گرفته می‌شود.

Mendeley (weight: 30%) – تعداد اسنادی که بیش از یک خواننده در Mendeley (<https://www.mendeley.com>) دارند. این شاخص به اندازه وابسته بوده و در نسخه ۲۰۱۹ اضافه شده است.

۲- تعداد بک لینک‌ها (BN): تعداد شبکه‌ها (زیر شبکه‌ها) که از آن لینک‌های ورودی به وبسایت مؤسسه آمده است. داده‌ها از پایگاه داده ahrefs (<https://ahrefs.com>) استخراج شده است.

۳- اندازه وب (WS): تعداد صفحات مرتبط با URL مؤسسه طبق گوگل (<https://www.google.com>). این شاخص وابسته به اندازه است.

۶-۲- روش‌شناسی رتبه‌بندی Webometrics

رتبه‌بندی وب مراکز تحقیقاتی جهانی «ابتکار آزمایشگاه سایبرمتریک»، یک گروه تحقیقاتی متعلق به Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) بزرگ‌ترین بدنه تحقیقات عمومی در اسپانیا است. CSIC جزء اولین سازمان‌های تحقیقاتی اساسی در اروپا است. CSIC در سال ۲۰۰۶ از ۱۲۶ مرکز و مؤسسه توزیع شده در سراسر اسپانیا تشکیل شده است. CSIC به وزارت آموزش و پرورش متصل است و هدف اصلی آن ترویج تحقیقات علمی در مورد بهبود پیشرفت سطح علمی و تکنولوژیکی کشور می‌باشد که به افزایش رفاه شهروندان کمک خواهد کرد. CSIC همچنین نقش مهمی در شکل‌گیری محققان و تکنسین‌های جدید در جنبه‌های مختلف علم و فناوری دارد. این سازمان با دیگر نهادهای سیستم تحقیق و توسعه اسپانیا (دانشگاه‌ها، حکومت‌های خودمختار، دیگر مراکز تحقیقاتی عمومی و خصوصی) و با عوامل اجتماعی، اقتصادی، ملی یا خارجی همکاری می‌کند که با ظرفیت تحقیقاتی و منابع انسانی و مادی آن در توسعه پروژه‌های تحقیقاتی یا به صورت مشاوره و حمایت علمی و فنی کمک می‌کند. CSIC در سال ۱۹۳۹ از یک سیستم قبلی به نام Junta para la Ampliación de Estudios e Investigaciones Científicas که در سال ۱۹۰۷ تحت رهبری پروفیسور رامون برنده جایزه نوبل اسپانیا Cajal بود، تأسیس شد. این آزمایشگاه در Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS) قرار دارد. این مرکز در سال ۲۰۰۷ آغاز به کار کرد و از ادغام در یک مکان از مراکز و مؤسسات مختلف اختصاص داده شده به علوم اجتماعی و انسانی که متعلق به CSIC است و مقر آن در مادرید بود، سرچشمه گرفته است. آزمایشگاه سایبرمتریک، بخشی از CCHS - CSIC، به تجزیه و تحلیل کمی محتویات اینترنت و وب به‌ویژه محتویات مربوط به فرایندهای نسل و ارتباطات پژوهشی دانش علمی اختصاص دارد. این رشته نوظهور جدید است که سایبرمتریک (مجله الکترونیکی آزاد سایبرمتریک از سال

۱۹۹۷ تدوین و منتشر شده) یا وبومتریک نامیده می‌شود. آزمایشگاه سایبرمتریک با استفاده از روش‌های کمی، شاخص‌هایی را طراحی و به کار گرفته که امکان اندازه‌گیری فعالیت علمی روی وب را فراهم کرده است. شاخص‌های سایبرمتریک برای ارزیابی علم و فناوری مفید هستند و مکملی برای نتایج به دست آمده از روش‌های کتاب‌سنجی در مطالعات علم‌سنجی هستند.

حوزه‌های خاص تحقیقاتی شامل:

- تدوین شاخص‌های وب برای استفاده در حوزه‌های تحقیق و توسعه اسپانیایی، اروپایی، آمریکای لاتین و جهانی؛
- مطالعات کمی در مورد ارتباطات علمی از طریق مجلات و مخازن الکترونیکی و تأثیر ابتکارات دسترسی آزاد؛
- توسعه شاخص‌های منابع در جامعه اطلاعات؛
- بصری سازی شاخص‌ها و شبکه‌های اجتماعی در وب با رابط‌های گرافیکی دوستانه، پویا و تعاملی؛
- طراحی و ارزیابی تکنیک‌های تحلیل اسنادی منابع وب؛
- دسته مطالعات کاربردی برای فعالیت در وب؛
- توسعه تکنیک‌های کاربردی سایبرمتری بر اساس موقعیت‌یابی در موتورهای جستجو دامنه‌های وب؛
- تجزیه و تحلیل استفاده از اطلاعات از طریق داده‌کاوی وب فایل‌های ورودی به سیستم.

۶-۲-۱- اهداف وبومتریکس

هدف اولیه، رتبه‌بندی ارتقای نشریات وب بود، نه رتبه‌بندی مؤسسات. حمایت از ابتکارات^۱ دسترسی آزاد، دسترسی الکترونیکی به نشریات علمی و سایر مطالب آکادمیک اهداف اصلی هستند. با این حال، شاخص‌های وب برای اهداف رتبه‌بندی نیز بسیار مفید هستند، زیرا بر اساس تعداد بازدیدها یا طراحی صفحه نمی‌باشند بلکه بر اساس عملکرد جهانی و دید دانشگاه‌ها هستند. از آنجایی که سایر رتبه‌بندی‌ها تنها بر روی چند جنبه مرتبط، به‌ویژه نتایج تحقیقات متمرکز شده‌اند، رتبه‌بندی مبتنی بر شاخص‌های وب، تصویر کلی را بهتر منعکس می‌کند، زیرا بسیاری از فعالیت‌های دیگر اساتید و محققان با حضور وب آنها نشان داده می‌شود. وب نه تنها ارتباطات رسمی (مجلات الکترونیکی، مخازن) بلکه ارتباطات علمی غیررسمی را نیز پوشش می‌دهد. انتشار در وب ارزان‌تر است و استانداردهای بالای کیفیت فرایندهای داوری تخصصی را حفظ می‌کند. همچنین می‌تواند به مخاطبان بالقوه بیشتری دست یابد و امکان دسترسی به دانش علمی را برای محققان و مؤسسات مستقر در کشورهای در حال توسعه و همچنین به اشخاص ثالث (ذینفعان اقتصادی، صنعتی، سیاسی یا فرهنگی) در جامعه خود فراهم کند. رتبه‌بندی Webometrics پوشش بیشتری نسبت به سایر رتبه‌بندی‌های مشابه دارد.

این رتبه‌بندی نه تنها بر نتایج تحقیقات متمرکز است بلکه در سایر شاخص‌ها نیز تمرکز دارد که ممکن است کیفیت جهانی پژوهشگران و مؤسسات تحقیقاتی در سراسر جهان را بهتر منعکس کند. هم مؤسسات و هم محققان را برای حضور در وب که به طور دقیق فعالیت‌های آنها را منعکس می‌کند، در اینجا تشویق می‌شود. اگر عملکرد یک مؤسسه در وب با توجه به برتری علمی آنها کمتر از موقعیت مورد انتظار باشد، مقامات دانشگاه باید در سیاست وب تجدیدنظر کنند و حجم و کیفیت انتشارات الکترونیکی خود را افزایش دهند. دانشجویان داوطلب در صورت تلاش برای انتخاب دانشگاه باید از معیارهای اضافی استفاده کنند. رتبه‌بندی وب سنجی با کیفیت آموزش ارائه شده و اعتبار علمی همبستگی خوبی دارد؛ اما سایر متغیرهای غیرآکادمیک هم باید در نظر گرفته شوند.

۶-۲-۲- طراحی و وزن شاخص‌ها

واحد تجزیه و تحلیل، حوزه نهادی است؛ بنابراین تنها دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی با دامنه وب مستقل در نظر گرفته می‌شوند. اگر مؤسسه‌ای بیش از یک دامنه اصلی داشته باشد، از دو یا چند ورودی با آدرس‌های مختلف استفاده می‌شود.

اولین شاخص وب، ضریب تأثیر وب (WIF) بر اساس تجزیه و تحلیل پیوند است که تعداد پیوندهای داخلی خارجی و تعداد صفحات وبسایت را با نسبت ۱:۱ بین قابلیت دید^۱ و اندازه ترکیب می‌کند. این نسبت برای رتبه‌بندی استفاده می‌شود و دو شاخص جدید به جزء اندازه اضافه می‌کند: تعداد اسناد اندازه‌گیری شده از تعداد فایل‌های غنی در یک دامنه وب و تعداد انتشارات جمع‌آوری شده توسط پایگاه داده Google Scholar.

چهار شاخص از نتایج کمی ارائه شده توسط موتورهای جستجوی اصلی به شرح زیر به دست آمده است:

- اندازه (S): تعداد صفحات بازیابی شده از ۴ موتور جستجوی Google، Yahoo، Search Live و Exalead.
- قابلیت دید (V): تعداد کل پیوندهای خارجی منحصر به فرد دریافت شده (پیوندهای داخلی) توسط یک سایت را فقط می‌توان با اطمینان از جستجوی Yahoo، جستجوی زنده و Exalead به دست آورد.
- فایل‌های غنی^۲ (R): پس از ارزیابی ارتباط آنها با فعالیت‌های دانشگاهی و انتشاراتی و با توجه به حجم فرمت‌های مختلف فایل موارد زیر انتخاب شدند: Adobe Acrobat (pdf)، Adobe PostScript (ps)، Microsoft Word (.doc) و Microsoft Powerpoint (.ppt). این داده‌ها با استفاده از Yahoo، Google، Search، Live Search و Exalead استخراج شده‌اند.

1. Visibility
2. Rich files

– Google scholar تعداد مقالات و استنادات را برای هر دامنه دانشگاهی ارائه می‌دهد. این نتایج از پایگاه داده Scholar نشان‌دهنده مقاله‌ها، گزارش‌ها و سایر موارد دانشگاهی است.

گنجاندن تعداد کل صفحات بر اساس شناخت یک بازار جهانی جدید برای اطلاعات دانشگاهی است؛ بنابراین وب بستر مناسبی برای بین‌المللی شدن مؤسسات است. یک حضور قوی و دقیق در وب با ارائه توضیحات دقیق از ساختار و فعالیت‌های دانشگاه می‌تواند دانشجویان و دانش‌پژوهان جدید را در سراسر جهان جذب کند. تعداد پیوندهای خارجی دریافتی توسط یک دامنه، معیاری است که نمایان شدن و تأثیر مطالب منتشر شده را نشان می‌دهد و اگرچه تنوع زیادی از انگیزه‌ها برای پیوند وجود دارد؛ اما بخش قابل توجهی به روشی مشابه با استناد کتاب‌شناختی^۱ عمل می‌کند.

موفقیت ابتکارات خود بایگانی و سایر ابتکارات مربوط^۲ را می‌توان تقریباً از فایل‌های غنی و داده‌های محقق نشان داد. تعداد زیادی در فرمت‌های pdf و doc به این معنی است که نه تنها گزارش‌های اداری و فرم‌های بوروکراتیک درگیر هستند بلکه فایل‌های پست اسکرین^۳ و پاورپوینت به وضوح با فعالیت‌های علمی مرتبط می‌باشند. جدول ۲۵ خلاصه‌ای از شاخص‌های ۱۱ نظام رتبه‌بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۲۵: شاخص‌های رتبه‌بندی مورد استفاده در نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی

ردیف	نظام رتبه‌بندی	شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی
۱	Academic Ranking of word Universities(Shanghai)	۱- تعداد فارغ‌التحصیلان برنده جایزه نوبل یا مدال فیلدز (۱۰٪) ۲- تعداد اعضای هیئت علمی برنده جایزه نوبل یا مدال فیلدز (۲۰٪) ۳- پژوهشگران پراستناد (۲۰٪) ۴- تعداد مقالات منتشر شده در مجلات نیچر و ساینس (۲۰٪) ۵- تعداد مقالات نمایه شده در نمایه استنادی علوم و علوم اجتماعی (۲۰٪) ۶- عملکرد پژوهشی دانشگاه بر اساس اعضای هیئت علمی (۱۰٪)
۲	Carnegie Classification (Carnegie)	– بودجه تحقیقاتی (گروه اول: بودجه‌های مرتبط با علم، تکنولوژی، مهندسی و ریاضیات، گروه دوم: سایر حوزه‌های تحقیقاتی) – تعداد کارکنان پژوهشی – تعداد افراد فارغ‌التحصیل دکتری
۳	The Times Higher Education World University Ranking(Times)	– آموزش (۳۰٪) ۱- شهرت آموزشی دانشگاه (۱۵٪) ۲- نسبت دارندگان مدرک دکتری به تعداد اعضای هیئت علمی (۶٪) ۳- نسبت تعداد کل دانشجویان کارشناسی به اعضای هیئت علمی (۴/۵٪) ۴- نسبت دوره‌های دکتری ارائه شده به دوره‌های کارشناسی ارائه شده توسط مؤسسه (۲/۲۵٪) ۵- درآمد مؤسسه نسبت به تعداد اعضای هیئت علمی (۲/۲۵٪) – پژوهش (۳۰٪)

1. Bibliographic citation
2. Self-archiving and other repositories related initiatives
3. Post Script

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	نظام رتبه‌بندی	شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی
		۶- شهرت پژوهشی دانشگاه (۱۸٪) ۷- درآمد پژوهشی (۶٪) ۸- تعداد مقالات منتشر شده به ازای اعضای هیئت علمی (۶٪) - استناد (۳۰٪) ۹- اثرگذاری استنادی وزن دهی شده در سطح رشته - وجه بین‌المللی (۷/۵٪) ۱۰- نسبت اعضای هیئت علمی بین‌المللی به بومی (۲/۵٪) ۱۱- نسبت دانشجویان بین‌المللی به بومی (۲/۵٪) ۱۲- سهم مقالات منتشر شده مشترک با نویسندگان بین‌المللی (۲/۵٪) - درآمد صنعتی (۲/۵٪) ۱۳- درآمد پژوهشی حاصل از صنعت (به ازای اعضای هیئت علمی)
۴	Center for World University Ranking(CWUR)	۱- تعداد فارغ‌التحصیلان برنده جوایز علمی بین‌المللی دانشگاه (۲۵٪) ۲- تعداد فارغ‌التحصیلان مشغول به کار دانشگاه در شرکت‌های معتبر (۲۵٪) ۳- تعداد اعضای هیئت علمی برنده جوایز علمی بین‌المللی دانشگاه (۲۵٪) ۴- تعداد مقالات پژوهشی منتشر شده دانشگاه در مجلات معتبر (۵٪) ۵- تعداد مقالات پژوهشی منتشر شده دانشگاه در مجلات با کیفیت (۵٪) ۶- تعداد مقالات پر استناد دانشگاه (۵٪) ۷- شاخص هیرش (اچ ایندکس) دانشگاه (۵٪) ۸- تعداد پروانه ثبت اختراع جهانی دانشگاه (۵٪)
۵	Leiden Ranking(Leiden)(Centre for Science and Technology Studies(CWTS) of Leiden University	- تأثیرگذاری علمی ۱- تعداد و نسبت تولیدات علمی ۱٪ برتر ۲- تعداد و نسبت تولیدات علمی ۱۰٪ برتر ۳- تعداد و نسبت تولیدات علمی ۵۰٪ برتر ۴- مجموع استنادهای دریافتی و میانگین استنادات دریافتی ۵- مجموع استنادات دریافتی و میانگین استنادات دریافتی نرمال شده بر اساس حوزه موضوعی - همکاری علمی ۶- نسبت و تعداد همکاری علمی با سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها ۷- تعداد و نسبت همکاری علمی بین‌المللی ۸- نسبت و تعداد همکاری علمی با صنعت ۹- تعداد و نسبت همکاری با موسسه‌های با شعاع کمتر از ۱۰۰ کیلومتر ۱۰- تعداد و نسبت همکاری یک دانشگاه با موسسه‌های تا شعاع فاصله بیش از ۵۰۰۰ کیلومتری
۶	QS World University Ranking (QSWorld)	۱- اعتبار دانشگاه (۴۰٪) ۲- اعتبار افراد شاغل (۱۰٪) (۵۰ درصد پاسخ‌هایی که در داخل کشور به بین‌ظرسنجی می‌دهند و ۵۰ درصد هم نظرات کارفرمایان در خارج از کشور) ۳- نسبت اعضای هیئت علمی به دانشجو (۲۰٪) ۴- میزان استناد هر عضو هیئت علمی (۲۰٪) ۵- تعداد عضو هیئت علمی بین‌المللی (۵٪) ۶- تعداد دانشجویان بین‌المللی (۵٪)
۷	Round University Ranking(RUR)	- آموزش (۴۰٪) ۱- نسبت اعضای هیئت علمی به دانشجویان (۸٪)

شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی	نظام رتبه‌بندی	ردیف
<p>۲- اعضای هیئت علمی به ازای هر مدرک لیسانس (۰.۸٪)</p> <p>۳- مدارک دکتری اعطا شده به ازای هر هیئت علمی (۰.۸٪)</p> <p>۴- مدارک دکتری اعطا شده به ازای مدرک لیسانس (۰.۸٪)</p> <p>۵- شهرت جهانی تدریس (۰.۸٪)</p> <p>- پژوهش (۰.۴۰٪)</p> <p>۶- استناد به کارکنان دانشگاهی و پژوهشی (۰.۸٪)</p> <p>۷- مدرک دکترا به ازای هر دکتری پذیرفته شده (۰.۸٪)</p> <p>۸- تأثیر استناد عادی (۰.۸٪)</p> <p>۹- مقالات به ازای هر هیئت علمی و پژوهشی (۰.۸٪)</p> <p>۱۰- شهرت تحقیقات جهانی (۰.۸٪)</p> <p>- تنوع بین‌المللی (۰.۱۰٪)</p> <p>۱۱- سهم هیئت علمی بین‌المللی (۰.۲٪)</p> <p>۱۲- سهم دانشجویان بین‌المللی (۰.۲٪)</p> <p>۱۳- سهم مقالات بین‌المللی مشترک (۰.۲٪)</p> <p>۱۴- شهرت بین‌المللی در خارج از منطقه (۰.۲٪)</p> <p>۱۵- سطح بین‌المللی (۰.۲٪)</p> <p>- پایداری مالی (۰.۱۰٪)</p> <p>۱۶- درآمد سازمانی به ازای هر هیئت علمی (۰.۲٪)</p> <p>۱۷- درآمد موسسه به ازای هر دانش‌آموز (۰.۲٪)</p> <p>۱۸- مقالات به ازای درآمد تحقیق (۰.۲٪)</p> <p>۱۹- درآمد پژوهشی به ازای هر هیات علمی و پژوهشی (۰.۲٪)</p> <p>۲۰- درآمد تحقیق به ازای هر درآمد سازمانی (۰.۲٪)</p>		
<p>حجم ثبت اختراع (تعداد اختراعات پایه (خانواده‌های ثبت اختراع) ثبت شده توسط یک دانشگاه نشان‌های از خروجی تحقیقاتی است که پتانسیل ارزش تجاری دارد و فقط به آن دسته از اختراعاتی محدود می‌شود که در سازمان جهانی مالکیت معنوی (WIPO) به ثبت رسیده باشند. حجم ثبت اختراع باید به عنوان شاخص خروجی در نظر گرفته شود، نه تأثیر. از این نظر، مشابه تعداد مقالات نمایه‌شده‌ای است که سایر رتبه‌بندی‌ها استفاده می‌کنند)</p> <p>موفقیت اختراع (نسبت اختراعاتی موفق به درخواست‌های ثبت اختراع. موفقیت اختراع باید از ارسال هر زمانه ثبت اختراع جلوگیری کند)</p> <p>اختراعات جهانی (تعداد اختراعات مورد درخواست در دفاتر ثبت اختراع ایالات متحده، اروپا و ژاپن. به دلیل زمان و پول مورد نیاز برای انجام این کار، این اختراعات دارای ارزش تجاری هستند)</p> <p>استنادات به اختراع (تعداد کل استنادهایی که اختراع یک موسسه نسبت به سایر اختراعات به دست آورده است. هنگامی که یک اختراع به شدت مورد استناد قرار می‌گیرد، نشان‌دهنده تأثیر زیاد آن بر حوزه تکنولوژی است)</p> <p>تأثیر استناد به اختراع (با تعداد استنادات ثبت اختراع در هر پتنت محاسبه می‌شود و بنابراین به اندازه آن وابسته نیست)</p> <p>درصد اختراعات ذکر شده (درصد کل اختراعاتی که یک استناد دریافت کرده است)</p> <p>اختراع به اثر استناد به مقاله (امتیاز تأثیر استناد از مقالات منتشر شده در مجلات داوری. این به تأثیری که تحقیقات پایه بر توسعه فناوری‌های جدید می‌گذارد اشاره دارد)</p>	<p>Clarivate Analytics Innovative University Ranking(CA)(formly Thomson Reuters)</p>	<p>۸</p>

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی	نظام رتبه‌بندی	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - تأثیر استناد به مقاله صنعت (این امتیاز تأثیر استناد از Web of Science است که فقط برای خروجی دانشگاه با همکاری صنعت محاسبه شده است) - درصد مقالات مشارکتی (درصد کل خروجی یک دانشگاه که در ارتباط با یک یا چند شریک غیردانشگاهی منتشر می‌شود) - مجموع مقالات نمایه شده در web of science (تعداد کل مقالات ذکر شده در مجموعه Web of Science Core متناسب به دانشگاه) 		
<ul style="list-style-type: none"> - عمومی ۱- اندازه موسسه ۲- درصد برنامه‌های آنلاین ۳- وضعیت حقوقی ۴- قدمت موسسه ۵- دانشگاه‌های علم و تکنولوژی - آموزش و یادگیری ۶- مخارج آموزشی ۷- تمرکز در مقطع تحصیلی ۸- قلمرو ۹- بالاترین مدرک تحصیلی اعطایی ۱۰- متخصص در ۱۱- یادگیری و آموزش آنلاین - پژوهش ۱۲- مخارج تحقیقاتی ۱۳- انتشارات پژوهشی علمی ۱۴- انتشارات حرفه‌ای - گرایش بین‌المللی ۱۵- درآمد از منابع بین‌المللی ۱۶- دانشجویان جویای مدرک بین‌المللی - مشارکت منطقه‌ای ۱۷- درآمد از منابع منطقه‌ای ۱۸- ورودی‌های جدید از منطقه - انتقال دانش ۱۹- درآمد از منابع خصوصی ۲۰- کاربردهای اختراعات 	U-Multirank(UMR)	۹
<ul style="list-style-type: none"> ۱- تعداد مقالات (۰/۲۱) ۲- استنادها (۰/۲۱) ۳- کل اسناد (۰/۱۰) ۴- کل تأثیر مقالات (۰/۱۸) ۵- کل تأثیر استنادها (۰/۱۵) ۶- همکاری‌های بین‌المللی (۰/۱۵) 	University Ranking by Academic Performance(URAP)	۱۰
<ul style="list-style-type: none"> - شاخص‌های شهرت ۱- شهرت جهانی پژوهشی (۰/۱۲/۵) ۲- شهرت منطقه‌ای پژوهشی (۰/۱۲/۵) - شاخص‌های کتاب‌سنجی 	US news and word Report-global Ranking(USN&W)	۱۱

شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی	نظام رتبه‌بندی	ردیف
۳- شمار تولیدات علمی (۱۰٪)		
۴- کتاب‌ها (۲/۵٪)		
۵- مقاله همایش‌ها (۲/۵٪)		
۶- اثرگذاری استنادی نرمال شده (۱۰٪)		
۷- کل استنادها (۷/۵٪)		
۸- تعداد تولیدات علمی ۱٪ برتر (۱۲/۵٪)		
۹- درصد تولیدات علمی ۱٪ برتر (۱۰٪)		
۱۰- همکاری بین‌المللی (۵٪)		
۱۱- درصد همکاری بین‌المللی (۵٪)		
- شاخص‌های برتری علمی		
۱۲- تعداد مقاله‌های پراستناد (۵٪)		
۱۳- درصد مقاله‌های پراستناد (۵٪)		

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۶- رتبه‌بندی (GGTTT) The Global Go To Think Tanks

GGTTT بزرگ‌ترین، متداول‌ترین و شناخته‌شده‌ترین نمونه برای رتبه‌بندی اتاق‌های فکر است. رتبه‌بندی The Global Go To Think Tanks (GGTTT) از سال ۲۰۰۷ توسط اتاق‌های فکر و برنامه جوامع مدنی در دانشگاه پنسیلوانیا انجام و منتشر می‌شود. برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی (TTCSP) موسسه Lauder در دانشگاه پنسیلوانیا تحقیقاتی را در مورد نقش مؤسسات سیاست‌گذاری در دولت‌ها و جوامع مدنی در سراسر جهان انجام می‌دهد TTCSP که اغلب به عنوان اندیشکده اتاق‌های فکر شناخته می‌شود، نقش و شخصیت سازمان‌های تحقیقاتی سیاست عمومی را بررسی می‌کند. طی سال‌های گذشته TTCSP مجموعه‌ای از ابتکارات جهانی را توسعه داده و رهبری کرده که به پر کردن شکاف بین دانش و سیاست در زمینه‌های سیاستی اساسی مانند صلح و امنیت بین‌المللی، جهانی‌سازی و حکومت‌داری، اقتصاد بین‌الملل، مسائل زیست‌محیطی، اطلاعات و جامعه، فقرزدایی و مراقبت‌های بهداشتی و بهداشت جهانی کمک کرده است.

این تلاش‌های مشترک بین‌المللی برای ایجاد شبکه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی از مؤسسات و جوامع سیاستی طراحی شده‌اند که ضمن تقویت نهادهای دموکراتیک و جوامع مدنی در سراسر جهان، سیاست‌گذاری را بهبود می‌بخشند. TTCSP با محققان و متخصصان برجسته از اتاق‌های فکر و دانشگاه‌ها در برنامه‌های مشترک همکاری می‌کند و فهرست سالانه اتاق فکر جهانی Go To را تولید کرده که به رتبه‌بندی اندیشکده‌های پیشرو جهان را در دسته‌های مختلف می‌پردازد. این امر با کمک هیئتی متشکل از ۱۷۹۶ موسسه و متخصص از رسانه‌های مکتوب و الکترونیکی، دانشگاه‌ها، مؤسسات کمک‌کننده دولتی و خصوصی و دولت‌ها در سراسر جهان به دست می‌آید. این اتاق فکر روابط قوی با اندیشکده‌های پیشرو در سراسر جهان دارد و شاخص سالانه این اتاق فکر توسط دانشگاهیان، روزنامه‌نگاران، اهداکنندگان و مردم برای مکان‌یابی و ارتباط با مراکز پیشرو

تحقیقات سیاست عمومی در سراسر جهان استفاده می‌شود. هدف ما افزایش مشخصات و عملکرد اتاق‌های فکر و افزایش آگاهی عمومی از نقش مهم اتاق‌های فکر در دولت‌ها و جوامع مدنی در سراسر جهان است TTCSP از زمان آغاز به کار خود در سال ۱۹۸۹ بر گردآوری داده‌ها و انجام تحقیقات در مورد روندهای اتاق فکر و نقش اتاق‌های فکر به عنوان بازیگران جامعه مدنی در فرآیند سیاست‌گذاری متمرکز بوده است. در سال ۲۰۰۶، TTCSP یک پروژه آزمایشی به نام شاخص جهانی اندیشکده‌ها را توسعه داد و راه‌اندازی کرد که برای شناسایی مراکز برتر در تمام زمینه‌های اصلی تحقیقات سیاست عمومی و در هر منطقه از جهان طراحی شده است. برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی هر ساله بیش از ۵۰۰۰ موسسه در سراسر جهان در مقوله‌هایی مانند «اندیشکده‌های برتر در جنوب صحرای آفریقا»، «اندیشکده‌های برتر توسعه بین‌المللی» و «اندیشکده‌هایی با برنامه‌های عمومی سیاست‌محور برجسته» و غیره رتبه‌بندی می‌کند. این رتبه‌بندی از فرآیند نامزدی و بررسی چند مرحله‌ای که شامل صدها نفر از دانشگاهیان، روزنامه‌نگاران، اهداکنندگان و کارمندان اتاق فکر است، به دست آمده است. شاخص‌های کمی بر اساس نظرسنجی‌ها در حوزه اقتصاد، علوم سیاسی و گفتمان‌های سیاست عمومی ایجاد شده است. در مرکز توسعه جهانی، هر ساله به GGTTT توجه می‌شود. هر اتاق فکر باید مراقب نمره خود باشد و نتایج و عملکرد خوب خود را جشن بگیرد.

۶-۳-۱- بررسی اجمالی تغییرات و پیشرفت‌ها در شاخص جهانی Go To Think Tanks

هر سال، GGTTT سعی می‌کند به طور سیستماتیک به نظرات و پیشنهادهای برای بهبود روند رتبه‌بندی جهت شاخص جهانی (GGTTT) Go To Think Tank پاسخ دهد. از زمان گزارش افتتاحیه در سال ۲۰۰۶، روند تعیین و انتخاب به طور قابل توجهی تغییر کرده است. در حالی که TTCSP به طور مداوم به دنبال بهبود روند کاندید و انتخاب است؛ بنابراین چند موضوع را باید در نظر گرفت. نخست اینکه، اگرچه TTCSP تمام تلاش خود را می‌کند تا حد امکان اشتباهات را شناسایی و حذف نماید؛ اما ادعا نمی‌کند که رتبه‌بندی سالانه بدون خطا است. همانند بسیاری از سیستم‌های رتبه‌بندی، TTCSP دارای محدودیت‌هایی می‌باشد که TTCSP به طور مداوم در پی رفع آن است. دوم، نقدهایی که جامعیت رتبه‌بندی را برجسته می‌نمایند، تعهد TTCSP به مطالعه مشارکت و تأثیر اتاق‌های فکر در سراسر جهان را درک نمی‌کنند. هدف این شاخص تهیه گزارشی فراگیر و گسترده از اندیشکده‌های بین‌المللی است. علاوه بر این، TTCSP امیدوار است که این شاخص را به اتاق‌های فکر بیشتری در سراسر جهان اضافه نماید.

– در سال ۲۰۱۰

یک لیست رتبه‌بندی برای اتاق‌های فکر با بودجه سالانه کمتر از پنج میلیون دلار آمریکا ایجاد شد. این دسته به شناخت کار اندیشکده‌های کوچک‌تری کمک می‌کند که تحقیقات مؤثری تولید می‌نمایند؛ اما در غیر این صورت ممکن است توسط اتاق‌های فکر با بودجه بیشتر و نیروی انسانی بیشتر در رتبه‌بندی قرار بگیرند. اندیشکده‌های آمریکایی برای بهبود دید سازمان‌های جهانی و شناخت مزیت‌های ذاتی آنها از رتبه‌بندی جهانی حذف شدند.

– در سال ۲۰۱۱

مقوله آمریکای لاتین به دو دسته، تغییر ساختار یافت: «اتاق‌های فکر برتر در مکزیک، کانادا و کارائیب» و «اتاق‌های فکر برتر در آمریکای مرکزی و جنوبی».

– در سال ۲۰۱۲

مقوله‌های آمریکای لاتین به «اتاق‌های فکر برتر در مکزیک و کانادا» و «اتاق‌های فکر برتر در آمریکای مرکزی و جنوبی» اصلاح شد.

دسته آسیا برای جلوگیری از تسلط این گروه توسط چین، هند، ژاپن و جمهوری کره مورد بازنگری قرار گرفت. بخش آسیا به دو دسته تقسیم می‌شود: «اتاق‌های فکر برتر در چین، هند، ژاپن و جمهوری کره» و «اتاق‌های فکر برتر در آسیا (به استثنای چین، هند، ژاپن و جمهوری کره)».

پنج دسته دستاورد ویژه جدید ایجاد شد: «بهترین کمپین حمایتی»، «بهترین خط‌مشی تولید شده در سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۱۲»، «بهترین اتاق فکر انتفاعی»، «اتاق فکر سیاست انرژی و منابع برتر» و «اتاق‌های فکر سیاست آموزشی برتر». این دسته‌ها هم دستاوردهای ویژه و هم برتری را در زمینه‌های خاص مطالعه می‌شناسند. این گسترش با هدف شناخت بهتر طیف متنوعی از موضوعاتی که اتاق‌های فکر به آن پرداخته‌اند و انواع سازمانی جدیدی که در پنج سال گذشته ظهور کرده‌اند، انجام شده است.

دسته «بهترین اتاق‌های فکر جدید» سازمان‌هایی را که در ۲۴ ماه گذشته تأسیس شده‌اند به جای ۱۸ ماه گذشته مورد بررسی قرار می‌دهد.

– در سال ۲۰۱۳

برای افزایش جامعیت، دسته‌های آسیا به سه دسته تقسیم شدند: «اتاق‌های فکر برتر در آسیا و اقیانوسیه به استثنای چین، هند، ژاپن و جمهوری کره»، «اتاق‌های فکر برتر در چین، هند، ژاپن و جمهوری کره» و «اندیشکده‌های برتر آسیای مرکزی».

دسته «اتاق‌های فکر برتر امنیت و امور بین‌الملل» به «اتاق‌های فکر برتر دفاعی و امنیت ملی» و «اتاق‌های فکر برتر سیاست خارجی و امور بین‌الملل» تقسیم می‌شود.

هشت دسته دستاوردهای ویژه جدید اضافه شد: «Think Tank to Watch» «بهترین استفاده از شبکه‌های اجتماعی»، «بهترین همکاری سازمانی شامل دو یا چند اتاق فکر» «بهترین شبکه اتاق فکر»، «بهترین کنفرانس اتاق فکر»، «بهترین اتاق فکر مدیریت شده»، «بهترین ایده یا پارادایم جدید توسعه یافته توسط اتاق فکر» و «بهترین برنامه تحقیقاتی فرارشته‌ای در یک اتاق فکر».

– در سال ۲۰۱۴

به منظور اصلاح ناهنجاری‌های موجود در Global Go To Index سال ۲۰۱۳، برخی از دسته‌بندی‌های منطقه‌ای بر اساس موقعیت جغرافیایی کشورها سازماندهی مجدد شدند. مقوله آسیای مرکزی مورد بازنگری قرار گرفت و تنها شامل اندیشکده‌هایی از افغانستان، ارمنستان، آذربایجان، گرجستان، قزاقستان، قرقیزستان، تاجیکستان، ترکمنستان و ازبکستان خواهد بود. اندیشکده‌های ترکیه، علیرغم وضعیت قبرس به عنوان یک کشور عضو اتحادیه اروپا، مانند اندیشکده‌های قبرسی در رده خاورمیانه و شمال آفریقا باقی خواهند ماند. اندیشکده‌های بنگلادش، بوتان، نپال و پاکستان در رده آسیا و اقیانوسیه رتبه‌بندی خواهند شد. رده اروپای مرکزی و شرقی شامل اندیشکده‌ها و اندیشکده‌های روسی از کشورهای است که در شرق بین ترکیه و روسیه و در غرب سوئد، آلمان، اتریش و ایتالیا قرار دارند.

مقوله «برترین اتاق‌های فکر سیاست‌های سلامت» به دسته‌های «برترین اتاق‌های فکر سیاست‌های سلامت جهانی» و «برترین اتاق‌های فکر سیاست داخلی» تقسیم می‌شود تا بهتر منعکس‌کننده این واقعیت باشد که دو حوزه متمایز در زمینه سیاست سلامت تمرکز وجود دارد.

– در سال ۲۰۱۵

سه دسته جدید به فهرست جهانی Go To 2015 اضافه شد: «بهترین اتاق فکر تحقیقات سیاست مطالعات منطقه‌ای (وابسته به دانشگاه)»، «بهترین مرکز تحقیقات سیاست‌گذاری مطالعات منطقه‌ای (آزاد، نه وابسته به دانشگاه)» و «اتاق فکر با بهترین‌ها» رویه‌ها (سیاست‌ها و رویه‌ها) برای اطمینان از کیفیت، استقلال و یکپارچگی تحقیقات سیاستی آن».

– در سال ۲۰۱۶

در تلاش برای ساده‌سازی فرایند نامزدها و رتبه‌بندی‌ها، نیازی به معرفی مؤسساتی که در فهرست جهانی Go To 2015 رتبه‌بندی نشده‌اند در مرحله نامزدی سال ۲۰۱۶ در فرایند فهرست‌بندی جهانی Go To نیست.

– در سال ۲۰۱۷

دو دسته جدید به شاخص جهانی Go To Think Tank 2017 اضافه شد: «امنیت آب» و «امنیت غذایی».

– در سال ۲۰۱۸

ممیزی بر روی پایگاه داده جهانی اتاق فکر انجام شده که شامل تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای داده‌ها و بررسی واقعی و متقاطع داده‌ها است. اعداد به‌روز شده در گزارش Go To Index 2018 ارائه شده است. یک بخش جدید به هر بخش از نظرسنجی اضافه شد که به پاسخ‌دهندگان این امکان را می‌داد که حذف یا اشتباهات فاحش سال‌های گذشته را که نیاز به اصلاح یا ویرایش دارند، گزارش کنند. بیش از ۶۵۰ نظر پیشنهاد ارسال شد و اصلاحات پیشنهادی تا حد امکان اعمال گردید.

– در سال ۲۰۱۹

دسته‌بندی جدیدی به فهرست جهانی Go To Think Tank 2019 اضافه شد: Think Tank on Cutting Edge of Artificial Intelligence Research

تغییر در رتبه‌بندی جهانی Go To Think Tank 2019 این است که هر اتاق فکری که برای ۳ سال متوالی به عنوان اتاق فکر برتر (#۱) در یک رده رتبه‌بندی شده باشد، به عنوان مرکز تعالی شناخته می‌شود.

– در سال ۲۰۲۰

ارزیابی جدیدی برای واکنش اتاق‌های فکر به همه‌گیری کووید-۱۹ اضافه شد. گزارش ۲۰۲۰ شامل یک دسته رتبه‌بندی در مورد بهترین انطباق برنامه‌نویسی و ارتباطات با این محیط جدید است.

علاوه بر این، ۱۰۵ کارآموز تابستانی چندزبانه تحقیقاتی به‌روز رسانی سیستماتیک پایگاه داده اتاق فکر TTCSP کمک کردند که دقت و کیفیت فهرست‌های موجود در پایگاه داده را بسیار افزایش داده است. درنهایت، یک بررسی کامل از تمام تعاریف برای دسته‌های شاخص جهانی Go To Think Tank انجام شد.

۶-۳-۲- روش‌شناسی و جدول زمانی

قبل از شروع فرایند نامزدی و انتخاب در سال ۲۰۲۰، تیم TTCSP تحقیقات گسترده‌ای را برای به‌روزرسانی و تأیید پایگاه داده جهانی خود انجام داد. از طریق این فرایند، بسیاری از اتاق‌های فکر اضافی برای گنجاندن احتمالی در مطالعه امسال شناسایی شدند. یک ماه قبل از راه‌اندازی فرایند نامزدی و انتخاب در سال ۲۰۲۰، نامه‌ای مبنی بر آغاز GGTTI 2020 برای افراد و سازمان‌های موجود در پایگاه داده ارسال شد. از اتاق‌های فکر خواسته شد تا توصیه‌هایی برای بهبود فرایند نامزدی و انتخاب ارائه دهند. نامه‌ای با درخواست ارزیابی کارایی و اعتبار معیارهای رتبه‌بندی ۲۰۱۹ و فرایند نامزدی و گزینش نیز به پانل‌های متخصص سال‌های گذشته ارسال شد.

۶-۳-۳- جدول زمانی فرایند نامزدی و رتبه‌بندی

فراخوان اعضای پنل متخصص و به‌روزرسانی پایگاه داده اتاق فکر TTCSP: آوریل تا اوت ۲۰۲۰

در آماده‌سازی برای فرایند نمایه‌سازی 2020 جهانی Go To Think Tank، فراخوانی برای نامزدی افراد واجد شرایط خدمت در پانل‌های منطقه‌ای، عملکردی و حوزه‌های خاص صادر شد. علاوه بر این، نظرات، پیشنهادهای و توصیه‌هایی برای بهبود شاخص درخواست گردید. همچنین، ۷۰ کارآموز تحقیقاتی تابستانی به‌روز رسانی پایگاه داده اندیشکده جهانی TTCSP کمک می‌کنند تا مطمئن گردند که همه اتاق‌های فکر شناخته شده در نظرسنجی گنجانده شده‌اند.

دور اول: نامزدها، سپتامبر تا اکتبر ۲۰۲۰

فراخوانی برای نامزدی بیش از ۸۱۰۰ اندیشکده و تقریباً ۱۲۸۰۰ روزنامه‌نگار، کمک‌کنندگان دولتی و خصوصی و سیاست‌گذاران از سراسر جهان ارسال گردید. این نامزدها جدول‌بندی شدند و مؤسسه‌هایی با ۱۰ نامزدی یا بیشتر در مرحله بعدی فرایند نمایه‌سازی ۲۰۲۰ Think Tank گنجانده شدند. تمام اندیشکده‌های دارای رتبه برتر از سال ۲۰۱۹ به طور خودکار در فهرست رتبه‌بندی سال ۲۰۲۰ قرار گرفتند.

دور دوم: رتبه‌بندی همتایان و کارشناسان، اکتبر ۲۰۲۰

اتاق‌های فکر با ۱۰ نامزدی یا بیشتر در نظرسنجی رتبه‌بندی الکترونیکی قرار گرفتند. نامه‌ای مبنی بر اعلام دور دوم به تمام اندیشکده‌ها، روزنامه‌نگاران، کمک‌کنندگان دولتی و خصوصی و گروه‌های سیاست‌گذار که با مشارکت در این روند موافقت کردند، ایمیل شد. رتبه‌بندی‌ها جدول‌بندی شد و فهرست نامزدهای نهایی برای بررسی و انتخاب نهایی هیئت کارشناسی تهیه گردید. پانل‌های خبره منطقه‌ای و عملکردی برای هر دسته استفاده شد. این متخصصان برای کمک به اطمینان از کیفیت و صحت نامزدها قبل از قرار گرفتن در نظرسنجی رتبه‌بندی نهایی مورد مشورت قرار گرفتند.

دور سوم: انتخاب هیئت کارشناسی Go To Think Tanks 2020، نوامبر تا دسامبر 2020

اعضای پنل خبرگان بسته‌های اطلاعاتی را از طریق ایمیل دریافت نمودند تا فرایند انتخاب نهایی را تسهیل کنند. افرادی که در پنل کارشناسان سال گذشته همکاری داشته‌اند و همچنین افرادی که امسال نامزد شدند، برای خدمت در پنل کارشناسان ۲۰۲۰ دعوت گردیدند. کارشناسان از هر منطقه و حوزه عملکردی در پانل کارشناسان حضور داشتند. اعضای پانل رتبه‌بندی و توصیه‌های خود را در ماه دسامبر ۲۰۲۰ ارائه کردند.

۶-۳-۴- تعاریف طبقه‌بندی Go To Think Tank 2020

- بر اساس منطقه

اتاق‌های فکر برتر در جنوب صحرای آفریقا: این دسته به مؤسسات پیشرو در منطقه جنوب the Sahara Desert اختصاص دارد. این دسته برای مقایسه کشورهایی که در خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA) قرار دارند استفاده می‌شود. اگرچه سودان از نظر جغرافیایی در جنوب the Sahara Desert واقع شده است؛ اما جزء کشورهای Sub-Saharan محسوب نمی‌شود. اتاق‌های فکر این دسته در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در کشور و منطقه مربوطه برتر هستند.

اتاق‌های فکر برتر در آمریکای مرکزی و جنوبی: این دسته به مؤسسات پیشرو در بخش مرکزی و جنوبی قاره آمریکا از جمله ایالت‌های کارائیب اختصاص دارد و شامل کانادا، مکزیک و ایالات متحده نمی‌شود. اندیشکده‌های این دسته در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در کشور و منطقه مربوطه برتر هستند.

اتاق‌های فکر برتر در ایالات متحده: این دسته به مؤسسات پیشرو در ایالات متحده اختصاص دارد. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در ایالات متحده برتری دارند.

اتاق‌های فکر برتر آسیا: این دسته به مؤسسات پیشرو در آسیای مرکزی و منطقه قفقاز، یعنی افغانستان، ارمنستان، آذربایجان، گرجستان، قزاقستان، قرقیزستان، تاجیکستان، ترکمنستان و ازبکستان اختصاص دارد. اگرچه روسیه از نظر جغرافیایی تا منطقه آسیای مرکزی گسترش یافته است؛ اما برای اهداف این رتبه‌بندی، بخشی از این منطقه محسوب نمی‌شود. اندیشکده‌های این دسته در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در

مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در کشور و منطقه مربوطه برتر هستند.

اتاق‌های فکر برتر در چین، هند، ژاپن و جمهوری کره: دسته قبلی «اتاق‌های فکر برتر در آسیا» به منظور جلوگیری از حضور بیش از حد در منطقه توسط اتاق‌های فکر چین، هند، ژاپن و جمهوری کره مورد بازبینی قرار گرفت؛ بنابراین، یک دسته جداگانه برای «Top Think Tanks» در چین، هند، ژاپن و جمهوری کره ایجاد شد.

اتاق‌های فکر برتر در آسیای جنوب شرقی و اقیانوسیه: این دسته شامل اتاق‌های فکر بنگلادش، بوتان، برونئی، کامبوج، اندونزی، لائوس، ماکائو، مالزی، مالدیو، مغولستان، نپال، کره شمالی، پاکستان، فیلیپین، سنگاپور، سریلانکا، تایوان، تایلند و ویتنام می‌باشند.

اتاق‌های فکر برتر در اروپای مرکزی و شرقی: روسیه از نظر جغرافیایی به اروپای مرکزی و شرقی، آسیای مرکزی، آسیا و اقیانوس آرام تعلق دارد. برای جلوگیری از سردرگمی و احترام به این واقعیت که اکثر اندیشکده‌های روسیه در منتهی‌الیه غرب کشور قرار دارند، روسیه در رده اروپای مرکزی و شرقی باقی خواهد ماند. رده اروپای مرکزی و شرقی شامل اندیشکده‌ها از کشورهای است که در شرق بین ترکیه و روسیه و در غرب سوئد، آلمان، اتریش و ایتالیا قرار دارند؛ بنابراین، این دسته شامل اتاق فکر در بلاروس، بوسنی و هرزگوین، بلغارستان، کرواسی، جمهوری چک، استونی، فنلاند، مجارستان، کوزوو، لتونی، لیتوانی، مقدونیه، مولداوی، مونته‌نگرو، لهستان، رومانی، روسیه، صربستان، اسلواکی، اسلوونی و اوکراین است.

اتاق‌های فکر برتر اروپای غربی: این دسته شامل اتاق‌های فکر آندورا، اتریش، بلژیک، دانمارک، فرانسه، آلمان، یونان، ایسلند، ایرلند، ایتالیا، لیختن‌اشتاین، لوکزامبورگ، مالت، موناکو، هلند، نروژ، پرتغال، سان مارینو، اسپانیا، سوئد، سوئیس، انگلستان و شهر واتیکان است.

– بر اساس حوزه تحقیق

اتاق‌های فکر برتر حوزه شفافیت و حکمرانی خوب: شفافیت ویژگی است که نشان‌دهنده استقلال اتاق‌های فکر است. سازمان‌های غیردولتی و اتاق‌های فکر ظاهری^۱ وجود دارند که در واقع به نفع دولت یا افراد و شرکت‌های خاصی هستند که آنها را تأسیس می‌کنند. رابطه ویژه‌ای بین سرمایه‌گذاران و اتاق‌های فکر وجود دارد که استقلال و ارزش بی‌طرفی را که اتاق‌های فکر باید داشته باشند از مسیر خارج می‌کند.

اتاق‌های فکر برتر حوزه دفاع و امنیت ملی: این دسته به نهادهای پیشرو دفاعی و امنیت ملی جامعه جهانی اختصاص دارد. اندیشکده‌های برتر این دسته، تحقیقات نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر از سیاست‌های امنیت ملی، نظامی و دفاعی ارائه می‌کنند. این مؤسسات نه تنها در توسعه سیاست‌های جامع برای مشتریان تجاری و دولتی تلاش می‌کنند بلکه نشریات آموزنده را به راحتی در دسترس عموم قرار می‌دهند. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف وسیعی از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه سیاست‌های اقتصادی داخلی: این بخش به اتاق‌های فکر پیشرو سیاست‌های اقتصادی داخلی جامعه جهانی اختصاص دارد. اندیشکده‌های برتر این دسته، تحقیقات برتر، نوآورانه و تحلیل‌های راهبردی از سیاست‌های اقتصادی داخلی ارائه می‌کنند که طیف گسترده‌ای از موضوعات مانند عرضه پول و نرخ بهره، اقتصاد خرد و کلان، تجارت و سرمایه‌گذاری و حوزه‌های مختلف اقتصادی دیگر را در بر می‌گیرد. دولت تأثیر می‌گذارد این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

اتاق‌های فکر برتر حوزه سیاست آموزشی: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست آموزشی در جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر در رابطه با مسائل آموزشی را به سیاست‌گذاری و مردم ارائه می‌دهند. در این تحقیق، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد موضوعات مختلف با هدف پیشبرد بحث، ایجاد همکاری بین بازیگران، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت زندگی در یکی از موضوعات مربوط به سرآمد هستند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه سیاست انرژی و منابع: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست انرژی و منابع جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در مورد مجموعه گسترده‌ای از موضوعات مرتبط با انرژی و منابع مانند توسعه، تولید، توزیع و انرژی ارائه می‌کنند. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد می‌باشند.

اتاق‌های فکر برتر حوزه زیست‌محیطی: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست زیست‌محیطی جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، تحقیقات نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در مورد

موضوعات مختلف زیست‌محیطی حائز اهمیت در جهان ارائه می‌کنند. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاست‌های زیست‌محیطی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت عمومی و بودجه و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

اتاق‌های فکر برتر سیاست خارجی و امور بین‌الملل: این بخش به نهادهای پیشرو سیاست خارجی و امور بین‌الملل جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر مربوط به امور جهانی، دیپلماسی، سیاست بین‌الملل و سیاست‌های اقتصادی را در سطوح داخلی و بین‌المللی ارائه می‌کنند. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف وسیعی از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه سیاست سلامت داخلی: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست سلامت داخلی جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در موضوعات مرتبط با خدمات و اهداف سلامت داخلی در کشور مربوطه ارائه می‌کنند. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد می‌باشند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه سیاست جهانی بهداشت: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست جهانی بهداشت در جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، تحقیقات نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در موضوعات مرتبط با مسائل بهداشتی و چالش‌هایی که جامعه جهانی با آن مواجه است، ارائه می‌دهند. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

اتاق‌های فکر توسعه بین‌المللی برتر: این دسته به مؤسسات توسعه بین‌المللی پیشرو در جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر در چالش‌ها و موضوعات توسعه‌ای پیش روی جامعه بین‌المللی از قبیل کشاورزی، رشد، فقر، نابرابری، بشردوستانه و موضوعات مختلف مرتبط با توسعه ارائه می‌دهند. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در

مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد می‌باشند.

برترین اتاق‌های فکر سیاست اقتصادی بین‌المللی: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست اقتصادی بین‌المللی در جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در مورد موضوعات مرتبط با سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی مانند جهانی‌سازی، امور مالی بین‌المللی، تجارت، سرمایه‌گذاری، توسعه و موضوعات مختلف دیگر مرتبط با اقتصاد جهانی ارائه می‌کنند. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

اتاق‌های فکر برتر حوزه علم و تکنولوژی: این دسته به مؤسسات پیشرو علم و فناوری در جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، تحقیقات نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر در موضوعاتی از نوآوری و مخابرات گرفته تا انرژی، آب و هوا و علوم زیستی ارائه می‌کنند. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد می‌باشند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه سیاست اجتماعی: این دسته به نهادهای پیشرو سیاست اجتماعی جامعه جهانی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، تحقیقات نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر را در مورد موضوعات مرتبط با طیف گسترده‌ای از مسائل و چالش‌های اجتماعی از قبیل مراقبت‌های بهداشتی، خدمات انسانی، عدالت کیفری، نابرابری، آموزش، جرم و جنایت کار و عدالت، مهاجرت، فقر و سایر موضوعات مختلف مرتبط با سیاست اجتماعی ارائه می‌کنند. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه امنیت آب: این دسته به اتاق‌های فکر پیشرو امنیت آب اختصاص دارد. اندیشکده‌های برتر در این دسته، تحقیقات نوآورانه و تجزیه و تحلیل استراتژیک برتر را در مورد خط‌مشی عمومی در ارتباط با امنیت آب ارائه می‌کنند که به عنوان «دسترسی مطمئن به مقدار آب مورد نیاز و با کیفیت قابل قبول برای سلامت، معیشت و تولید همراه با سطح قابل قبولی از خطرات مرتبط با آب تعریف شده است». امنیت آب همچنین ظرفیتی برای تضمین دسترسی به کمیت و کیفیت مناسب آب برای حفظ معیشت،

سلامت مناسب و توسعه اجتماعی - اقتصادی مردم در سراسر جهان است. این اندیشکده‌ها در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت و بودجه عمومی و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد می‌باشند.

برترین اتاق‌های فکر حوزه امنیت غذایی: این دسته به اتاق‌های فکر پیشرو امنیت غذایی اختصاص دارد. اتاق‌های فکر برتر در این دسته، پژوهش‌های نوآورانه و تحلیل‌های استراتژیک برتر در موضوع امنیت غذایی ارائه می‌کنند. این حوزه شامل دسترسی به غذای کافی، ایمن و مغذی برای حفظ کیفیت زندگی سالم و توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع است. امنیت غذایی به طور کلی بر اختلال یا در دسترس نبودن منابع غذایی حیاتی به دلیل عواملی مانند خشکسالی، اختلال در حمل و نقل، کمبود سوخت، بی‌ثباتی اقتصادی و درگیری‌های ملی و داخلی متمرکز است. این اتاق‌های فکر در تحقیقات، تحلیل و مشارکت عمومی در مورد طیف گسترده‌ای از موضوعات سیاستی با هدف پیشبرد بحث، تسهیل همکاری بین بازیگران مربوطه، حفظ حمایت عمومی و بودجه و بهبود کیفیت کلی زندگی در یکی از کشورهای مربوطه سرآمد هستند.

با دستاورد ویژه

بهترین کمپین حمایتی: کمپین‌های حمایتی، گروهی از فعالیت‌ها یا اقداماتی هستند که ایده‌ها و باورهای سازمان‌ها را به مردم منتقل می‌کنند. انواع حمایت از اتاق‌های فکر گرایش به اتخاذ مواضع قوی در مورد موضوعات سیاستی خاص دارند که ممکن است به طور بالقوه عینیت و ارزش ثابت مؤسسه را از مسیر خارج کند. در یک پیوستار از ساختار و کارکرد، طرفداری از اتاق‌های فکر گاهی در لابی‌های عمومی و گروه‌های ذینفع منعکس می‌شوند.^۱

بهترین اتاق فکر انتفاعی: اتاق‌های فکر انتفاعی همچنین به عنوان اتاق فکر شرکتی نیز شناخته می‌شوند. اتاق‌های فکر انتفاعی، سازمان‌های تحقیقاتی هستند که به عنوان مشاغل انتفاعی فعالیت می‌کنند. در بیشتر موارد، آنها به شرکتی وابسته هستند که بر اساس سود فعالیت می‌کنند. از آنجایی که اکثر اتاق‌های فکر ممکن است شباهت‌های ساختاری با هم‌نژادهای^۲ سازمانی نشان دهند، اتاق‌های فکر انتفاعی عمدتاً به سازمان‌های تحقیقاتی دولتی نزدیک هستند.

1. Advocacy think tanks at times mirror to public lobbies and interest groups.
2. Siblings

بهترین اتاق فکرهای وابسته به دولت: اتاق‌های فکر وابسته به دولت آنهایی هستند که در دولت مستقر بوده و بخشی از بدنه دولت محسوب می‌شوند. اتاق‌های فکری این بخش به دلیل تحقیقات سیاستی برجسته شناخته شده‌اند.

بهترین سازگاری و واکنش نهادی به محیط COVID-19: موسسه‌ای که توانسته است تحقیقات، برنامه‌ها و منابع سازمانی خود را برای پاسخگویی مؤثر به اختلالات ناشی از همه‌گیری جهانی هدایت کند. این دسته توسعه و تولید انواع جدید برنامه‌نویسی، پلتفرم‌های دیجیتال، حوزه‌های تحقیق و توصیه‌های سیاستی را به رسمیت می‌شناسد.

بهترین همکاری نهادی شامل دو یا چند اتاق فکر: مؤسسه‌ای که می‌تواند با دو یا چند اتاق فکر شبکه‌سازی، بسیج و همکاری نماید تا مجموعه‌ای متوسط و در عین حال قابل دستیابی از کالاهای عمومی جهانی را تولید کند.

بهترین اتاق فکر مدیریت شده: یک اتاق فکر با مدیریت خوب باید تصمیمات در سطح نهادی داشته باشد که به طور گسترده بین کارکنان کلیدی مانند رئیس سازمان، مدیران و همکاران ارشد پخش شود تا اطمینان حاصل گردد که اطلاعات به طور شفاف به اشتراک گذاشته شده است. همچنین، ارتباط رو به بالا از کارکنان به مدیران در طول جلسات منظم نیز حائز اهمیت است که تضمینی بر درک متقابل و ارزش‌های مشترک در اتاق فکر می‌باشد. با وجود این، توانایی جذب تحلیلگران ارشد در تکمیل مأموریت سازمان و ارائه طرح‌های آموزشی و کارگاه‌هایی که تداوم توسعه سرمایه انسانی را حفظ کند، معیارهای کلیدی برای انعکاس کنترل سازمانی بر منابع انسانی است.

بهترین ایده یا پارادایم جدید توسعه یافته توسط یک اتاق فکر: مسئله اصلی برای پارادایم سازمانی توانایی آن در تعریف طراحی ساختاری مناسب جهت برآوردن نیازهای عملکردی است. اتاق‌های فکر ایده‌ها و پارادایم‌های جدید، اندیشکده‌هایی با چارچوب، روش‌های تفکر و روش‌شناسی محکمی هستند که به‌طور خاص برای برآوردن اهداف و دغدغه‌های مؤسسات توسعه یافته‌اند.

بهترین اتاق فکرهای جدید: اتاق‌های فکری هستند که در ۲۴ ماه گذشته تأسیس شده‌اند و مراکز تعالی می‌باشند.

Think Tank در آخرین لبه^۱ تحقیقات هوش مصنوعی: این‌ها سازمان‌هایی هستند که در لبه برش روندهای تکنولوژی‌های نوظهور و مسائل سیاستی قرار دارند. اتاق‌های فکر این دسته، اتاق‌های فکری هستند که در

1. Cutting Edge

تلاقی سیاست‌ها و تکنولوژی‌های نوظهور، مدیریت داده‌ها و تجزیه و تحلیل (هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، تجزیه و تحلیل داده‌ها، کلان داده، تحلیل پیش‌بینی‌کننده) و تأثیر آن‌ها بر جامعه و خط‌مشی عمومی فعالیت می‌کنند.

بهترین مطالعه/گزارش سیاستی تولید شده توسط یک اتاق فکر ۲۰۱۸-۲۰۲۰: مطالعه/گزارش با کیفیتی که می‌تواند نیاز تحقیقات دقیق و سیاست‌مدار را برآورده کند و برای سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و عموم مردم قابل دسترسی باشد.

بهترین سیاست‌های عملیاتی، رویه‌های توسعه‌یافته در پاسخ به همه‌گیری کووید-۱۹: سیاست‌هایی که توسط اندیشکده‌ها با توجه به تغییرات در اتاق فکر و محیط اجتماعی همه‌گیری کووید-۱۹، به‌ویژه حرکت گسترده به سمت تعامل مجازی یا آنلاین اجرا می‌شوند. به عنوان مثال می‌توان به کنفرانس ویدئویی، استفاده از کانال‌های ارتباطی امن، اصلاح دستور کار تحقیقاتی و گسترش رسانه‌های اجتماعی اشاره کرد.

بهترین کنفرانس اتاق فکر: یک کنفرانس با کیفیت باید بتواند دانشگاهیان، متخصصان و سیاست‌گذاران را برای ارزیابی و بررسی چالش‌های جهانی مانند ریسک‌های مالی، پایداری یا نابرابری در آینده به طور کلی گرد هم آورد.

بهترین شبکه اتاق فکر: کار از طریق یک شبکه، عامل اساسی برای یک اتاق فکر در تحقق اهداف آن است. توانایی گسترش، بسیج و پرورش یک شبکه به طور کارآمد در محیطی که سازمان‌ها از نزدیک با یکدیگر در هم تنیده هستند به عنوان تکانه‌ای^۱ برای یک اتاق فکر می‌باشد. اگرچه برای برخی از اندیشکده‌ها ممکن است محرمانه بودن در شبکه حائز اهمیت باشد؛ اما شبکه‌سازی مجموع کل افراد را بیشتر از مجموع افراد در یک محیط جامع نموده و ایجاد هم‌افزایی می‌کند.

بهترین اتاق‌های فکر با وابستگی به حزب سیاسی: اتاق‌های فکری که به طور رسمی به یک حزب و ایدئولوژی سیاسی وابسته هستند. در ایالات متحده، آنها بیشتر به دموکرات‌ها، جمهوری خواهان و مستقل‌ها دسته‌بندی می‌شوند. همان‌طور که داده‌های کل سال ۲۰۱۴ نشان می‌دهد، ۳۹ درصد از اندیشکده‌ها مستقل، ۳۲ درصد دموکرات و ۲۳ درصد جمهوری خواه هستند.

بهترین برنامه تحقیقاتی بین‌رشته‌ای در یک اتاق فکر: تحقیق فرارشته‌ای یک روش تحقیقی است که در آن طیف گسترده‌ای از محققان به طور مشترک با ذینفعان کار می‌کنند. هدف آن تولید دانش برای کمک به حل مشکلات اجتماعی است؛ به عبارت دیگر، دانشمندان رشته‌های مختلف را با هم ترکیب می‌کنند تا نوآوری‌های

مفهومی، نظری، روش‌شناختی و ترجمه‌ای جدیدی را که فراتر از رویکردهای رشته‌ای خاص برای رسیدگی به یک مشکل مشترک حرکت می‌کند، شکل دهد.

اتاق‌های فکر با مهم‌ترین تأثیر بر سیاست‌های عمومی: سیاست عمومی ابزاری است که به وسیله آن یک دولت نظم را حفظ می‌کند یا نیازهای شهروندان خود را از طریق اقداماتی که در قانون اساسی تعریف می‌شود برطرف می‌نماید. سیاست عمومی اصطلاحی است که برای توصیف مجموعه‌ای از قوانین، دستورات یا مقررات وضع شده از طریق یک فرایند سیاسی استفاده می‌شود. اتاق‌های فکری که در این دسته قرار دارند تحقیقاتی را تولید می‌کنند که تأثیرگذار و مشهود در سیاست‌گذاری عمومی است.

اتاق‌های فکر برتر با بودجه عملیاتی سالانه کمتر از ۵ میلیون دلار: اتاق‌های فکر این دسته به دلیل اقدامات تحقیقاتی برجسته و خروجی تحقیقاتی قابل توجه در حالی که با بودجه کمتر از ۵ میلیون دلار آمریکا کار می‌کنند، مورد توجه قرار دارند.

بهترین اتاق فکر با بهترین شیوه‌ها (سیاست‌ها و رویه‌ها) برای اطمینان از کیفیت، استقلال و یکپارچگی تحقیقات سیاستی خود: اتاق‌های فکری که در این دسته قرار دارند به رعایت اصول اخلاقی در اقدامات تحقیقاتی خود پایبند هستند و از آنها حمایت می‌کنند.

بهترین اتاق فکر تحقیقاتی برای مطالعات سیاست‌گذاری منطقه‌ای (وابسته به دانشگاه): اتاق فکر وابسته به دانشگاه، یک مرکز تحقیقاتی است که با حمایت یک دانشگاه بزرگ به تجزیه و تحلیل سیاست‌های عمومی اختصاص دارد، اگرچه میزان این حمایت دارای نوسان است. این اتاق‌های فکر اغلب بخشی از یک مدرسه تخصصی یک دانشگاه هستند. شبکه‌های فارغ‌التحصیلان اغلب به عنوان منابعی برای تماس‌های کلیدی در جامعه سیاست‌گذاری عمل می‌کنند. میزان وابستگی بین اتاق‌های فکر و دانشگاه‌های مربوطه را می‌توان با تحلیل هم‌پوشانی برخی عوامل اندازه‌گیری کرد. اکثر آنها متشکل از اساتید، پژوهشگران و همکارانی هستند که از دانشگاه‌های مربوطه خود می‌آیند؛ اما ممکن است شامل دانش‌پژوهان و همکاران میهمان نیز باشند. همچنین این اتاق‌های فکر شامل تحقیقات دانشجویی از طریق بورسیه‌های تحقیقاتی و کارآموزی و همچنین برنامه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌شوند. در حالی که برخی از این اتاق‌های فکر برای انجام تحقیقات به امکانات و کارکنان دانشگاه‌های مربوطه خود متکی هستند؛ اما اکثر آنها تحقیقاتی را که باید مستقل انجام شود تعیین می‌کنند. اکثر این اتاق‌های فکر در حالی که ممکن است از دانشگاه مربوطه خود نیز حمایت مالی دریافت نمایند؛ اما از طریق کمک‌های بلاعوض از افراد، بنیادها، سازمان‌ها و دولت‌ها، بودجه ویژه تحقیقات خود را جمع‌آوری می‌کنند. ساختمان‌هایی که این اتاق‌های فکر را در خود جای داده‌اند، معمولاً در محوطه

دانشگاه‌های مربوطه قرار دارند. آنها همچنین به سایر امکانات دانشگاه مانند کتابخانه‌ها و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی دسترسی دارند.

بهترین مرکز تحقیقات برای مطالعات سیاست‌گذاری منطقه‌ای (آزاد، نه وابسته به دانشگاه): اتاق‌های فکر مورد تقدیر در این رده، مستقل از وابستگی دولتی یا دانشگاهی هستند و مؤسساتی خودگردان می‌باشند. این مؤسسات مستقل هستند و تحقیقات با کیفیتی را تولید می‌کنند که عینی و بی‌طرفانه است.

۶-۳-۵- انتشار گزارش جهانی Go To Think Tank 2020

رتبه‌بندی جهانی ۲۰۲۰ اتاق‌های فکر در نیویورک، واشنگتن دی سی و بیش از ۱۰۰ شهر در سراسر جهان در ۳۰ ژانویه ۲۰۲۱ منتشر شد.

۶-۳-۶- معیارهای نامزدی و رتبه‌بندی فهرست اتاق فکر جهانی ۲۰۲۰

همتایان و کارشناسانی که در فرایند نمایه‌سازی شرکت کردند، تشویق شدند تا معیارهای زیر را هنگام در نظر گرفتن نامزدها و رتبه‌بندی‌ها به کار گیرند. معیارهای نامزدی و رتبه‌بندی GGTI 2020 شامل معیارهای زیر است؛ اما به آنها محدود نمی‌شود:

- کیفیت و تعهد رهبری اتاق فکر (رئیس اجرایی و نهاد حاکم): این امر شامل مدیریت مؤثر مأموریت و برنامه‌های اتاق فکر، بسیج منابع مالی و انسانی لازم برای انجام مأموریت و نظارت بر کیفیت، استقلال و تأثیر اتاق فکر است.
- کیفیت و اعتبار کارکنان اتاق فکر: توانایی گردآوری توده مهمی از متخصصان و تحلیلگران بسیار ماهر، با تجربه و مولد که به عنوان متخصصان نوظهور یا شناخته شده در حوزه تحقیقاتی مربوطه خود مشخص می‌گردند.
- کیفیت و شهرت تحقیق و تحلیل تولید شده: توانایی تولید تحقیقات با کیفیت بالا، دقیق و سیاستمدار که در دسترس سیاستگذاران، رسانه‌ها و عموم باشد.
- توانایی جذب و حفظ دانشمندان و تحلیلگران نخبه.
- عملکرد علمی: شامل سختگیری علمی مرتبط با تحقیق انجام شده است که اعتبار رسمی پژوهشگران و تحلیلگران یک اتاق فکر و تعداد و نوع انتشارات علمی تولید شده مانند کتاب‌ها، مجلات و مقالات کنفرانس، تعداد ارائه‌های تولید شده در جلسات علمی و سایر جلسات تخصصی و تعداد و نوع استنادات است. پژوهش‌های پژوهشگران اتاق‌های فکر که در نشریات علمی تولید شده توسط سایر محققان مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- کیفیت، تعداد و میزان انتشارات آن.

- تأثیر تحقیقات و برنامه‌های یک اتاق فکر بر سیاست‌گذاران و سایر بازیگران سیاست: توصیه‌های سیاستی توسط سیاستگذاران، جامعه مدنی یا بازیگران سیاست در نظر گرفته شده یا واقعاً پذیرفته شده‌اند.
- شهرت نزد سیاستگذاران (شناخت نام مرتبط با موضوعات یا برنامه‌های خاص، تعداد جلسات توجیهی و قرار ملاقات‌های رسمی، تعداد خلاصه سیاست‌ها و اوراق سفید تولید شده ۱ و اظهارات قانونی ۲ ارائه شده).
- تعهد به انجام تحقیقات و تحلیل‌های مستقل: این امر شامل استانداردها و خط‌مشی‌هایی برای تولید تحقیقات و تجزیه و تحلیل مبتنی بر شواهد دقیق است که توسط سازمان، تیم‌های تحقیقاتی و پژوهشگران منفرد ارسال و نظارت می‌شود. همچنین این معیار شامل افشای تضاد منافع (مالی، نهادی یا شخصی) و تعهد به غیرحزبی بودن و استانداردهای حرفه‌ای تثبیت شده برای تحقیقات در علوم اجتماعی است.
- دسترسی به نهادهای کلیدی: توانایی دسترسی و ارتباط با مخاطبان و پرسنل کلیدی مانند مقامات دولتی (انتخابی و انتصابی)، جامعه مدنی، رسانه‌های سنتی و جدید و دانشگاه.
- امکان گردهمایی بازیگران کلیدی سیاست‌گذاری و ایجاد شبکه‌ها و مشارکت مؤثر با سایر اتاق‌های فکر و بازیگران سیاست.
- خروجی کلی سازمان (پیشنهاد‌های سیاستی، بازدیدهای اینترنتی، جلسات توجیهی، نشریات، مصاحبه‌ها، کنفرانس‌ها و کارکنان معرفی شده برای پست‌های رسمی).
- استفاده از تحقیقات، پیشنهاد سیاست و سایر محصولات: انتقال و استفاده مؤثر از خلاصه‌های سیاستی، گزارش‌ها، توصیه‌های سیاستی و سایر محصولات توسط سیاست‌گذاران و جامعه سیاست‌گذاری، تعداد کارکنان فعلی و سابق که در نقش‌های مشاوره‌ای به سیاست‌گذاران خدمت می‌کنند، کمیسیون‌های مشاوره و جوایزی که به محققان برای دستاوردهای علمی یا خدمات عمومی داده می‌شود.
- سودمندی اطلاعات سازمان در مشارکت عمومی، امور حمایتی، ۳ تهیه قانون یا شهادت، تهیه مقالات یا ارائه‌های دانشگاهی و انجام تحقیق یا تدریس.
- توانایی استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و جدید برای برقراری ارتباط با تحقیقات و دستیابی به مخاطبان کلیدی.
- شهرت رسانه‌ای (تعداد حضور در رسانه‌ها، مصاحبه‌ها و استنادها).
- توانایی استفاده از اینترنت از جمله ابزارهای رسانه‌های اجتماعی برای تعامل با سیاست‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مردم.

1. Number of policy briefs and white papers produced
2. Eglislative testimony
3. Advocacy

- وبسایت و حضور دیجیتال: کیفیت، دسترسی و نگهداری مؤثر از وب سازمان و همچنین کیفیت و سطح ترافیک و تعامل دیجیتال (کیفیت، قابلیت دسترسی وبسایت، تعداد بازدیدکنندگان وبسایت، بازدید از صفحه، زمان صرف شده در صفحات و «لایک‌ها» یا پیروان).
- سطح، تنوع و ثبات بودجه. توانایی یک سازمان برای بسیج منابع مالی لازم در حمایت و حفظ اتاق فکر در طول زمان (وقف، حق عضویت، کمک‌های سالانه، قراردادهای دولتی و خصوصی و درآمد کسب شده).
- مدیریت و تخصیص مؤثر منابع مالی و انسانی: توانایی یک اتاق فکر برای مدیریت مؤثر پول و افراد خود به طوری که آنها خروجی‌های با کیفیت بالا تولید کنند که حداکثر تأثیر را به دست آورند.
- توانایی سازمان در برآورده کردن مؤثر شرایط برای کمک‌های مالی و قراردادهای دولت (ها)، افراد، شرکت‌ها و بنیادهایی که از اتاق فکر (مدیریت مالی) حمایت مالی کرده‌اند.
- توانایی سازمان برای تولید دانش جدید، پیشنهادهای سیاستی نوآورانه یا ایده‌های جایگزین در مورد سیاست.
- توانایی پر کردن شکاف میان جامعه علمی و سیاستگذار.
- توانایی پر کردن شکاف میان سیاستگذاران و مردم.
- توانایی گنجاندن صداهای جدید در فرایند سیاست‌گذاری.
- توانایی سازمان برای ثبت در شبکه‌های موضوعی و سیاستی.
- موفقیت در به چالش کشیدن خرد سنتی سیاست‌گذاران و تولید ایده‌ها و برنامه‌های سیاستی نوآورانه.
- تأثیر بر جامعه: رابطه مستقیم میان تلاش‌های سازمان در یک حوزه خاص با تغییر مثبت در ارزش‌های اجتماعی مانند تغییرات قابل توجه در کیفیت زندگی کشور مربوطه (میزان کالاها و خدمات در دسترس شهروندان، وضعیت سلامت جسمی و روانی، کیفیت محیط، کیفیت حقوق سیاسی و دسترسی به نهادها).

۶-۳-۷- ابزار ارزیابی تأثیر اتاق فکر

ارزیابی تأثیر اتاق‌های فکر با توجه به بازیگران، رویدادها و سیاست‌های مختلف و متضاد درگیر در فرایند سیاست‌گذاری، کار آسانی نیست. با وجود چالش‌های مهم در ایجاد رابطه علی میان دانش و سیاست، لازم است اتاق‌های فکر باید به پرسش‌های فزاینده‌ای که توسط اهداکنندگان، روزنامه‌نگاران و مردم درباره نقش و تأثیر آنها در جوامع و دولت‌ها در سراسر جهان مطرح می‌شود، پاسخ مؤثری داشته باشند.

معیارهای مختلفی برای ارزیابی تأثیر اتاق‌های فکر وجود دارد که عبارت‌اند از: اقداماتی مانند افزایش تحقیقات و تحلیل‌هایی که تولید می‌کنند و همچنین مشارکت‌های آنها در محیط سیاست‌گذاری و جامعه مدنی. تحقیقات دکتر McGann (۲۰۰۸) بر توسعه یک ابزار ارزیابی جامع برای ارزیابی تأثیر یک اتاق فکر متمرکز شده است. انگیزه این تحقیق به دلیل سردرگمی آشکاری بود که در مورد تفاوت‌های بین خروجی‌ها (نتایج) و تأثیرات اتاق‌های فکر وجود داشت. در مطالعات و نظرسنجی‌های مختلفی که دکتر McGann در طول سال‌ها انجام

داده است، محققان و اتاق‌های فکر در مورد تأثیر آن بر سیاست‌های عمومی و نحوه اندازه‌گیری آن با کنجکاوی پاسخ دادند. قاطعانه‌ترین پاسخ به پرسش مطرح شده در تحقیق McGann، ارائه فهرستی از خروجی‌های تحقیق (تعداد کتاب‌های منتشر شده، کنفرانس برگزار شده، بازدیدهای اینترنتی، حضور در رسانه‌ها و غیره) اتاق‌های فکر می‌باشد. با این حال، خروجی‌ها تنها راه برای اندازه‌گیری تأثیر نیستند.

معیار ارائه شده در زیر به عنوان یک کاتالیزور برای بحث در مورد چگونگی اندازه‌گیری تأثیر اتاق‌های فکر طراحی شده و در اینجا به عنوان پیش‌زمینه‌ای جهت فرایند رتبه‌بندی اتاق فکر ارائه شده است، به این امید که به روشن شدن تمایز بین خروجی‌ها و تأثیرات کمک کند. شاخص‌های زیر هنگام بررسی تأثیر اتاق‌های فکر در نظر گرفته می‌شوند:

– شاخص‌های منابع: توانایی جذب و حفظ دانشمندان و تحلیلگران برجسته. سطح، کیفیت و ثبات حمایت مالی؛ دسترسی به تصمیم‌گیرندگان و دیگر نخبگان سیاست؛ کارکنانی با توانایی انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل به موقع و دقیق؛ ارزش نهادی؛^۱ کیفیت و قابلیت اطمینان شبکه‌ها؛ و مخاطبان کلیدی در جوامع دانشگاهی سیاست‌گذاری و رسانه‌ها.

– شاخص‌های بهره‌برداری: شهرت به عنوان یک سازمان «مراجعه‌کننده» توسط نخبگان رسانه‌ای و سیاست‌گذار در کشور. کمیت و کیفیت حضور رسانه‌ها و استنادها، بازدیدهای اینترنتی، تصدیق^۲ در مراجع قانونی و اجرایی؛ جلسات توجیهی، قراردادهای رسمی، مشاوره توسط مقامات یا ادارات و سازمان‌ها؛ کتاب‌های فروخته شده؛ گزارش‌های توزیع شده؛ ارجاعات به تحقیق و تحلیل در نشریات علمی و عمومی؛ و شرکت‌کنندگان در کنفرانس‌ها و سمینارهای برگزار شده.

– شاخص‌های خروجی: تعداد و کیفیت پیشنهادهای و ایده‌های سیاستی تولید شده. انتشارات تولید شده (کتاب، مقالات مجلات، خلاصه سیاست و غیره)؛ مصاحبه‌های خبری انجام شده؛ جلسات توجیهی، کنفرانس‌ها و سمینارهای سازمان یافته؛ و کارکنانی که برای پست‌های مشاوره‌ای و دولتی معرفی می‌شوند.

– شاخص‌های تأثیر: توصیه‌هایی که توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های جامعه مدنی در نظر گرفته شده یا پذیرفته شده‌اند. موضوع مرکزیت شبکه؛ نقش مشاوره‌ای برای احزاب سیاسی، نامزدها و تیم‌های گذار؛^۳ جوایز اعطا شده؛ انتشار در داخل یا استناد به نشریات در مجلات دانشگاهی، تصدیق عمومی^۴ و رسانه‌هایی

1. Institutional currency
2. Testimony
3. Candidates and transition teams
4. Public testimony

که بر بحث سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند؛ لیست سرورها و تسلط بر وب‌سایت؛ موفقیت در به چالش کشیدن خرد متعارف و رویه‌های عملیاتی استاندارد بوروکرات‌ها و مقامات منتخب در کشور.

فراتر از ارزیابی کیفی، ارزیابی مؤثر باید سازمان‌های غیردولتی و نیز اعضای دولت و جامعه سیاست‌گذار را درگیر کند تا میزان استفاده آنها از خروجی تحقیقاتی دریافت‌کننده کمک هزینه را مشخص نماید. این مشارکت را می‌توان از طریق مصاحبه، نظرسنجی، پرسشنامه و جلسات گروه متمرکز با استفاده از تکنیک نگاشت نتیجه به دست آورد که «از ارزیابی محصولات یک فعالیت یا یک برنامه برای تمرکز بر تغییرات در رفتارها و روابط (نتایج) که می‌تواند منجر به تغییر شود». اگر «رفتار، روابط، فعالیت‌ها، یا اعمال افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی را که برنامه مستقیماً با آنها کار می‌کند، تغییر دهد»، تأثیر می‌تواند مثبت تلقی شود.

این ارزیابی کیفی است، زیرا تشخیص می‌دهد که سیاست‌ها حتی اگر نسخه‌های سیاستی مستقیماً به سیاست واقعی ترجمه نشوند می‌توانند موفق باشند و توصیه می‌شود که این ارزیابی باید به رتبه‌بندی‌های عددی ترجمه گردد که به این وسیله امکان مقایسه با داده‌های پایه را برای ارزیابی در آینده فراهم سازد.

۶-۴- جمع‌بندی سه روش رتبه‌بندی ارائه شده

رتبه‌بندی اساساً ابزاری برای ترتیب دادن به نتایج یا حداقل ارزیابی آنها است. در حالی که رتبه‌بندی‌ها معمولاً مختصر هستند؛ اما می‌توانند موضوع بحث بی‌پایانی باشند. آنها می‌توانند بر اساس شاخص‌های کم و بیش «سخت» یا بر اساس ارزیابی‌های ذهنی‌تر باشند. در علوم اجتماعی و همچنین در گفتمان عمومی، بیشتر بر روی رتبه‌بندی‌هایی تمرکز می‌شود که بر اساس شاخص‌های سخت است. به طور کلی سیاست‌گذاران و تأمین‌کنندگان مالی از سه رویکرد اصلی برای ارزیابی عملکرد مؤسسات و اتاق‌های فکر استفاده می‌کنند: معیارهای کمی، ارزیابی‌های کیفی و رتبه‌بندی کارشناسان که هر کدام مزایا و محدودیت‌هایی دارند.

رویکرد اول: معیارهای کمی - شاخص اصلی در رویکرد کمی، **تعداد** است. این معیار دارای مزیت کم‌هزینه بودن و جمع‌آوری نسبتاً آسان است، به این معنی که این شاخص‌ها را می‌توان به طور مکرر به‌روز کرد و طراحان طراحی نمود که در طول زمان قابل مقایسه باشند. با این حال، تکیه بر تعداد به تنهایی دامنه مطالعات لازم برای رتبه‌بندی را محدود می‌کند. مطابق با این دیدگاه نظام‌های رتبه‌بندی سایمگو و وب‌متریک رویکرد کمی هستند.

رویکرد دوم: ارزیابی‌های کیفی - این رویکرد شباهت بیشتری به فرایند انتخاب برای بورسیه تحصیلی نخبگان دارد. یک پانل متخصص تعداد کمی از نامزدها را به طور عمیق بررسی می‌کنند و از کسانی که به نظر می‌رسد سهم قابل توجهی در گفتمان^۱ سال داشته‌اند تجلیل می‌نمایند. قضاوت‌های نهایی آن کاملاً ذهنی است؛ اما با

استنادات خاص و به خوبی تحقیق شده این جوایز پشتیبانی می‌شود و ممکن است در واقع به سایر اتاق‌ها کمک کند تا یاد بگیرند. در اینجا، مزیت توانایی پاداش دادن به دستاوردهای خاص از طریق این شناخت، هم عمومی کردن و هم تشویق عملکرد خوب است. البته نکته منفی این فرایند آن است که تمرین مذکور بسیار زمان‌برتر از گزینه اول است و به ارزیابی عملکرد تنها چند اتاق ختم می‌شود و آن دسته از اتاق‌هایی که فینالیست نیستند هیچ بازخورد سازنده‌ای در مورد عملکرد خود دریافت نمی‌کنند.

رویکرد سوم: رتبه‌بندی کارشناسان - رویکرد سوم گردآوری دیدگاه‌های کارشناسانی بوده است که با کار اتاق فکرها آشنا هستند. نمونه مهم ارزیابی مبتنی بر ادراک، رتبه‌بندی (GGTTT) Global Go To Think Tank (GGTTT) بوده که توسط دانشگاه پنسیلوانیا تهیه شده است. با توجه به اینکه GGTTT مبتنی بر ادراک متخصص^۱ می‌باشد که این یک نقطه ضعف بزرگی برای این نظام رتبه‌بندی است. انتقادات بیشتر مرتبط با ابهام در مورد تعریف اتاق فکر، عدم شفافیت در مورد رتبه‌بندی افراد، فقدان اطلاعات در مورد اتاق‌های دارای رتبه خوب که به دیگران امکان یادگیری را می‌دهد، اشتباهات در فرایند جمع‌بندی و ظرفیت شک‌برانگیز کارشناسان برای ارزیابی هر کدام از مؤسساتی که از نظر هدف و تاکتیک بسیار متنوع هستند.

بنابراین اگر از دیدگاه مصرف‌کننده به این رتبه‌بندی نگریسته شود، GGTTT نیز کمبودهایی دارد. یکی از اهداف بیان شده این تمرین، تشویق اتاق‌های فکر برای رسیدن به معیارهای ایده‌آلی است که فرایند نامزدی و انتخاب بر اساس آن انجام می‌شود و اطلاعات در مورد اینکه چگونه اتاق‌های فکر می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند. اگرچه ممکن است هدف از این رتبه‌بندی تشویق اتاق‌ها برای بهبود استراتژی‌ها و شیوه‌های خود به عنوان وسیله‌ای برای کسب امتیاز بالاتر باشد؛ اما واقعیت این است که رتبه‌بندی‌ها به نظرات کارشناسان وابسته است. نظراتی که منطق آنها هرگز ثبت نمی‌شود و معیارهای مشخصی که در مورد آنها وجود ندارد. پس باید نگران عدم دقت و شفافیت GGTTT که ممکن است رفتار سایر اندیشکده‌ها و سرمایه‌گذاران آنها را مخدوش می‌کند، بود. سرمایه‌گذاران، به ویژه آنهایی که در صنعت متخصص نیستند، ممکن است هنگام اعطای کمک‌های مالی به رتبه‌بندی‌ها تکیه کنند. این به نوبه خود، اتاق‌های فکر را تشویق می‌کند تا رفتار خود را تغییر دهند، زیرا رتبه‌بندی‌ها عمدتاً بر اساس امواج متعدد نامزدی عمومی و رتبه‌بندی همتایان است. سریع‌ترین راه برای افزایش این شاخص می‌تواند تمرکز بر توسعه کمپین‌هایی از نوع «از رأی خارج شوید»^۲ یا حتی همکاری با سایر اتاق‌ها برای بازی با سیستم رأی‌گیری باشد.

ارزیابی‌های کمی قبلی را با بهره‌گیری از ابزارهای مدرن برای اندازه‌گیری استنادها در رسانه‌های سنتی و جدید می‌تواند گسترش یابد. از نظر ساختاری، تمرکز بر نمایه عمومی اتاق‌های فکر باید پیگیری شود. این تمرکز مزیت ویژگی را به همراه دارد: این پرسش که کدام اتاق‌ها «بهترین» هستند سال مناسبی نیست، زیرا این پرسش پیش می‌آید که «بهترین در چه چیزی؟». پس زمانی که بر مزیت ویژگی تمرکز شود مثلاً در مورد

1. Expert-perception-based GGTTT
2. Get out the vote

نمایه عمومی پاسخ «بهترین در جلب توجه عمومی» می‌تواند باشد. در این راستا بر شاخص‌های چنین توجهی، از جمله استنادهای علمی، اشاره‌های رسانه‌ها، ترافیک وب و دنبال‌کنندگان شبکه‌های اجتماعی تمرکز می‌شود. این‌ها می‌توانند به خودی خود کانال‌های تأثیرگذاری باشند. ایده‌ها باید مورد توجه قرار گیرند تا پذیرفته شوند و می‌توانند تأثیر ظریف‌تری را در پشت صحنه نشان دهند مانند زمانی که خبرنگاران از محققانی که بیشترین تأثیر را دارند، نقل قول می‌کنند. با این حال، تمرکز بر نمایه ممکن است منعکس‌کننده یک سوگیری باشد. اطلاع‌رسانی عمومی هم می‌تواند بخش مهمی برای تأثیر باشد و باعث شود که نمایه عمومی جالب‌تر از آن چیزی باشد که ممکن است (Clark and Roodman, 2013). سازمان‌دهندگان شاخص GGTTT هم در مورد برخی از سوگیری‌های رتبه‌بندی خود از جمله حضور ناکافی اتاق‌های فکر در مناطق جهان مانند آفریقا و آسیا هم کاملاً صحبت می‌کنند و در جدیدترین فرایندهای رتبه‌بندی، آنها سعی کرده‌اند با «دموکراتیزه کردن» فرایند نامزدی به این مشکل رسیدگی کنند، یعنی با اجازه دادن به «همتایان» از تمام «اتاق فکرها» و همچنین روزنامه‌نگارها، اهداء عمومی و خصوصی و سیاستگذاران را انتخاب کردند تا سازمان‌ها را در یک یا چند مورد از دسته‌بندی رتبه‌بندی موجود معرفی کنند.

به‌علاوه، در کنار تأیید رویکرد کمی در این مطالعه از GGTTT هم استفاده می‌شود، زیرا علی‌رغم نقاط ضعف آن به طور خاص به رتبه‌بندی اتاق‌های فکر در جهان بر اساس معیارهای جامع مرتبط با ویژگی‌های این اتاق‌ها و هم به ارزیابی تأثیرات آنها می‌پردازد که در مطالعه حاضر مورد توجه قرار گرفته است.

خلاصه‌ای از شاخص‌های ارزیابی در سه نظام رتبه‌بندی مورد توجه در این پژوهش در جدول ۲۶ ارائه شده است.

جدول ۲۶: خلاصه‌ای از شاخص‌های رتبه‌بندی سه نظام رتبه‌بندی انتخابی در مطالعه حاضر

شاخص‌های ارزیابی	نظام رتبه‌بندی
<ul style="list-style-type: none"> - عملکرد وب (از طریق ضریب تأثیر وب (WIF) - اندازه - قابلیت دید - فایل‌های غنی - گوگل اسکولار 	Webometrics
<ul style="list-style-type: none"> - Altmetrics - لینک‌های ورودی - اندازه وب - تأثیر نرمال‌سازی شده - تعالی با رهبری - خروجی - رهبری علمی - مجلات غیرشخصی - مجلات شخصی - تعالی 	SCImag

شاخص‌های ارزیابی	نظام رتبه‌بندی
<ul style="list-style-type: none"> - انتشارات با کیفیت بالا - تشریح مساعی در سطح بین‌المللی - دسترسی آزاد - مخزنی از استعدادهای علمی - دانش نوآور - اختراعات - تأثیرات تکنولوژیکی - در ۴ دسته شاخص کلی: منابع، بهره‌برداری، خروجی و تأثیر قرار می‌گیرند. 	
<ul style="list-style-type: none"> - کیفیت و تعهد رهبری اتاق فکر - کیفیت و اعتبار کارکنان اتاق فکر - کیفیت و شهرت تحقیق و تحلیل تولید شده - توانایی جذب و حفظ دانشمندان و تحلیلگران نخبه - عملکرد علمی - کیفیت، تعداد و میزان انتشارات - شهرت نزد سیاستگذاران - تعهد به انجام تحقیقات و تحلیل‌های مستقل - دسترسی به نهادهای کلیدی - ایجاد شبکه‌ها و مشارکت مؤثر با سایر اتاق‌های فکر و بازیگران سیاست - خروجی کلی سازمان - استفاده از تحقیقات، پیشنهاد سیاست و سایر محصولات - سودمندی اطلاعات سازمان - توانایی استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و جدید - شهرت رسانه‌ای - توانایی استفاده از اینترنت از جمله ابزارهای رسانه‌های اجتماعی - وبسایت و حضور دیجیتال - سطح، تنوع و ثبات بودجه - مدیریت و تخصیص مؤثر منابع - توانایی سازمان در برآورده کردن مؤثر شرایط برای کمک‌های مالی - توانایی سازمان برای تولید دانش جدید، پیشنهاد‌های سیاستی نوآورانه - توانایی پر کردن شکاف میان جامعه دانشگاهی و سیاست‌گذار - توانایی پر کردن شکاف میان سیاست‌گذاران و مردم - توانایی گنجاندن صداهاى جدید در فرایند سیاست‌گذاری - توانایی سازمان برای ثبت در شبکه‌های موضوعی و سیاستی - به چالش کشیدن خرد سنتی سیاست‌گذاران - تأثیر بر جامعه 	<p style="text-align: center;">Global Go To Think Tank (GGTTT)</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

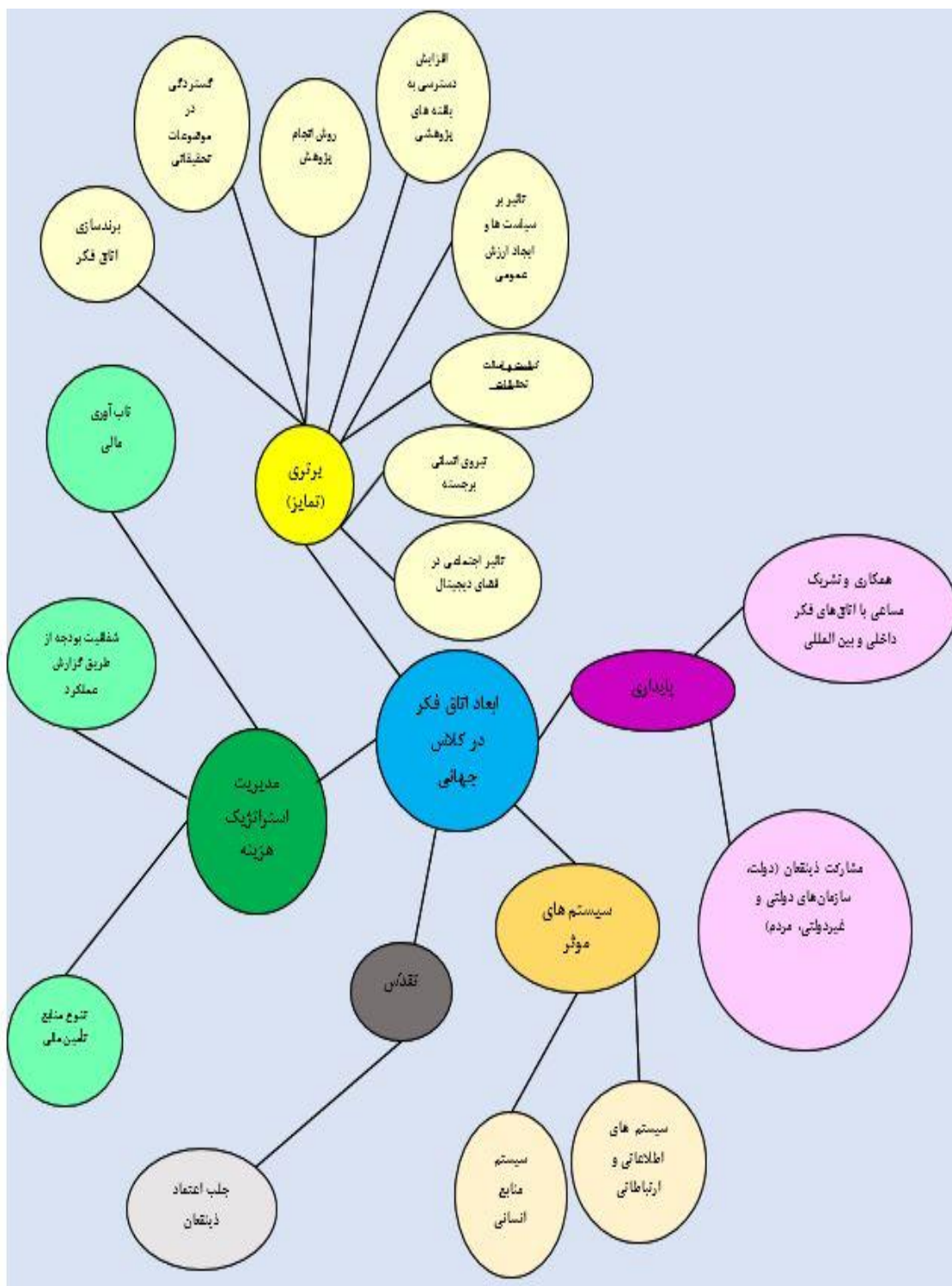
تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

جدول ۲۷: یافته‌های حاصل از بررسی نظام‌های رتبه‌بندی جهانی

ردیف	مقوله اصلی	بعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
۳	پایداری	مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی، مردم)	ایجاد شبکه‌ها و مشارکت مؤثر با سایر اتاق‌های فکر (TTCSP)
			تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی
			تشریک مساعی بین‌المللی (سایمگو)
			دسترسی به نهادهای کلیدی (TTCSP)
			امکان گردهمایی بازیگران کلیدی سیاست‌گذاری و مشارکت مؤثر با بازیگران سیاست (TTCSP)
۴	سیستم‌های مؤثر	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	توانایی استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و جدید برای برقراری ارتباط با تحقیقات و دستیابی به مخاطبان کلیدی (TTCSP)
			توانایی استفاده از اینترنت از جمله ابزارهای رسانه‌های اجتماعی، برای تعامل با سیاست‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مردم (TTCSP)
			وب‌سایت و حضور دیجیتال (TTCSP)
			اندازه وب (سایمگو)
			توانایی جذب و حفظ دانشمندان و تحلیلگران نخبه (TTCSP)
۵	تقدس	جلب اعتماد ذینفعان	مدیریت و تخصیص مؤثر منابع انسانی (TTCSP)
			تعهد به انجام تحقیقات و تحلیل‌های مستقل (TTCSP)
			تنوع منابع تأمین مالی
			شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد
			مدیریت و تخصیص مؤثر منابع مالی (TTCSP)
۶	مدیریت استراتژیک هزینه	تاب‌آوری مالی	خروجی کلی اتاق فکر (TTCSP)
			تعداد کل اسناد منتشر شده در مجلات علمی نمایه شده در Scopus (سایمگو)
			تعداد و میزان انتشارات اتاق فکر (TTCSP)
			درصد اسناد منتشر شده در مجلات دسترسی آزاد یا نمایه شده در پایگاه داده Unpaywall (سایمگو)
			تعالی با رهبری از طریق میزان اسنادی که مؤسسه در آنها مشارکت‌کننده اصلی است (سایمگو)
۷	برتری (تمایز)	افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی	تعداد اسناد منتشر نشده در مجلات خود (سایمگو)
			تعداد مجلات منتشر شده توسط مؤسسه (سایمگو)
			رهبری علمی از طریق مقدار مقالات متعلق به نویسنده مربوط به اتاق فکر (سایمگو)
			تأثیر تحقیقات و برنامه‌های یک اتاق فکر بر سیاست‌گذاران و سایر بازیگران سیاست (TTCSP)

ویژگی‌ها	بعد (مقوله فرعی)	مقوله اصلی	ردیف
توانایی سازمان برای تولید دانش جدید، پیشنهاد‌های سیاستی نوآورانه یا ایده‌های جایگزین در مورد سیاست (TTCSP)			
توانایی گنجاندن صداهاى جدید در فرآیند سیاست‌گذاری (TTCSP)			
موفقیت در به چالش کشیدن خرد سنتی سیاست‌گذاران و تولید ایده‌ها و برنامه‌های سیاستی نوآورانه (TTCSP)			
سودمندی اطلاعات اتاق فکر در مشارکت عمومی، امور حمایتی، ^۱ تهیه قانون یا شهادت، تهیه مقالات یا ارائه‌های دانشگاهی و انجام تحقیق یا تدریس (TTCSP)		تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی	
استفاده از تحقیقات، پیشنهاد سیاست و سایر محصولات (TTCSP)			
تأثیر بر جامعه (TTCSP)			
کیفیت انتشارات اتاق فکر (TTCSP)			
کیفیت و شهرت تحقیق و تحلیل تولید شده (TTCSP)			
انتشارات با کیفیت بالا (سایمگو)			
تعالی میزان خروجی علمی یک موسسه یعنی قرار گرفتن در ۱۰ درصد از مقالات برتر با بیشترین استناد (سایمگو)		کیفیت و اصالت تحقیقات	
دانش نوآورانه (سایمگو)			
تأثیر تکنولوژیکی (سایمگو)			
تعداد درخواست‌های ثبت اختراع بر اساس PATSTAT (سایمگو)			
اعتبار رسمی پژوهشگران و تحلیلگران یک اتاق فکر و تعداد و نوع انتشارات علمی آنها (TTCSP)			
کیفیت و اعتبار کارکنان اتاق فکر (TTCSP)			
کیفیت و تعهد رهبری اتاق فکر (TTCSP)			
تعداد کل نویسندگان مختلف از یک موسسه در کل خروجی آن موسسه در قالب انتشارات در یک دوره زمانی خاص (مخزن استعداد علمی) (سایمگو)		نیروی انسانی برجسته	
شهرت نزد سیاستگذاران (TTCSP)			
شهرت رسانه‌ای (TTCSP)		برندسازی اتاق فکر	
تعداد صفحات بازبایی شده از ۴ موتور جستجوی Live, Yahoo, Google, Search و Exalead (وبمتریکس)			
قابلیت دید از طریق تعداد کل پیوندهای خارجی منحصر به فرد دریافت شده (پیوندهای داخلی) توسط یک سایت (وبمتریکس)			
تعداد مقالات و استنادات را برای هر دامنه دانشگاهی در گوگل اسکولار (وبمتریکس)		تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال	
فایل‌های غنی (وبومتریکس)			
تأثیر اجتماعی از طریق تعداد بک لینک‌ها (سایمگو)			
تأثیر اجتماعی از طریق آلتمتریکس‌ها (سایمگو)			

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل ۵: نقشه مضامین یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی (گام دوم)
منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۲۸: یافته‌های حاصل از نتایج گام‌های اول و دوم پژوهش

ویژگی‌ها	بُعد (مقوله فرعی)	مقوله اصلی	ردیف
مطرح شدن به عنوان پایگاه واقعی برای اطلاع‌رسانی به رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات تجاری و سیاسی (آمریکا)	تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان	تمرکز	۱
ارائه‌دهنده خدمات سیاست‌های جهان (آمریکا)			
تحقیقات تجربی و ایده‌های سیاستی دقیق (کانادا)			
پرداختن به مسائلی که بخش عمومی و خصوصی آنها را حل نشده باقی گذاشته به شیوه‌ای مستقل و غیرحزبی (مکزیک)			
تمرکز بر مأموریت، بازار، نیروی انسانی و پول (آمریکا)			
مطابقت مأموریت اتاق‌های فکر با استراتژی کلان و نیازهای کشور (چین)			
منعکس کردن چشم‌انداز کشور (روسیه)			
خلق یک استراتژی قوی که به ارزش‌های کشور گره خورده (فرانسه)			
توجه به استراتژی چین بزرگ به عنوان تعهدی بی‌وقفه (چین)			
مشاوره خط‌مشی در یک دنیای بیش از حد متصل ^۱ (مکزیک)			
تهیه راهبردهای ملی و بین‌المللی برای بهبود و احیای اقتصادی در طی بحران (آمریکا)			
توصیه اقدامات مناسب و هماهنگ در فرایند سیاست‌گذاری (آرژانتین)			
کمک به دولت‌ها در حرکت به سمت رویکرد سیستمی و بلندمدت سیاست‌گذاری در شرایط بحرانی (آلمان)			
دادن مشاوره آینده‌نگر به سیاست‌گذاران (آلمان)			
برخورداری از یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور (بلژیک)			
هدایت تصمیم‌گیری‌های آتی (برزیل)			
دادن اعتبار بیشتر به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فرارشته‌ای مرتبط با مشکلات سیاست‌ها یا اقدامات فعلی (آلمان)			
تدوین سیاست‌های تجاری سودمند برای اقتصادهای نوظهور (کره جنوبی)			
ارائه خدمات برای تصمیم‌گیری نه تبلیغ برای سیاست‌ها (چین)			
حضور تدریجی اتاق‌های فکر در فرایند سیاست‌گذاری دولت (چین)			
مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده در زمان حیاتی (چین)			
دنبال کردن مسیر توسعه صلح‌آمیز (چین)			
کاتالیزورهایی برای تغییر و توسعه دگرگون‌کننده (نیجریه)			
شکل دادن به نحوه تفکر عمومی در مورد سیاست فعلی و تغییرات مورد نیاز با ارائه تجزیه و تحلیل، سنجش، نقدهای سازنده و ایده‌های جدید خط‌مشی نوآورانه (کانادا)			
نقش مهم اتاق‌های فکر در مدرن‌سازی سیستم و ظرفیت حکومت (چین)			
ارائه اطلاعات به سیاست‌گذاران در مورد نحوه عمل سیاست‌های فعلی و نحوه تعیین جایگزین‌های احتمالی، هزینه جایگزین‌ها و پیامدهای احتمالی آن‌ها (آمریکا)			

1. Hyper-connected world

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
		توجه به بُعد اجتماعی	تدوین چارچوبی برای سیاست‌های ارتقادهنده یکپارچگی و انسجام اجتماعی (کره جنوبی)
			تمرکز بر ایجاد شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر (پرو)
			غلبه بر شکاف بخشی فرهنگ‌ها و نهادهای سیاسی اعم از دولت، مجلس، رسانه‌ها یا دانشگاه‌ها (آلمان)
			ارائه داوطلبانه پیشنهادها برای سیاست‌هایی که مردم به آن نیاز دارند (ژاپن)
			حفظ بازار تولید و مصرف پیشنهادها (آمریکا)
		تمرکز بر مزیت پژوهشی	افزایش استعداد اتاق فکر برای مباحثات عمومی (فرانسه)
			کمک به یادگیری جدید در مورد تأثیر تحقیق و توسعه در زمینه تحقیقات چالش‌محور (بریتانیا)
			تأکید بر کار پژوهشی جمعی نسبت به دستاوردهای فردی (چین)
			تمرکز بر بسیج علاقه‌مندی و حمایت گسترده‌تر از ایده‌های خود (سنگاپور)
			تأکید روی افزایش ارزش شواهد مستقل اتاق‌های فکر ملی و بین‌المللی (بریتانیا)
		توجه به روابط بین‌الملل	چارچوب‌بندی تحقیق برای گفتمان سیاستی بلندمدت (بریتانیا)
			تأثیرگذاری بر مبادلات و ارتباطات میان اتاق‌های فکر در روابط بین‌الملل و به عهده گرفتن وظیفه عملکرد به عنوان «پل‌ها و پیوندها» ^۱ و همچنین «صاعقه گیرها» ^۲ میان کشورها (چین)
			تبدیل شدن به «مشارکت‌کننده» مهم به حکمرانی جهانی (چین)
			شکل‌دهی افکار و انتخاب‌های جهانی به منظور خدمت‌گذاری به منافع محلی (هند)
			ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت (چین)
			بین‌المللی شدن (بریتانیا)
			تقویت ارتباطات بین‌المللی (چین)
			همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی (آفریقای جنوبی)
			ارتباط با جوامع در جهان (هند)
			گسترش مستمر افق بین‌المللی (چین)
		توجه به آموزش	افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مانند برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی (کره جنوبی)
			برنامه جذب و آموزش نامزدهای جوان برای انتصابات سیاسی (ژاپن)
۲	انعطاف‌پذیری ساختاری	تاب آوری ^۳	انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی (آمریکا)
			انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود (روسیه)
			انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود (سنگاپور)
			تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (قطر)

1. Bridges and Bonds

2. lightning Rods

۳. انعطاف‌پذیری، چابکی و انطباق‌پذیری از ابعاد تاب آوری در این پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند.

ویژگی‌ها	بُعد (مقوله فرعی)	مقوله اصلی	ردیف
تعیین رویکردهای جدید و سازگاری و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی (قطر)			
برخورداری از ارزش‌های ثابت در عین انطباق با شرایط (سنگاپور)			
توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط (تایلند)			
انعطاف‌پذیری (آرژانتین)			
پذیرای تغییر (کانادا)			
پاسخ استراتژیک (کره جنوبی)			
پاسخ دادن به چالش‌های فعلی (برزیل)			
برخورداری از توانایی تجدید درونی در سطح سازمانی در کارهای روزمره و در تماس با افراد و دنیای بیرونی (پرو)			
احیای ارزش اجتماعی در قرن واقعاً دیجیتالی با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، ایجاد استعداد و سرمایه انسانی به منظور سازگاری و انطباق با شرایط (هند)			
ایجاد گروه‌های تحقیقاتی موقت همراه با تأمین مالی بنیادها و تجارت دولتی و خصوصی (روسیه)			
کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی حمایت‌ها با رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر (آرژانتین)			
ترکیب اصل سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی نشده (بلژیک)			
بازاندیشی ساختاری و نهادی به منظور انطباق با پویایی‌های اجتماعی در جوامع خود (هند)			
رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید و اجتناب از عادات سفت و سخت (فرانسه)			
پیگیری کارایی در عملیات و اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد (کانادا)			
مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های تحقیق، ارتباطات و تأمین مالی (آمریکا)			
اصلاح اتاق‌های فکر به یک محیط عملیاتی به سرعت در حال تغییر (نیجریه)	افزایش بهره‌وری		
ادغام تفکر تکنولوژی در مدیریت داخلی، شفافیت و کارایی اتاق‌های فکر (آمریکا)			
قوی عمل کردن اتاق‌های فکر از نظر ساختاری و استراتژی (قطر)			
اراده برای تغییر نگرش‌ها در همه سطوح سازمانی (پرو)			
استفاده از دو فضای تحقیقات تجاری و تحقیقات آکادمیک (آمریکا)			
احیای تحقیقات سنتی و طولانی مدت با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر (هند)			
ایجاد تعادل میان نیاز به تغییر یک سازمان و آماده سازی آن برای چالش‌های آتی با نیاز همزمان به ارائه خدمات کلاسیکی برای افزایش شانس اتاق‌های فکر در دریافت کمک‌های مالی (ایتالیا)	دوستوانی		
ایجاد اتاق‌های فکر تعادلی با حفظ همزمان استقلال و تعامل با مؤسسات و رهبران مشتاق ایده‌ها و تحقیقات (هند)			
استفاده همزمان از رسانه‌های سنتی و دیجیتال (آمریکا)			
توجه به فرایندهای هم‌آفرینی (پرو)	ایجاد ارزش دوجانبه (هم‌آفرینی)		
همکاری با سایر اتاق‌های فکر از طریق انجام تحقیق در زمینه‌های مشترک (آمریکا)	پایداری		۳

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر برای غلبه بر بحران‌ها (آمریکا)
			توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی (آمریکا)
			همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر (آرژانتین)
			همکاری اتاق‌های فکر در دنیای پیچیده امروز (روسیه)
			مشارکت با سازمان‌های تحقیقاتی مستقل (بریتانیا)
			افزایش یادگیرندگی اتاق‌های فکر از طریق همکاری‌های داخلی و بین‌المللی جهت مقابله با پیچیدگی‌ها (آلمان)
			تسریع یادگیری جمعی و همچنین شناسایی راه‌حل‌های جهانی با تشکیل شبکه‌های جهانی (آلمان)
			رویکردهای چندرشته‌ای از طریق مشارکت و همکاری متقابل بین اتاق‌های فکر (قطر)
			انتقال دانش، ایده‌های نوآورانه از طریق همکاری با سایر اتاق‌های فکر (قطر)
			همکاری بین‌المللی و تسهیل ارتباط با اتاق‌های فکر جهانی (کره جنوبی)
	همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی		همکاری با سایر اتاق‌های فکر منطقه‌ای و بین‌المللی (ژاپن)
			یادگیری جمعی از طریق تماس‌های مستقیم و پروژه‌های مشترک (قطر)
			تماس و مشارکت و تبادلات با تعداد زیادی از اتاق‌های فکر در جهان (چین)
			همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر به جای رقابت (هند)
			ایجاد همکاری بین‌المللی فعال با «کارخانه‌های فکری» ^۱ برجسته خارجی (قزاقستان)
			همکاری با سایر اتاق‌های فکر (آفریقای جنوبی)
			تسهیل یادگیری متقابل در کشورها و بخش‌ها (بریتانیا)
			ایجاد مشارکت‌های دانشی با رقبا، به ویژه با تازه‌واردان در این زمینه و همکاری در بسته‌بندی و انتشار محصولات اتاق فکر (کره جنوبی)
			یافتن پتانسیل‌های متنوع و پرورش نقاط رشد متنوع و همکاری اتاق‌های فکر با یکدیگر به منظور ایجاد تصویر بزرگ‌تر (چین)
			امکان ترکیب تلاش‌های مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، ایجاد شرایط برای همکاری در پروژه‌های تحلیلی و ارائه تصویر دقیق‌تر و مناسب‌تر از دنیای آنها در پیشنهادهایی برای دولت‌های ملی (قزاقستان)
			ایجاد شبکه‌ها و مشارکت مؤثر با سایر اتاق‌های فکر (TTCSP)
			تشریک مساعی بین‌المللی (سامگو)
			سرمایه‌گذاری روی رابطه جدید با دولت (هند)
	مشارکت ذینفعان		همکاری نزدیک تیم تحقیقاتی اتاق فکر با سازمان‌های جامعه مدنی در ترویج و اجرای پروژه مهم در حوزه مبارزه با فساد در تایلند برای رهایی از مقررات قدیمی و بهبود شفافیت (تایلند)

1. Thought factories

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
		(دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی، مردم)	همکاری نزدیک با سازمان‌های دولتی، شرکت‌های بزرگ، استارت آپ ها، شرکت‌های اجتماعی و سازمان‌های جامعه مدنی در طراحی و اجرای طرح‌های نوآورانه در حوزه آموزش (تایلند)
			مشارکت تیم تحقیقاتی اتاق فکر در حوزه حمل نقل با گروه‌های مصرف‌کننده در طراحی مسیرهای اتوبوس جدید برای اداره حمل و نقل انبوه بانکوک (BMTA) (تایلند)
			مشارکت اتاق فکر با بخش‌های تجاری و جوامع مدنی در طراحی، حمایت و اجرای سیاست‌ها (تایلند)
			درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاستی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانونگذاری (آمریکا)
			واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی از طریق درگیر کردن مردم در حل مسائل (پرو)
			ارتباط با مردم به روش‌های جذاب و درگیر کردن ذهن آنها (آمریکا)
			تغییر ارتباط با مردم (فرانسه)
			مشارکت دادن سیاستگذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدلسازی اقتصادی باشد (مصر)
			حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور (آمریکا)
			گوش کردن به ذینفعان و زبان آنها را به زبان تحقیقاتی «ترجمه» کردن (مصر)
			تعامل با بخش‌های گسترده‌تری از جامعه (سنگاپور)
			ایجاد انجمنی به منظور گفت‌وگو و بحث‌های کثرت‌گرایانه بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی (آرژانتین)
			گفتگوهای دیپلماسی مسیر ۲ (سنگاپور و روسیه)
			به اشتراک‌گذاری خرد، تخصص و تجربه منصوبان سیاسی در دولت از طریق درهای گردان (ژاپن)
			ارتباط مستمر میان سیاست‌گذاران، جامعه و اتاق فکر (مصر)
			همکاری با دولت‌ها برای تبدیل دانش را به سیاست و عمل (آفریقای جنوبی)
			همکاری اتاق‌های فکر با رژیم‌های آینده پیرامون تجارت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و امنیت در پایتخت‌های سراسر جهان از واشنگتن تا پکن (هند)
			راه‌اندازی و پرورش مشارکت‌های دانشی با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها (ایتالیا)
			دسترسی به نهادهای کلیدی (TTCSP)
			امکان گردهمایی بازیگران کلیدی سیاست‌گذاری و مشارکت مؤثر با بازیگران سیاست (TTCSP)
			توانایی پر کردن شکاف میان جامعه علمی و سیاستگذار (TTCSP)
			توانایی پر کردن شکاف میان سیاستگذاران و مردم (TTCSP)
			ایجاد نقطه عطفی برای اتاق‌های فکر از طریق جایگزین شدن هوش مصنوعی و یادگیری ماشین با تکیه بر داده‌های بزرگ با هوش انسانی در حوزه‌های وسیع سیاستی (آمریکا)
			نوآوری‌ها در تکنولوژی، بازاریابی، ارتباطات، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها (کانادا)
			افزایش استفاده از علم و تکنولوژی در تلاش‌های تحقیقاتی (چین)
	نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاسی		

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
۴	سیستم‌های مؤثر	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	استقبال از پیشرفت‌های تکنولوژیکی (قطر)
			یادگیری و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های جدید (آمریکا)
			استفاده از روش‌های جدید مبتنی بر ابزارهای مجازی (آرژانتین)
			سرمایه‌گذاری در موضوعات و پروژه‌های نوآورانه جدید با بازیگران جدید (پرو)
			سرمایه‌گذاری و تحقیق در زمینه نوآوری (برزیل)
			نوآوری فکری و اقدام کارآفرینانه (آرژانتین)
			استراتژی رهبری و نوآوری برای مدیریت و توسعه پروژه (پرو)
			توجه به تکنولوژی دیجیتال (فرانسه)
			توجه به انقلاب کلان داده و هوش مصنوعی (فرانسه)
			شناسایی تکنولوژی‌های جدید، استراتژی‌های جدید و تجدید ساختار نهادها به عنوان نقاط اشتراک با رقبا (کره جنوبی)
			توجه به استفاده از هوش مصنوعی در دنیای سیاست‌گذاری (بلژیک)
			web scraping و یادگیری ماشینی به عنوان ابزارهای تحقیق (بلژیک)
			ابداع ابزارهای جدید (فرانسه)
			تقویت نوآوری نهادی (چین)
			تغییر ماهیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد برای همیشه با تبدیل شدن به یک جنبه ضروری از حکومت در سراسر جهان توسط هوش مصنوعی (بلژیک)
			کمک به شکل دادن عامل دانش و آماده‌سازی سیستم‌های دانشی برای آینده (آلمان)
			ترویج و توسعه سیستم‌های دانشی برای تبدیل کنشگران محیطی به عوامل تغییر و توسعه در جوامع (آلمان)
نوشتن، طراحی و نوآوری دیجیتال (آمریکا)			
دیجیتالی شدن اتاق‌های فکر (بحرین)			
تقویت همکاری‌های بین‌المللی با ایجاد سیستم‌های سریع، پاسخگو و تاب آور برای پاسخ به بحران‌های آینده (آمریکا)			
ظرفیت برقراری ارتباط گسترده و ارزان از طریق نوشتار، پادکست‌ها، ویدئوها و رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان در سراسر کشور یا جهان (آمریکا)			
ظرفیت فعالیت در رسانه‌های اجتماعی (مکزیک)			
افزایش اثربخشی از طریق انجام تحقیقات بازار برای تعیین مکان دسترسی به مخاطبان و بهترین زبان برای انتقال ایده‌ها (آمریکا)			
ظرفیت تقسیم‌بندی سفارشی هر کاربر در فضای دیجیتال (مکزیک)			
برخورداری از سیستم مدیریت انتظارات مخاطبان (آمریکا)			
دستیابی به مخاطبان بزرگ و متنوع از طریق فضای دیجیتال (کانادا)			
پلتفرم علوم اجتماعی برای اقدام بشردوستانه SSHAP؛ www.socialscienceinaction.org (بریتانیا)			
پلتفرم سازی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از طریق تکنولوژی (هند)			
پلتفرم‌سازی اتاق‌های فکر در کشورهای در حال توسعه (هند)			

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			هشتگ‌ها (هند)
			«پلتفرم‌سازی» مشارکت سیاست‌های عمومی برای غلبه بر محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی (هند)
			راه‌اندازی تعدادی پلتفرم با نفوذ برای گفتگوهای جهانی مانند انجمن Xiangshan و Boao Forum اشاره توسط چین (چین)
			ایجاد پلتفرم‌های جدید و نوآورانه برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش (آمریکا)
			تعامل با مناطق و جوامع جدید با استفاده از پلتفرم‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا به منظور بهره‌گیری از تخصص آنها بدون بار نهادی بزرگ (هند)
			انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلتفرم (هند)
			شکل‌دهی مجدد تخصص و خروجی‌های علمی و همه پلتفرم‌های اطلاعاتی (هند)
			سرمایه‌گذاری روی لقمه‌هایی از اطلاعات در اندازه‌های کوچک مانند توییت (هند)
			استفاده از محیط اطلاعاتی جدید به منظور بازنگری حساسیت زمانی تحقیقات (هند)
			توانایی استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و جدید برای برقراری ارتباط با تحقیقات و دستیابی به مخاطبان کلیدی (TTCSP)
			توانایی استفاده از اینترنت از جمله ابزارهای رسانه‌های اجتماعی، برای تعامل با سیاست‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مردم (TTCSP)
			وب‌سایت و حضور دیجیتال (TTCSP)
			اندازه وب (سایمگو)
			استفاده از دانشمندان خارجی (بحرین)
			تجدیدنظر در سیاست‌های کارکنان از «بسیار تخصصی» به «چند ظرفیتی» (ایتالیا)
			تنوع داخلی با تزریق چهره‌های جدید به کارکنان متخصص خود (ایتالیا)
			سرمایه‌گذاری قابل توجه بر روی کارکنان (بلژیک)
			تنوع خارجی: گسترش مهارت‌ها با درخواست از هم‌تایان در نقاط دیگر کره زمین (ایتالیا)
			نیاز به تخصص و طیفی از تخصص‌ها و تخصص‌گرایی (بریتانیا و هند)
			نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و استخدام کارکنان جدید (بلژیک)
			جوان‌گرایی و تربیت نسل آتی محققان موفق برای اتاق‌های فکر مبنی ارزیابی محققان ارشد (بحرین)
			سرمایه‌گذاری روی افراد (تایلند)
			توانمندسازی نسل‌های جوان (قطر)
			جذب محققان و کارکنان با صلاحیت (کره جنوبی)
			تنوع در استخدام (نیجریه)
			یادگیری و آموزش مستمر (قطر)
			برخورداری از تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان (ایتالیا)
			توانایی جذب و حفظ دانشمندان و تحلیلگران نخبه (TTCSP)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			مدیریت و تخصیص مؤثر منابع انسانی (TTCSP)
۵	تقدس	جلب اعتماد ذینفعان	دستیابی به شرکای بزرگ با حفظ صداقت و بی‌طرفی (ایتالیا)
			مطرح شدن اتاق‌های فکر به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف (آمریکا)
			تبدیل شدن به منابع قابل اعتماد اطلاعات (قطر)
			اهمیت شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد بودن (بلژیک)
			عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور بودن محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج و مستقل از فشارهای افکار عمومی (چین)
			حفظ فاصله معقول از رسانه‌ها و جلوگیری از رسانه‌ای شدن محصولات خود (چین)
			حفظ استقلال و یکپارچگی تحقیقات (نیجریه)
			تعهد به انجام تحقیقات و تحلیل‌های مستقل (TTCSP)
			ارائه اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید به سیاستمداران مرتبط با جامعه تحت حکومت آنها (آمریکا)
			ارائه راه‌حل‌های صادقانه برای رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز (آمریکا)
			امکان‌پذیر نمودن انتخاب عاقلانه و مطابق با سیستم‌های ارزشی مصرف‌کنندگان با بی‌پرده گویی (هند)
			مشاوره سیاستی آگاهانه و مستقل (قطر)
			پایبندی به مجموعه‌ای از اصول شفاف (آمریکا)
			استانداردهای اخلاقی بالا (بلژیک)
پایبندی به اخلاق کسب‌وکار			باز و شفاف بودن با داده‌ها (کانادا)
			سیاست‌های مبتنی بر شواهد (بریتانیا)
			جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری (نیجریه)
			انجام تحقیقات سیاست‌محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی (بلژیک)
			ظرفیت بسیج تخصصی برای مقابله با تصمیم‌گیرندگان و جامعه مدنی از طریق ارائه حقایق ملموس (فرانسه)
			مبارزه با موج شرکتی شدن دانش (بریتانیا)
			پرهیز از رفتارهای تند با رعایت شعارهای اصولی (چین)
تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین			رها کردن نخبه‌گرایی قدیمی و کارشناسان انحصاری (هند)
			به جای اینکه پژوهشگران بپرسند کشور ما چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، باید بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم (چین)
۶	روندیابی	حساسیت	ارائه داده‌ها و تحلیل‌ها (آمریکا)
			دسترسی به داده‌ها و ابزارهای کمی (آمریکا)
			دیدن دیدگاه‌های مکمل متعدد در مورد موضوعات پیچیده (آمریکا)
			مصاحبه با محققان و رهبران برجسته شرکت‌کننده در کنفرانس‌های بین‌المللی سازماندهی شده توسط اتاق فکر (کره جنوبی)
			بررسی دقیق روندهای فعلی در ۲۳ زنجیره ارزش صنعت (آمریکا)
			ردیابی روندها (آفریقای جنوبی)

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			تدوین برنامه پژوهشی به وسیله تعاملات متعدد با ذینفعان مهم در جامعه، کسب و کارها و دولت به منظور شناسایی زود هنگام روندهای جدید مهم و تعدیل پیشگیرانه ظرفیت‌های پژوهشی (بلژیک)
			بررسی جریان‌های جهانی، روندهای روشن در جریان‌های مالی، کالاها، خدمات، داده‌ها و افراد بین کشوری (آمریکا)
			ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی بر اساس کشور (آمریکا)
	مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر		انجام کار پیش‌بینی ^۱ به عنوان نقطه مرجع برای کارشناسان علوم اجتماعی در جهان (روسیه)
			تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک با استفاده از نتایج تحلیل‌های موقعیتی از طریق طوفان مغزی بین‌رشته‌ای بر روی یک مشکل مرتبط و تکمیل آن توسط تحلیل عناصر روش دلفی با پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری ^۲ و همچنین تحلیل SWOT (روسیه)
			پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی (قزاقستان)
			انجام مطالعات آینده‌نگر (کره جنوبی)
			ارائه چشم‌انداز در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری غیرمرسوم (برزیل)
			تلاش‌های مشترک کارشناسان و دانشمندان نسل‌های آینده در پاسخگویی به ندای عصر جدید به عنوان عامل موفقیت اتاق‌های فکر چینی (چین)
			تقویت مطالعات استراتژیک (چین)
			شناسایی راه پیش رو با توجه به ماهیت ذاتی اتاق فکر (چین)
			توجه به تغییرات نسلی و تفکرات نسل‌های جدید و آتی (هند)
			پاسخ به سؤالات اقتصاد جهانی و کل جامعه (آمریکا)
	شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق پاسخگویی به سؤالات مهم		پاسخ به سؤالاتی از قبیل: - چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟ - چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و همزمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین کرد؟ - چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع کرد؟ - چگونه می‌توان نیاز به جهانی شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط را با مطالبات برای حاکمیت با هم هماهنگ کرد؟ (فرانسه)
			پاسخ به موضوعات جدید مانند هوش مصنوعی به عنوان نمونه: - چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری - چگونه ممکن است برخی کشورها و شرکت‌ها به دلیل هوش مصنوعی در مزیت یا ضرر قرار گیرند؟ - چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ - پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟ - آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ (بلژیک)
			بررسی عمیق مسائل کسب و کارها (آمریکا)
			اهتمام به درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه تضعیف‌کننده جوامع (فرانسه)

1. Forecasting
2. Foresight Method

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی، به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها به منظور تغییر عقاید آنها (کانادا)
			ارزیابی راه‌هایی برای نشان دادن تاریخ و داده‌ها (آمریکا)
			ارائه پیام به‌موقع و به صورت مستمر به مخاطبان (پرو)
			آشنایی با مشکلات سایر اتاق‌های فکر برای درک بهتر مشکلات خود (قطر)
			انتقاد دانشمندان اتاق فکر از تصمیمات رسمی در مورد موضوعات مختلف اقتصادی و سیاسی و پیشنهاد راه‌حلی‌هایی به منظور پشتیبانی از منافع ملی درازمدت کشور (روسیه)
			انجام تحقیقات پایه‌ای در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و مشکلات با اختصاص درصدی از درآمدهای اتاق فکر (روسیه)
			ایجاد برنامه‌های بلایای طبیعی بعد از تأثیر جهانی همه‌گیری COVID-19 در سال ۲۰۲۰ (آمریکا)
			شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در طی بحران (آمریکا)
			تجزیه و تحلیل پدیده‌های در حال وقوع (روسیه)
			توجه به مراکز تحلیلی به عنوان موضوع فرآیند سیاسی (قزاقستان)
برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل			نقش مهم مراکز تحلیلی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذشده در نظام سیاسی مدرن (قزاقستان)
			کمک مراکز تحلیلی به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی و حفظ و ارتقای منافع عمومی (قزاقستان)
			تحلیلی شدن اتاق‌های فکر به دلیل افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها (قزاقستان)
			تبدیل ساختار توسعه یافته اتاق‌های فکر به عنوان عناصر اساسی جامعه تخصصی به شاخصی حیاتی برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و کل دولت (قزاقستان)
			تجزیه و تحلیل استراتژی‌های نوآوری اقتصادهای بزرگ برای همگام شدن با انقلاب صنعتی چهارم (کره جنوبی)
			توسعه تجزیه و تحلیل به منظور افزایش تقاضا برای محصولات تحلیلی از سوی ارگان‌های دولتی به واسطه (قزاقستان)
			تجسم مجدد امور مالی ^۱ (هند)
			افزایش اعتبار با تنوع منابع مالی (هند)
			یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی (هند)
			تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به بیش از ۸۰ سازمان و شرکت دولتی (تایلند)
مدیریت استراتژیک هزینه	تأمین منابع تأمین مالی		تأمین مالی به شیوه‌های مختلف (کره جنوبی)
			نوآوری مالی (کره جنوبی)
			استراتژی رهبری و نوآوری برای و جذب سرمایه (پرو)
			استفاده از کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی شده و موقوفات در کنار کمک‌های مالی بزرگ (آمریکا)
			سازگاری با پیاده‌سازی ابزارهای جدید جمع‌آوری سرمایه (کانادا)

۱. اتاق‌های فکر اگر می‌خواهند به مخاطبان بزرگ‌تری اطلاع‌رسانی کنند قطعاً باید به استخرهای مالی جهانی دسترسی داشته باشند.

ویژگی‌ها	تعدد (مقوله فرعی)	مقوله اصلی	ردیف
استفاده از تأمین مالی جمعی ^۱ (پرو و مکزیک)	شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد		
سود سهام از صندوق‌های سرمایه‌گذاری (کره جنوبی)			
ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با دلار کوچک (آمریکا)			
بودجه کافی از طریق کمک‌های مالی (روسیه و برزیل)			
سطح، تنوع و ثبات بودجه (TTCSP)			
از ابتدا تأمین‌کننده‌های مالی را در جریان کار جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی خود قرار دادن (ایتالیا)			
شفافیت در مورد بودجه برای حفظ اعتماد شهروندان (نیجریه)			
هدایت بودجه‌های تحقیقاتی به سمت راه‌حل‌ها (آلمان)			
توانایی اتاق فکر در برآورده کردن مؤثر شرایط برای کمک‌های مالی و قراردادهای دولت (ها)، افراد، شرکت‌ها و بنیادهایی به منظور حمایت مالی از اتاق فکر (TTCSP)			
داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد (آمریکا)	تاب آوری مالی		
بررسی مخارج غیر مرتبط با انجام تجزیه و تحلیل و انتقال یافته‌ها و کار بر روی خط‌مشی (برزیل)			
مدیریت و تخصیص مؤثر منابع مالی (TTCSP)			
گسترده‌گی در موضوعات تحقیقاتی (آمریکا)	گسترده‌گی در موضوعات تحقیقاتی		۸
آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع ^۲ (ایتالیا)			
اولویت‌های تحقیقاتی جدید (بلژیک)			
آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع ^۳ (ایتالیا)			
میان‌رشته‌ای بودن (فرانسه)			
فرارشته‌ای شدن (بریتانیا)			
برخورداری از روش میکرو به ماکرو ^۴ (آمریکا)	روش انجام پژوهش		
به چالش کشیدن ارتدکس در تحقیق همراه با سیاست و عمل (بریتانیا)			
به چالش کشیدن دیدگاه‌های خطی و ابزاری در مورد جذب شواهد و روش‌ها و معیارهای ارزیابی سفت و سخت (بریتانیا)			
توجه به ترکیب عناصر از پایین به بالا و از بالا به پایین در تهیه فرایند پیش‌نویس یک برنامه تحقیقاتی (بلژیک)			
استفاده از اختلاط و تطبیق ^۵ بهترین شیوه‌های ^۶ بخش خصوصی و دانشگاه (آمریکا)			

۱. ایجاد اتحادیه‌هایی برای توسعه یک پروژه خاص.

۲. همه‌گیرشناسی، شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره.

۳. همه‌گیرشناسی، شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره.

۴. درک خرد از نحوه عملکرد کسب و کار تا نقطه برتری بهتری در روندهای کلان ایجاد شود.

5. Mixing and matching

6. Best practices

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			قرار دادن خود در جایگاه یا ذهن سیاست‌گذار و تفکر درباره مسیرهای مختلف سیاست‌گذاری (آمریکا)
			درک مسائل سیاست‌گذاران از طریق شناسایی مدل ذهنی آنها در عین پژوهش محور بودن (مصر)
			چاپ آثار اتاق‌های فکر در مجلات بین‌المللی (روسیه)
			استقبال از پتانسیل عصر برای دموکراتیک کردن دسترسی و انتشار اطلاعات (هند)
			توجه به رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انتشار محصولات (هند)
			خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست (کره جنوبی)
			انتشار مناسب محصولات تحقیقاتی به زبان انگلیسی برای اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی که در رتبه‌بندی‌ها حضور ندارند (قزاقستان)
			اطمینان از در دسترس بودن تحقیقات، محصولات تحلیلی و خدمات برای شهروندان، سیاستمداران، دانشمندان، محافل تجاری و مالی، نه تنها در کشورهای خود و منطقه بلکه در خارج از کشور (قزاقستان)
			گسترش کانال‌های انتقال یافته‌های تحقیقاتی (کره جنوبی)
			تبدیل مقالات پژوهشی مبتنی بر متن به کلیپ‌های ویدیویی به منظور اشتراک‌گذاری آنلاین (کره جنوبی)
	افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی		ارائه یافته‌ها در کنفرانس‌ها در سراسر جهان توسط شرکای مؤسسه (آمریکا)
			«Views On News» نشریه روزانه (مصر)
			خروجی کلی اتاق فکر (TTCSP)
			تعداد کل اسناد منتشر شده در مجلات علمی نمایه شده در Scopus (سایمگو)
			تعداد و میزان انتشارات اتاق فکر (TTCSP)
			درصد اسناد منتشر شده در مجلات دسترسی آزاد یا نمایه شده در پایگاه داده Unpaywall (سایمگو)
			تعالی با رهبری از طریق میزان اسنادی که مؤسسه در آنها مشارکت‌کننده اصلی است (سایمگو)
			تعداد اسناد منتشر نشده در مجلات خود (سایمگو)
			تعداد مجلات منتشر شده توسط مؤسسه (سایمگو)
			رهبری علمی از طریق مقدار مقالات متعلق به نویسنده مربوط به اتاق فکر (سایمگو)
			تأثیرگذاری اتاق‌های فکر در بحث در مورد سیاست‌های عمومی (آمریکا)
			تأثیر بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی» ^۱ و تصمیم‌گیری سیاسی (روسیه)
			ارائه پیشنهادهای ارزشی جذاب به سیاستگذاران (هند)
	تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی		تأثیر تحقیقات و برنامه‌های یک اتاق فکر بر سیاست‌گذاران و سایر بازیگران سیاست (TTCSP)
			توانایی سازمان برای تولید دانش جدید، پیشنهادهای سیاستی نوآورانه یا ایده‌های جایگزین در مورد سیاست (TTCSP)
			توانایی گنجاندن صداهای جدید در فرآیند سیاست‌گذاری (TTCSP)

1. Formal

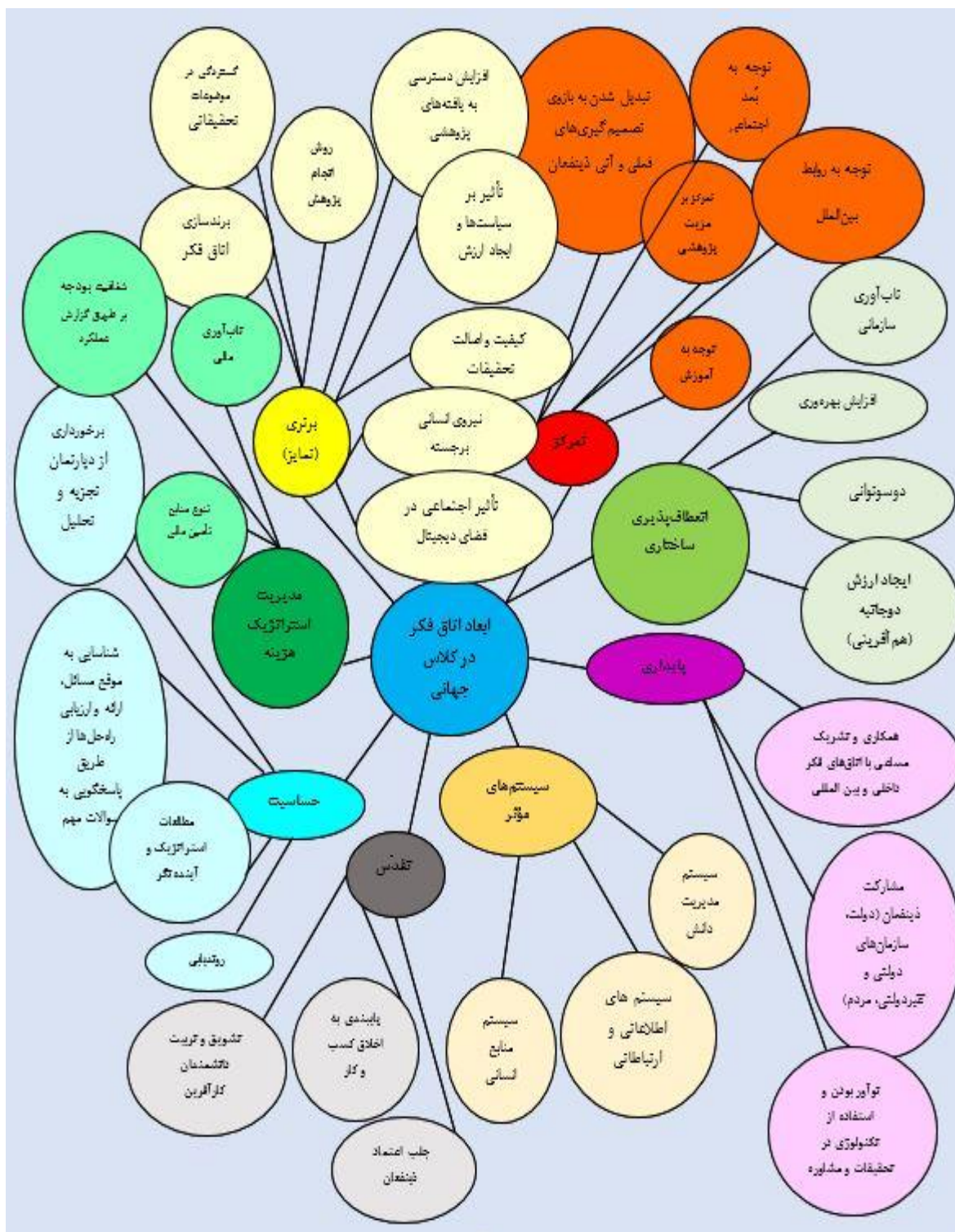
ویژگی‌ها	بُعد (مقوله فرعی)	مقوله اصلی	ردیف
موفقیت در به چالش کشیدن خرد سنتی سیاست‌گذاران و تولید ایده‌ها و برنامه‌های سیاستی نوآورانه (TTCSP)			
ارتقای ارزش کار خود با هر ذینفع احتمالی (مکزیک)			
ارزش افزوده اتاق فکر (قزاقستان)			
تغییر سیاست از طریق تغییر فضای عقیده در مورد اقدامات مؤثر و غیر مؤثر (کانادا)			
سودمندی اطلاعات اتاق فکر در مشارکت عمومی، امور حمایتی، ^۱ تهیه قانون یا شهادت، تهیه مقالات یا ارائه‌های دانشگاهی و انجام تحقیق یا تدریس (TTCSP)			
استفاده از تحقیقات، پیشنهاد سیاست و سایر محصولات (TTCSP)			
تأثیر بر جامعه (TTCSP)			
ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه (نیجریه)			
پرورش فرهنگ‌های متمایز از کارکردها و ویژگی‌های مربوطه و تشکیل برندهای منحصربه‌فرد خود (چین)			
تمایز از طریق تولید تحقیقات به‌موقع، موضوعی و با کیفیت بالا و ارتباط یافته‌های تحقیقاتی و توصیه‌های خطمشی (کانادا)			
ایجاد تمایز نسبت به رقبا از طریق انجام تحقیقات با اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر (آمریکا)			
ایجاد نقطه تمایز از طریق ارائه تحقیقات اصیل دقیق و کامل (آمریکا)			
تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهادهای سیاستی و راه‌حل‌های بادوام (مکزیک)			
دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان (چین)			
حفظ شهرت تحقیقات مبتنی بر شواهد (برزیل)		کیفیت و اصالت تحقیقات	
حمایت از دانش به عنوان یک کالای عمومی جهانی (بریتانیا)			
غنی‌سازی سیاست از طریق بحث بین‌المللی با دیدگاهی تازه بر اساس دانش علمی و عملی (آرژانتین)			
کیفیت انتشارات اتاق فکر (TTCSP)			
کیفیت و شهرت تحقیق و تحلیل تولید شده (TTCSP)			
انتشارات با کیفیت بالا (سایمگو)			
تعالی میزان خروجی علمی یک موسسه یعنی قرار گرفتن در ۱۰ درصد از مقالات برتر با بیشترین استناد (سایمگو)			
دانش نوآورانه (سایمگو)			
تأثیر تکنولوژیکی (سایمگو)			
تعداد درخواست‌های ثبت اختراع بر اساس PATSTAT (سایمگو)			
تأثیرگذاری دانشمندان و «اعتماد به مغزها» ^۲ برای ورود به «دالان‌های قدرت» ^۳ و مشارکت مستقیم در طراحی خطمشی عمومی به دلیل توسعه تجزیه و تحلیل (قزاقستان)	نیروی انسانی برجسته		

1. Advocacy
2. Brain Trusts
3. Corridors of Power

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ردیف	مقوله اصلی	بُعد (مقوله فرعی)	ویژگی‌ها
			شایستگی اصلی یک اتاق فکر در «تخصص» و ویژگی‌های منحصر به فرد محققان (چین)
			اعتبار رسمی پژوهشگران و تحلیلگران یک اتاق فکر و تعداد و نوع انتشارات علمی آنها (TTCSP)
			توجه محققان اتاق‌های فکر به تولید مقالات خوب در مجلات و وبلاگ‌ها (هند)
			افزایش نفوذ و قدرت کارشناسان اتاق فکر به دلیل برخورداری از سنت چرخشی (روسیه)
			برخورداری از متخصصان برجسته‌ای از چین و آسیا اقیانوسیه (روسیه)
			برخورداری دانشمندان فعال در اتاق فکر از جایگاه بی‌عیب و نقص، درک سیاستگذاری، پایبندی به اصول آکادمیک (بلژیک)
			کیفیت و اعتبار کارکنان اتاق فکر (TTCSP)
			کیفیت و تعهد رهبری اتاق فکر (TTCSP)
			استفاده از متخصصان حرفه‌ای در حوزه دیجیتال مارکتینگ (آمریکا)
			تعداد کل نویسندگان مختلف از یک موسسه در کل خروجی آن موسسه در قالب انتشارات در یک دوره زمانی خاص (مخزن استعداد علمی) (سایمگو)
برندسازی اتاق فکر			ساختن یک هویت قوی برای هر اتاق فکر (برای افزایش تاب آوری آنها) (فرانسه)
			تعریف و پایبندی به هویت منحصر به فرد (سنگاپور)
			حفاظت از برند اتاق فکر (قزاقستان)
			باهوش‌تر، بهتر، سریع‌تر و چابک‌تر، مبتکرتر و هوشمندتر از تکنولوژی (آمریکا)
			ایجاد فضا از محصولات در ذهن کسانی که دائماً از اطلاعات جدید اشباع شده‌اند (هند)
			شهرت نزد سیاستگذاران (TTCSP)
			شهرت رسانه‌ای (TTCSP)
تأثیر اجتماعی (در فضای دیجیتال)			تعداد صفحات بازیابی شده از ۴ موتور جستجوی Live, Yahoo, Google, Exalead و Search (وبمتریکس)
			قابلیت دید از طریق تعداد کل پیوندهای خارجی منحصر به فرد دریافت شده (پیوندهای داخلی) توسط یک سایت (وبمتریکس)
			تعداد مقالات و استنادات را برای هر دامنه دانشگاهی در گوگل اسکولار (وبمتریکس)
			فایل‌های غنی (وبمتریکس)
			تأثیر اجتماعی از طریق تعداد بک لینک‌ها (سایمگو)
			تأثیر اجتماعی از طریق آلت‌متریکس‌ها (سایمگو)
			موفقیت در دیجیتال مارکتینگ (کانادا و پرو)

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل ۶: نقشه مضامین نهایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی حاصل از ترکیب یافته‌های گام اول و دوم
منبع: یافته‌های تحقیق

۷- نتیجه‌گیری

۷-۱- بحث پیرامون یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف کلی خلق اتاق فکر مدرن در کلاس جهانی از طریق بررسی تجربیات اتاق‌های فکر مشهور در قاره‌های مختلف جهان و همچنین شاخص‌های مورد توجه نظام‌های رتبه‌بندی جهانی انجام شده است. اهداف فرعی پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- ۱- شناسایی چالش‌های پیش روی اتاق‌های فکر در سراسر جهان.
 - ۲- شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر با توجه به چالش‌های فعلی و آتی برای قرار گرفتن در کلاس جهانی.
- در راستای هدف فرعی اول پژوهش، چالش‌ها به روش تحلیل مضامین از بررسی تجربیات ۲۸ اتاق فکر در سراسر جهان شناسایی شدند. یازده چالش شناسایی شده در پژوهش عبارت‌اند از: تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (قدرت رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ؛ سونامی اطلاعات جهانی و وابستگی متقابل اطلاعاتی و ظهور جنگ اطلاعاتی؛ شکست سیاست‌گذاری در حوزه تکنولوژی‌های اطلاعات به روش نسبتاً سنتی قرن نوزدهم و بیستم؛ ورود هوش مصنوعی به طور کامل به حوزه سیاست‌گذاری؛ مبهم‌سازی واقعیت با روش‌های نو از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید که منجر به ایجاد پدیده پساواقعیت^۱ شده؛ ناتوانی اتاق‌های فکر در برخی قاره‌ها برای تولید کلان داده به دلیل هزینه‌های بالا و ظرفیت کم)، فضای سیاسی (قرار گرفتن اتاق‌های فکر در معرض اشکال مختلف محدودیت‌های بوروکراتیک و نظارتی؛ در نظر گرفتن اتاق‌های فکر به عنوان دشمن در زمان تحت فشار قرار گرفتن دولت‌ها؛ به چالش کشاندن استقلال سازمان‌های مستقل غیردولتی توسط دولت‌ها؛ کاهش ظرفیت سیستم بوروکراتیک برای اجرای راهکارهای سیاستی پیشنهادی به دلیل دستمزدهای غیررقابتی در بخش دولتی و مداخله سیاسی در اجرا؛ محیط حاصل از ناامیدی عمومی؛ تأثیر تغییر محیط سیاسی؛ سیاست‌های پوپولیستی؛ چگونگی نزدیک شدن به شهروندان و درک دغدغه‌های آنها به منظور توجه به نیازهای گسترده آنها در سطح سیاستی؛ عدم علاقه بسیاری از سیاست‌گذاران امروزی به خروجی‌های اتاق‌های فکر؛ کوچک شدن فضا برای تحقیقات انتقادی؛ سرکوب اتاق‌های فکر به دلیل قطبی شدن و اقتدارگرایی؛ مشارکت محدود اتاق‌های فکر در فضاهای سیاستی به دلیل دولت‌های مسلط و کنترلگر؛ نادیده گرفتن اتاق‌های فکر توسط سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌ها)، فضای اجتماعی (بی‌اعتمادی فزاینده به مسئولان ایجاد دانش به عنوان زیربنای سیاست‌های عمومی؛ شک‌برانگیز بودن تخصص و ارزش اتاق‌های فکر برای جامعه؛ کاهش سطح اعتماد به کارشناسان؛ چالش‌برانگیز شدن ارتباط با مردم؛ تولید گفتمان عمومی و ایده‌های سیاسی برای پایدار کردن دموکراسی حتی در مواقع اضطراری و بلایا توسط اتاق‌های فکر؛ کمبود آگاهی عمومی در مورد اتاق‌های فکر)، محیط درونی سازمان (عدم انطباق‌پذیری دستور کار

۱. تلاش برای زیرو رو کردن باور عمومی نسبت به برخی از حقایق یا واقعیت‌های علمی برای اهداف کاملاً واقعی و تعریف شده

تحقیقاتی با شرایط امروزی؛ ناتوانی در ایجاد «اثرات هم‌افزایی» داخلی با ترکیب نوآوری‌های تکنولوژیکی توسط فعالیت‌های تحقیقاتی سنتی؛ نیاز به تغییر استراتژی و ساختار؛ اتاق‌های فکر به عنوان ابزارهایی برای تحکیم وضعیت موجود به جای سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم؛ هیئت مدیره‌های ناکارآمد و دخالت‌های بیش از حد بنیانگذاران در امور اداری معمول؛ جوان و تازه‌کار بودن اکثر اتاق‌های فکر؛ تأکید روی تشریفات به جای موارد اصلی و با اهمیت؛ مدل‌های سنتی اداره و سازماندهی اتاق‌های فکر، تأمین مالی (جمع‌آوری کمک‌های مالی برای دسترسی به بودجه پایدار و بلندمدت؛ تغییرات عمده در نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر؛ محدودیت بودجه؛ کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت؛ عدم برخورداری از بودجه‌های بین‌المللی؛ رقابت زیاد برای دریافت بودجه دولتی؛ کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت)، اختلالات (رشد جمعیت، زیست‌محیطی، محیط نامطمئن، وضعیت ژئوپلیتیک، پاندمی)، فضای رقابتی (رقابت گروه‌های مدافع و شرکت‌های روابط عمومی؛ افزایش تعداد بازیگران و تنوع آنها در مشاوره خط‌مشی؛ رقابت ناعادلانه و نابرابر؛ رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی)، فضای اقتصادی (پیچیده‌تر شدن مشکلات اقتصادی)، تشریک مساعی (محدودیت همکاری‌های بین‌المللی)، نیروی انسانی (به حاشیه راندن تخصص و شواهد؛ منسوخ شدن سریع مهارت‌های جدید مورد نیاز اتاق‌های فکر برای ادامه تأثیرگذاری بر سیاست‌ها؛ کمبود دانشمندان داده و برنامه‌نویس) و فضای بین‌المللی (قضاوت شایستگی اتاق‌های فکر توسط میلیون‌ها نفر در کشورهای خودشان و در سراسر جهان؛ تغییرات سریع جهانی؛ پیچیده‌تر شدن جهان؛ تکه‌تکه شدن^۱ و انحطاط سیستم قدیمی روابط جهانی و گذار به مرحله جدیدی که هنوز تعریف نشده؛ تغییر مراکز قدرت جهانی).

به طور کلی با توجه به آسیب‌ها، چهار نیروی کلی در تمامی اتاق‌های فکر در قاره‌های مختلف جهان مطرح شده است: قدرت مخرب رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ، افزایش چشمگیر نرخ تغییرات تکنولوژیکی، افزایش سرعت اطلاعات و جریان سیاست و وعده و خطر عصر اطلاعات. شبکه‌های انسانی و دیجیتالی مانند اینترنت، دائماً توسط تکنولوژی‌های جدیدی که هم حجم و هم سرعت جریان اطلاعات را در سرتاسر جهان افزایش می‌دهد، تقویت می‌شوند. در این دنیای اطلاعاتی که به سرعت در حال تغییر است، امکان مدیریت و دستکاری حجم عظیمی از داده‌ها وجود دارد که باعث ایجاد اختلال در تجارت، سیاست و خط‌مشی عمومی می‌شود. هنری کیسینجر^۲ می‌گوید که سیاست‌گذار بودن مانند قرار گرفتن در انتهای یک شلنگ آتش‌نشانی است. امروز، همه جوامع و سیاستگذاران در انتهای یک جریان پرفشار اطلاعات قرار دارند. این روندها در اطلاعات و تکنولوژی به عنوان کاتالیزوری عمل می‌کند که افزایش نارضایتی و اختلالات سیاسی را در کشورهای جهان دامن می‌زند. سیاستگذاران به اشتباه منشأ این نارضایتی را واکنش شدید علیه جهانی شدن نسبت داده‌اند. عدم اطمینان روزافزون، دریایی از ناامنی ایجاد کرده و مردم را نگران آینده کار و رفاه

1. Fragmentation
2. Henry Kissinger

سیاستمدار، دیپلمات و مشاور ژئوپلیتیک آلمانی-آمریکایی است که به عنوان وزیر امور خارجه ایالات متحده آمریکا و مشاور امنیت ملی آمریکا در دولت‌های ریچارد نیکسون و جerald فورد فعالیت کرده است.

خود نموده است. این دریای ناامنی متشکل از هفت عامل است که طی ۷ تا ۱۰ سال گذشته تشدید شده است. ناکامی دولت‌ها در سراسر جهان در رسیدگی به این مسائل، به دلیل دوقطبی شدن سیاسی و فلج شدن سیاست، باعث سرخوردگی و نارضایتی شهروندان شده است. دریای ناامنی متشکل از:

— **ناامنی اقتصادی:** مشاغل و حرفه‌ها دوباره مهندسی می‌شوند یا به سادگی از بین می‌روند. شکاف درآمدی در حال افزایش می‌باشد و فرصت‌ها برای نسل کنونی ممکن است به اندازه نسل قبلی یا والدین آنها امیدوارکننده یا امن نباشد.

— **ناامنی فیزیکی:** حملات تروریستی، تأثیر تغییرات آب و هوا و سایر رویدادهای فاجعه‌بار مانند چشم‌انداز یک درگیری هسته‌ای اجتناب‌ناپذیر است. این موارد احساس ناامنی جمعی را افزایش می‌دهد.

— **از دست دادن هویت ملی و شخصی:** تغییر الگوهای جمعیت شناختی - یعنی مهاجرت منظم و نامنظم پرسش‌هایی را در مورد هویت ملی ایجاد می‌کند.

— **اختلال جهان جدید:** توازن قوا که مشخصه جنگ سرد و دوقطبی بود درجه‌ای از نظم و امنیت را فراهم کرد که در حال حاضر وجود ندارد. تاریخ می‌گوید که بی‌ثبات‌ترین و خطرناک‌ترین دوره‌ها، دوره‌هایی هستند که در آن چندین قطب قدرت وجود دارد یا دوره‌هایی که در آن قدرت‌ها در حال افزایش و سقوط می‌باشند. اکنون دقیقاً جهان در چنین دوره‌ای قرار دارد: در واقع همه مسائل هستند و هیچ کس مسئول نیست.

— **ناامنی اطلاعات:** عصر اطلاعات، دسترسی و راحتی بی‌سابقه‌ای را فراهم کرده است؛ اما این به قیمت حفظ حریم خصوصی، امنیت، از دست دادن هویت و تا حدی انسانیت تمام می‌شود. سیل اطلاعات که شامل اطلاعات نادرست است باعث رواج عدم اطمینان و ناامنی در جوامع می‌شود. پیشرفت در تکنولوژی همچنین نحوه زندگی و مبارزه جوامع و نحوه سازماندهی جهان را نیز تغییر خواهد داد.

— **تغییر دائمی و مخرب:** امروز افراد در عصر تغییرات و اختلالات بی‌سابقه زندگی می‌کنند، جایی که تکنولوژی سرعت تغییرات را تسریع کرده و اساساً تغییر را تنها عامل ثابت زندگی مردم نموده است. علاوه بر این، ظهور قدرت‌های جدید و تغییر مرکز ثقل نفوذ اقتصادی، نظامی، حقوقی، اجتماعی و سیاسی از شمال و غرب جهانی، ناامنی را بیشتر می‌کند. هم اکنون در حال ارزیابی مجدد اساسی از نحوه بیان قدرت و نفوذ در جهان مطرح است. این تغییرات در تمام جنبه‌های زندگی نفوذ کرده و عمیقاً ناراحت‌کننده است و باعث می‌شود بسیاری احساس سردرگمی و ناامنی نمایند.

– **ناامنی بدون پاسخ و بدون فرار:**¹ ناراحت‌کننده‌ترین جنبه، نارسایی رهبران و نهادها در جوامع مختلف جهان است که هیچ‌کدام بر روی این موضوعات کلیدی متمرکز نیستند. آنها به این نگرانی‌ها رسیدگی نمی‌کنند؛ بنابراین واضح است این‌که چرا اعتماد به دولت‌ها و مقامات منتخب از دست رفته است.

در راستای هدف فرعی دوم پژوهش، در گام اول عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی با استفاده از روش تحلیل مضامین تجربیات ۲۸ اتاق فکر در سراسر جهان در ابتدا به تفکیک کشورها، سپس به تفکیک قاره‌ها و در نهایت به طور یکپارچه با توجه به ۸ عامل موفقیت در کلاس جهانی شناسایی شده است. از ادبیات پژوهش اعم از تمرکز، انعطاف‌پذیری ساختاری، پایداری، سیستم‌های مؤثر، تقدس، حساسیت، مدیریت استراتژیک هزینه و برتری (تمایز) مقوله‌بندی شدند. با توجه به نتایج، مقوله تمرکز شامل تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان، توجه به بُعد اجتماعی، تمرکز بر مزیت پژوهشی، توجه به روابط بین‌الملل و آموزش است. انعطاف‌پذیری ساختار شامل تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه می‌باشند. پایداری شامل مقوله‌هایی از قبیل همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی، مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و مردم) و نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی است. سیستم‌های مؤثر اعم از سیستم مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و سیستم منابع انسانی است. مقوله تقدس مرتبط با مقوله‌هایی از قبیل جلب اعتماد ذینفعان، پایبندی به اخلاق کسب‌وکار و تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین می‌باشد. روندیابی، مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر، شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌های از طریق پاسخگویی به سؤالات مهم و برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل مرتبط با مقوله حساسیت می‌باشند. مقوله مدیریت استراتژیک هزینه به عواملی از قبیل تنوع منابع تأمین مالی، شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد و تاب‌آوری مالی مقوله‌بندی شده است. در نهایت مقوله برتری (تمایز) از هفت مقوله فرعی از قبیل گستردگی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش، افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی، کیفیت و اصالت تحقیقات، نیروی انسانی برجسته و برندسازی اتاق فکر تشکیل شده است. همچنین در راستای هدف فرعی دوم پژوهش، عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در گام دوم با توجه به نظام‌های رتبه‌بندی منتخب در پژوهش عبارت‌اند از: پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی، مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و مردم)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و سیستم منابع انسانی)؛ مدیریت استراتژیک هزینه (تنوع منابع تأمین مالی، شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد و تاب‌آوری مالی)؛ تقدس (جلب اعتماد ذینفعان)؛ برتری (تمایز) (گستردگی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش، افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی، کیفیت و اصالت تحقیقات، نیروی انسانی برجسته، برندسازی اتاق فکر و تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال).

1. The Insecurity of No Answers and No Escape

با یکپارچگی یافته‌های گام اول و دوم شناسایی عوامل موفقیت اتاق فکر در کلاس جهانی، در نهایت ۳۱ مقوله فرعی مرتبط با ۸ مقوله اصلی پژوهش شناسایی شدند: ۵ مقوله تمرکز (تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان، توجه به بُعد اجتماعی، تمرکز بر مزیت پژوهشی، توجه به روابط بین‌الملل و توجه به آموزش)؛ چهار مقوله انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه)؛ ۳ مقوله پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی، مشارکت ذینفعان (دولت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و مردم) و نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی)؛ ۳ مقوله سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و سیستم منابع انسانی)؛ ۳ مقوله تقدس (جلب اعتماد ذینفعان، پایبندی به اخلاق کسب‌وکار و تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)؛ ۵ مقوله حساسیت (روندیابی، مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر، شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌های از طریق پاسخگویی به پرسش‌های مهم و برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل)؛ ۳ مقوله مدیریت استراتژیک هزینه (تنوع منابع تأمین مالی، شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد و تاب‌آوری)؛ ۸ مقوله برتری (تمایز (گسترده‌گی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش، افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی، کیفیت و اصالت تحقیقات، نیروی انسانی برجسته، برندسازی اتاق فکر و تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال شناسایی شدند.

با توجه به اینکه در پیشینه پژوهش هیچ تحقیق در حوزه موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی مبتنی بر تجربیات بین‌المللی و نظام‌های رتبه‌بندی جهانی انجام نشده است، بنابراین امکان مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با سایر تحقیقات مشابه وجود ندارد؛ اما می‌توان یافته‌های حاصل از این پژوهش را با ادبیات موضوع مقایسه کرد. مطابق با (Jakhotiya, 2013) اتاق فکر در دستیابی به کلاس جهانی مستلزم یک چشم‌انداز شفاف و یک رویکرد سیستماتیک به منظور دنبال نمودن آن چشم‌انداز است. این رویکرد سیستماتیک همان برنامه استراتژیک می‌باشد. برای اینکه برنامه استراتژیک بتواند به بهبود مستمر از طریق مدیریت عملکرد منجر شود نیاز است تا یک سازمان در پنج ناحیه عملکردی خود موفق باشد. یک برنامه شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای پنج ناحیه عملکردی است که سازمان را قادر به دستیابی به جایگاهی در کلاس جهانی می‌سازد. این پنج ناحیه عملکردی عبارت‌اند از: رشد یا توسعه کسب‌وکار؛ مدیریت استراتژیک هزینه؛ مدیریت عملیات، لجستیک‌ها و تکنولوژی؛ رضایتمندی و توسعه کارکنان و مدیریت منابع. ۱۵۰ استراتژی در مجموع مرتبط با نواحی عملکردی برای تدوین برنامه استراتژیک وجود دارد. از این میان ۲۰ استراتژی مرتبط با ناحیه رشد و توسعه کسب و کار؛ ۳۰ استراتژی مرتبط با مدیریت استراتژیک هزینه؛ ۳۸ استراتژی مرتبط با استراتژی‌های مرتبط با مدیریت عملیات، لجستیک‌ها و تکنولوژی؛ ۳۴ استراتژی مرتبط با توسعه و رضایتمندی کارکنان و ۲۴ استراتژی مرتبط با مدیریت منابع می‌باشند. استراتژی‌های مرتبط با هر کدام از نواحی عملکردی مطابق با جدول ۲۹ هستند.

جدول ۲۹: استراتژی‌های مرتبط با نواحی عملکردی

ناحیه عملیاتی	استراتژی
استراتژی‌های رشد یا توسعه کسب‌وکار	افزایش ظرفیت‌های تولید و توزیع
	افزایش حجم از طریق گسترش ظرفیت‌های فعلی
	وارد کردن قلمروی رقیب
	ایجاد بازار جدید
	توسعه و گسترش محصول جدید
	تنوع محدود (توسعه و فروش محصول مکمل)
	تنوع کلی
	احیای محصول حاضر
	ادغام به عقب (توسعه به عقب زنجیره ارزش)
	ادغام رو به جلو (ادغام زنجیره ارزش رو به جلو)
	ادغام مورب (بخشی از خروجی نیمه تمام که باید بیشتر از طریق زنجیره ارزش متفاوت پردازش شود)
	پیوستن به رقیب و توسعه انحصار چندجانبه
	افزایش برون سپاری
	توسعه شبکه‌هایی با رقبا برای اهداف خاص (مانند بازاریابی، پردازش، ارتباط، منبع‌یابی و غیره)
	اجاره ظرفیت‌های بیکار
	استفاده از ظرفیت‌های بیکار رقبا
	تولید محصولات کم‌ارزش با قیمت پایین برای مشتریان سطح پایین
	تولید محصولات با ارزش و قیمت بالا برای مشتریان سطح بالا
	ایجاد موانع ورود برای رقبای جدید
	استراتژی‌های مدیریت استراتژیک هزینه
برون سپاری از تأمین‌کنندگان و شرکت‌های جانبی کم‌هزینه‌تر	
توسعه روابط استراتژیک با تأمین‌کنندگان	
سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار تأمین‌کنندگان	
اتوماسیون فرایندها	
بهبود لجستیک عملیاتی	
تبدیل حداکثر بخش‌های حقوق ثابت به حقوق‌های مبتنی بر عملکرد (متغیر)	
جایگزینی کارمندان با تجربه را با کارمندان کم‌تجربه	
به اشتراک‌گذاری امکانات مشترک را با شرکت‌های خواهر	
توسعه مراکز تولید در کشورهای فقیر	
به اشتراک‌گذاری زیرساخت‌ها با سایر مشاغل محلی	
توسعه مهارت‌ها برای مدیریت مسائل دولتی	
توسعه روابط با سیاستمداران محلی	
استاندارد کردن محصولات و فرایندها	
تأمین جمعی مواد و خدمات با رقبا	
پیوستن به رقبا برای مذاکره با اتحادیه‌ها و دولت‌ها	
استفاده از ارزش ویژه برند یا گسترش برند مادر یعنی برند اصلی	
توسعه سیستم تشخیص دقیق، اندازه‌گیری و کنترل هزینه	
استفاده از پارامترهای کنترل هزینه در ارزیابی عملکرد کارکنان	
استفاده از مفهوم هزینه‌یابی چرخه عمر	
مطالعه و مشاوره به تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان برای کاهش هزینه‌های خود	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ناحیه عملیاتی	استراتژی
	انجام کامل تحقیقات بازار
	تلقین کارآفرینی از طریق اشتراک مالکیت (برنامه‌های سهام، تقسیم سود، توانمندسازی بیشتر)
	استفاده از مفهوم هزینه فرصت
	چابک‌سازی و شفاف‌سازی ساختار سازمانی
	اضافه کردن ارزش محصول برای تحقق قیمت بهتر
	توسعه قابل پیش‌بینی مرتبط با بازار برای خریدهای استراتژیک
	واردات مواد از کشورهایی که ارز آنها ضعیف‌تر از ارز داخلی است
	جایگزین کردن وام‌های پرهزینه
	بهبود مهارت‌های برنامه‌ریزی در سراسر سازمان
	اعمال مفهوم مرکز سود واقعی یا غیرواقعی را برای همه عملکردها
	طراحی پارامترهای ساده و جامع کنترل عملیات در تمام سطوح سازمان
	مکان‌یابی و برون‌سپاری عملیات به صورت استراتژیک
	ایجاد کاتالوگ‌های عملیاتی برای خود مدیریتی
استراتژی‌های مدیریت عملیات، لجستیک و فناوری	توسعه و تلقین معیار عملیاتی به عنوان فرهنگ سازمانی
	ساختار سازمانی صحیح برای بهبود لجستیک عملیاتی
	پیوستن به رقبا برای ایجاد زیرساخت‌های بهتر (جاده، ریل، امکانات حمل‌ونقل دریایی)
	توسعه منبع استراتژیک و سیستم مدیریت فروشنده
	ایجاد و استفاده از یک کانال توزیع گسترده
	بهبود مشارکت کارگران در طرح‌های کیفی و هزینه
	ایجاد یک ساختار ماتریسی برای گزارش و راهنمایی
	قرار دادن مراکز تولید را در مناطق یا کشورهای توسعه نیافته
	توسعه و استفاده از تکنولوژی چند منظوره یا انعطاف‌پذیر در صورت امکان
	ایجاد کانال بازاریابی مستقیم
	توسعه برند قوی
	ایجاد یک ساختار سازمانی مبتنی بر محصول
	طراحی ساختار عملکردی سازمان
	توسعه و استفاده از ترتیبات همکاری با سازمان‌های دانشگاهی و فنی
	ایجاد گروه‌های کوچک فعالیت عملیاتی متشکل از ترکیبی از کارگران
	آموزش دادن کل زنجیره ارزش به همه کارکنان
	قرار دادن کارکنان در معرض معیارهای عملیاتی بالاتر جمع‌آوری شده از منابع مختلف
	ایجاد شرکت‌های کوچک برای توسعه زنجیره ارزش در آینده
	آموزش کارکنان برای درک هزینه‌های عملیات خود
	توسعه منابع و شرکای انرژی غیرمعارف
	ایجاد اتحادهای استراتژیک کوتاه مدت با سازمان‌های پیشرفته فن‌آوری
	مرتبط کردن معیارهای عملیاتی با معیارهای مالی عملکرد
	تمایز کردن دارایی‌های عملیاتی و غیرعملیاتی
	توسعه رهبران تیم عملیاتی را به عنوان مشاور
	ترکیب کارکنان جدید و با تجربه را در تمام تیم‌های عملیاتی
	طراحی و استفاده از معیارهای عملیاتی قابل مشاهده برای تعیین مجازات و پاداش‌ها
	تبدیل بخش‌های عملیاتی به شرکت‌های قانونی جداگانه

استراتژی	ناحیه عملیاتی
اتصال همه بخش‌های عملیاتی از طریق اینترنت به منظور فراهم آوردن امکان استفاده استراتژیک از اطلاعات کسب‌وکار	استراتژی‌های توسعه و رضایت کارکنان
متمرکز کردن تمام خریده‌ها برای همه بخش‌ها	
ایجاد سیستمی برای مکان‌یابی عملیات بدون ارزش افزوده یا با ارزش افزوده پایین	
وادار کردن کارمندان به منظور شرکت در تلاش‌های تحقیق و توسعه	
اطمینان از الگو بودن مدیران ارشد برای کارکنان	
توسعه یک سیستم عملیاتی با تکنولوژی بالا برای نصب در آینده و آموزش کارکنان جدید برای وظایف آینده	
پیاده‌سازی سیستم زمان‌بندی انعطاف‌پذیر برای مدیریت عالی و میانی	
ایجاد مسکن کارکنان در نزدیکی کارخانه	
ایجاد امکانات مدرسه، پزشکی و سایر امکانات را برای کارکنان	
تعریف بهره‌وری برای همه	
توسعه پاداش مبتنی بر بهره‌وری	
توانمندسازی مدیران به منظور افزایش بهره‌وری خود	
اطمینان از شفاف بودن ساختار، نقش‌های گروهی و فردی سازمان	
ایجاد سیستم‌های کاری واضح و کامل	
ایجاد شرایط کاری عالی	
حمایت از کارمندان از طریق روش‌های موازی یا نوآورانه ایجاد شغل	
قرار دادن تکنولوژی و مواد اولیه بهتر در اختیار کارکنان	
مدیریت اتحادیه‌های کارگری از نظر استراتژیکی و تاکتیکی	
استفاده از روش‌های نوآورانه توانمندسازی، برنامه‌ریزی جانشین پروری و اصلاح رهبری	
بهبود برنامه‌ریزی تولید، فروش، خرید، تدارکات و چیدمان کارخانه	
بهبود حرکت کارکنان، تجهیزات و سایر دارایی‌ها	
توزیع جزئیات اهداف روزانه و هفتگی با یادداشت‌هایی در مورد خودرهنمایی	
قرار دادن همه مدیران در معرض تفکر استراتژیک	
بهبود حفظ بهره‌وری	
ایجاد اتحاد داخلی و ارتقای رهبری مثبت	
تبدیل کردن پارامترهای کیفی به معیارهای کمی	
توسعه و استفاده از سیستم مدیریت دانش مؤثر	
اتصال برنامه طرح کسب‌وکار به شایستگی‌های مورد نیاز و آموزش‌های ارائه شده	
تشویق کارمندان عالی به منظور پیشنهاد تغییرات نقش یا دنبال نمودن مسئولیت‌های بیشتر	
قرار دادن کارکنان کلیدی در معرض بهترین شیوه‌های کاری سایر سازمان‌ها	
مشارکت همسران کارکنان را در فعالیت‌های خانوادگی و اجتماعی	
ایجاد برنامه‌های شغلی مناسب برای کارکنان جدید	
ایجاد مزایای بازنشستگی جامع و قابل قبول	
توسعه سیستم خودکار برای نظارت بر حضور و غیاب در کار	
ساده‌سازی ساختار سازمانی	
طراحی ساختار حقوق و دستمزد کارمندان پسند	
دادن نقش مشاور به کارمندان به منظور برنامه‌ریزی مالیاتی بهتری	
ایجاد فرهنگ کاهش اضافه‌کاری	
افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های هدف‌گذاری	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های رتبه‌بندی آموزشی و پژوهشی

ناحیه عملیاتی	استراتژی
استراتژی‌های مدیریت منابع	شناسایی کارکنان برجسته و دادن پاداش به آنها
	برنامه‌های حقوق و دستمزد مشخص
	پرداخت بیشتر برای روزهای پس از بازنشستگی و پرداخت کمتر در حال حاضر
	پرداخت حقوق تلفیقی ^۱ بدون تعیین کمک‌هزینه، مزایا، نرخ پایه و غیره
	تمایز کردن نقش مالکان و مدیران
	تجارت تا حد امکان با سرمایه شخصی
	تجارت تا حد امکان با وجوه قرض گرفته شده
	استفاده کمتر از وام‌های خارجی با بهره
	تدریجی بودن تأمین مالی پروژه‌های جدید باید با پیشرفت پروژه
	دریافت بهره بابت استفاده از وجوه شخصی
	کسب دارایی‌ها برای اطمینان از مزیت استراتژیک آتی
	فهرست شدن شرکت در بازار سهام
	حفظ مستمر نقدینگی بالا
	توسعه روابط استراتژیک با بانکداران
	همکاری با یک کشور خارجی با ترکیب واردات و صادرات
	انجام کسب‌وکار با سرمایه در گردش منفی یا صفر
	مشارکت دادن واحدهای کسب‌وکار در جمع‌آوری و مدیریت سرمایه
	برون سپاری مدیریت صندوق، حسابرسی داخلی، حسابرسی هزینه و سایر وظایف
	الزام تمام بخش‌های تجاری یا عملکردی به تهیه گزارش‌های تحلیل امکان‌سنجی مالی از همه پیشنهادها
	انتشار سهام برای سرمایه‌گذاران کوچک در سراسر کشور
	گسترش تجارت با تأمین مالی با نسبت مساوی از وجوه خود و وجوه استقراری شرکت
	بهادار کردن اوراق تمام مطالبات تجاری برای جمع‌آوری وجوه (فاکتورینگ)
	ایجاد یک شرکت جداگانه برای مدیریت امور مالی گروه
	استفاده از وجوه سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای پروژه‌های مخاطره‌آمیز
	تعیین وزن بالا برای کارایی مصرف در ارزیابی عملکرد
	استفاده بیشتر از دارایی‌های اجاره‌ای و دارایی‌های با تعلق کمتر به شرکت
	اختصاص بودجه برای پروژه‌ها فقط بر اساس IRR (نرخ بازده داخلی)
تأمین مالی هر پروژه جدید	
مدیریت منابع توسط مالکان نه مدیران اجرایی	
مدیریت منابع بر مبنای تک پارامتر ارزش افزوده اقتصادی (EVA)	

منبع: Jakhotiya, 2013

با توجه به نتایج پژوهش، در حوزه اتاق‌های فکر مرتبط با تجربیات بین‌المللی و نظام‌های رتبه‌بندی جهانی تعدادی از استراتژی‌ها از میان ۱۵۰ استراتژی با توجه به نتایج پژوهش شناسایی شدند. در این راستا، ۶ استراتژی مرتبط با رشد یا توسعه کسب‌وکار؛ ۱۷ استراتژی مرتبط با مدیریت استراتژیک هزینه؛ ۲۷ استراتژی مرتبط با مدیریت عملیات، لجستیک و تکنولوژی؛ ۲۶ استراتژی مرتبط با توسعه و رضایتمندی کارکنان؛ ۹ استراتژی مرتبط با مدیریت منابع. در مجموع ۸۵ استراتژی مطابق با نتایج پژوهش برای نواحی عملکردی شناسایی شدند (جدول ۳۰).

جدول ۳۰: تطبیق یافته‌های پژوهش با استراتژی‌های نواحی پنج‌گانه عملکردی

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
استراتژی‌های رشد یا توسعه کسب‌وکار	وارد کردن قلمروی رقیب	پایداری همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی
	ایجاد بازار جدید	برتری (گسترده‌گی موضوعات تحقیقاتی)
	توسعه و گسترش محصول جدید	برتری (گسترده‌گی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش)
	احیای محصول حاضر	برتری (روش انجام پژوهش)
	پیوستن به رقیب و توسعه انحصار چندجانبه	پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی)
استراتژی‌های مدیریت استراتژیک هزینه	توسعه شبکه‌هایی با رقبا برای اهداف خاص (مانند بازاریابی، پردازش، ارتباط، منبع یابی و غیره)	پایداری همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی
	فعالیت‌های پیشبردی	برتری (برندسازی اتاق فکر، تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	تبدیل حداکثر بخش‌های حقوق ثابت به حقوق‌های مبتنی بر عملکرد (متغیر)	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)
	جایگزینی کارمندان با تجربه را با کارمندان کم‌تجربه	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)؛ برتری (نیروی انسانی برجسته)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	به اشتراک‌گذاری امکانات مشترک را با سایر شرکت‌ها	پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی)
	توسعه مهارت‌ها برای مدیریت مسائل دولتی	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های منابع انسانی)
	توسعه روابط با سیاستمداران محلی	پایداری (مشارکت ذینفعان)
	تأمین جمعی خدمات با رقبا	پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی)
	پیوستن به رقبا برای مذاکره با اتحادیه‌ها و دولت‌ها	پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی)
	استفاده از ارزش ویژه برند یا گسترش برند	برتری (برندسازی اتاق فکر)
	توسعه سیستم تشخیص دقیق، اندازه‌گیری و کنترل هزینه	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	استفاده از پارامترهای کنترل هزینه در ارزیابی عملکرد کارکنان	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، سیستم منابع انسانی)

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
	مطالعه و مشاوره به تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان برای کاهش هزینه‌های خود	تمرکز (تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان)
	انجام کامل تحقیقات بازار	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	تلقین کارآفرینی از طریق اشتراک مالکیت (برنامه‌های سهام، تقسیم سود، توانمندسازی بیشتر)	تقدس (تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)
	چابک سازی و شفاف‌سازی ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب‌آوری)
	اضافه کردن ارزش محصول برای تحقق قیمت بهتر	برتری (تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی؛ کیفیت و اصالت تحقیقات)
	بهبود مهارت‌های برنامه‌ریزی در سراسر سازمان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری؛ ایجاد ارزش دوجانبه سازمان با کارکنان)
	طراحی پارامترهای ساده و جامع برای کنترل عملیات در تمام سطوح سازمان	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	ساختار سازمانی صحیح برای بهبود عملیات پیوستن به رقبا برای ایجاد زیرساخت‌های بهتر (جاده، ریل، امکانات حمل‌ونقل دریایی)	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری) پایداری (همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی)
	ایجاد و استفاده از یک کانال توزیع گسترده	برتری (افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی)
	بهبود مشارکت کارکنان در طرح‌های کیفی و هزینه	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
ایجاد یک ساختار ماتریسی برای گزارش و راهنمایی توسعه و استفاده از تکنولوژی چند منظوره یا انعطاف‌پذیر در صورت امکان	انعطاف‌پذیری ساختاری (دوستوانی) پایداری نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی	
ایجاد کانال بازاریابی مستقیم	برتری (تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی)	
توسعه برند قوی	برتری (برندسازی اتاق فکر)	
ایجاد یک ساختار سازمانی مبتنی بر محصول	تمرکز (تمرکز بر مزیت پژوهشی)؛ برتری (افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهشی، کیفیت و اصالت تحقیقات، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی)	
طراحی ساختار عملکردی سازمان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ مدیریت استراتژیک هزینه (شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد)	
توسعه و استفاده از ترتیبات همکاری با سازمان‌های دانشگاهی و فنی	پایداری (مشارکت ذینفعان)	
ایجاد گروه‌های کوچک فعالیت عملیاتی متشکل از ترکیبی از کارکنان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)	
آموزش به همه کارکنان در مورد کل زنجیره ارزش	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
قرار دادن کارکنان در معرض معیارهای عملیاتی بالاتر جمع‌آوری شده از منابع مختلف	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
آموزش کارکنان برای درک هزینه‌های عملیات خود	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
مرتبط کردن معیارهای عملیاتی با معیارهای مالی عملکرد	مدیریت استراتژیک هزینه (شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد)	
توسعه رهبران تیم عملیاتی به عنوان مشاور	سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت منابع انسانی)	

استراتژی‌های مدیریت عملیات، لجستیک و تکنولوژی

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
استراتژی‌های توسعه و رضایت کارکنان	ترکیب کارکنان جدید و با تجربه در تمام تیم‌های عملیاتی	برتری (نیروی انسانی برجسته)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	طراحی و استفاده از معیارهای عملیاتی قابل مشاهده برای تعیین مجازات و پاداش‌ها	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	اتصال همه بخش‌های عملیاتی از طریق اینترنت به منظور فراهم آوردن امکان استفاده استراتژیک از اطلاعات کسب و کار	حساسیت (برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل، مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر)
	ایجاد سیستمی برای مکان‌یابی عملیات بدون ارزش افزوده یا با ارزش افزوده پایین	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	وادار کردن کارمندان به منظور شرکت در تلاش‌های تحقیق و توسعه	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	اطمینان از الگو بودن مدیران ارشد برای کارکنان	برتری (نیروی انسانی برجسته)
	توسعه یک سیستم عملیاتی با تکنولوژی بالا برای نصب در آینده و آموزش کارکنان جدید برای وظایف آینده	سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت دانش)؛ سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی؛ حساسیت (مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر)
	پیاده‌سازی سیستم زمان‌بندی انعطاف‌پذیر برای مدیریت عالی و میانی	سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	ایجاد مسکن کارکنان در نزدیکی کارخانه	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	ایجاد امکانات مدرسه، پزشکی و سایر امکانات را برای کارکنان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	تعریف بهره‌وری برای همه (اتصال آن به هزینه، زمان، ایمنی و کیفیت)	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	توسعه پاداش مبتنی بر بهره‌وری	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	توانمندسازی مدیران به منظور افزایش بهره‌وری خود	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	اطمینان از شفاف بودن ساختار، نقش‌های گروهی و فردی سازمان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری، تاب‌آوری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
ایجاد سیستم‌های کاری واضح و کامل	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
ایجاد شرایط کاری عالی	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
حمایت از کارمندان از طریق روش‌های موازی یا نوآورانه ایجاد شغل	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	
قرار دادن تکنولوژی و مواد اولیه بهتر در اختیار کارکنان	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری، تاب‌آوری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی، اطلاعاتی و ارتباطاتی)	
استفاده از روش‌های نوآورانه توانمندسازی، برنامه‌ریزی، جانشین‌پروری و اصلاح رهبری	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ دستگاه‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)	

تحلیلی بر اتاق فکر مدرن با رویکرد مدیریت استراتژیک و نظام‌های تربیتی آموزشی و پژوهشی

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
استراتژی‌های مدیریت منابع	قرار دادن همه مدیران در معرض تفکر استراتژیک	برتری (برخورداری از نیروی انسانی برجسته)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	بهبود حفظ بهره‌وری	انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	ایجاد اتحاد داخلی و ارتقای رهبری مثبت	برتری (برخورداری از نیروی انسانی برجسته)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	تبدیل کردن پارامترهای کیفی به معیارهای کمی	حساسیت (برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل)
	توسعه و استفاده از سیستم مدیریت دانش مؤثر	سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت دانش)
	اتصال برنامه طرح کسب‌وکار به شایستگی‌های مورد نیاز و آموزش‌های ارائه شده	تمرکز
	تشویق کارمندان عالی به منظور پیشنهاد تغییرات نقش یا دنبال نمودن مسئولیت‌های بیشتر	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ برتری (برخورداری از نیروی انسانی برجسته)؛ تقدس (تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	قرار دادن کارکنان کلیدی در معرض بهترین شیوه‌های کاری سایر سازمان‌ها	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ برتری (برخورداری از نیروی انسانی برجسته)؛ تقدس (تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	ایجاد برنامه‌های شغلی مناسب برای کارکنان جدید	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	ایجاد مزایای بازنشستگی جامع و قابل قبول	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه)
	طراحی ساختار حقوق و دستمزد موردپسند کارمندان	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	ایجاد فرهنگ کاهش اضافه‌کاری	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)
	افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های هدف‌گذاری	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	شناسایی کارکنان برجسته و دادن پاداش به آنها	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)، برتری (نیروی انسانی برجسته)
	برنامه‌های حقوق و دستمزد مشخص	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	پرداخت بیشتر برای روزهای پس از بازنشستگی و پرداخت کمتر در حال حاضر	سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
حفظ مستمر نقدینگی بالا	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)	
توسعه روابط استراتژیک با بانکداران	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)	

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
	استفاده از وجوه سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای پروژه‌های مخاطره‌آمیز	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)
	تدریجی بودن تأمین مالی پروژه‌های جدید با پیشرفت پروژه	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)
	انتشار سهام برای سرمایه‌گذاران کوچک در سراسر کشور	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)
	تعیین وزن بالا برای کارایی مصرف در ارزیابی عملکرد	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	استفاده بیشتر از دارایی‌های اجاره‌ای و دارایی‌های با تعلق کمتر به شرکت	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)
	اختصاص بودجه برای پروژه‌ها فقط بر اساس IRR (نرخ بازده داخلی)	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)
	تأمین مالی هر پروژه جدید	مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری مالی)

منبع: یافته‌های پژوهش

۷-۲- پیشنهادهای کاربردی برای قرار گرفتن اتاق‌های فکر ایران در کلاس جهانی و نمایه شدن در

نظام‌های رتبه‌بندی منتخب

مطابق با نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر برای قرار گرفتن اتاق‌های فکر ایران در کلاس جهانی پیشنهاد می‌شود:

***در پژوهش حاضر یازده چالش فعلی و آتی شناسایی شده است. اگر یک اتاق فکر بخواهد موفق شود در ابتدا باید بداند که با چه چالش‌هایی در مسیر خود مواجه است یا مواجه خواهد بود تا بتواند خود را برای برخورد با آنها آماده سازد. اتاق‌های فکر باید با کمک به تجزیه و تحلیل این مسائل و آماده‌سازی جامعه برای تغییرات دگرگون‌کننده‌ای که اکنون و در آینده با آن روبه‌رو است، در خط مقدم باشند نه در خطوط جانبی. اتاق‌های فکر و مؤسسات سیاست‌گذاری برای ارتباط و تأثیرگذار بودن باید به طور همزمان سخت‌گیری، نوآوری، دسترسی و پاسخگویی را بیش از هر زمان دیگری دنبال کنند. به طور خلاصه، اتاق‌های فکر باید سازمان‌های خود را برای هوشمندتر، بهتر، سریع‌تر و پویاتر شدن با استفاده از نوآوری تغییر دهند. اتاق‌های فکر باید توجه کنند که برای هر اختلال، پنجره‌ای از فرصت جهت ایجاد محصولات جدید، مخاطبان بیشتر و روش‌های جدید اجرای سیاست باز می‌شود. آنها باید با این پرسش با هر چالشی برخورد کنند: «از این چالش چه چیزی می‌توان آموخت؟ چه کار متفاوتی می‌توان انجام داد؟ چگونه می‌توان ناملایمات را به فرصتی برای رشد و تغییر تبدیل کرد؟». اتاق‌های فکر می‌توانند طیف وسیعی از استراتژی‌ها و بهترین شیوه‌ها را برای تغییر سیاست‌ها و نهادهای عمومی، حتی در عصر اختلالات دیجیتالی و سیاسی و همچنین افزایش آشفته‌گی‌های اجتماعی و اقتصادی ارائه دهند. در این دوران چالش‌برانگیز، فرصت برای آن مؤسساتی وجود دارد که می‌توانند راه‌حل‌های جدید و مبتکرانه‌ای جهت مشکلات پیچیده جوامع در مواجهه با آن بیابند. اتاق‌های فکر می‌توانند با کمک به ایجاد

پاسخ‌های سیاستی و اقداماتی که در بسیاری از جوامع امروزی مورد نیاز است، نقش مهمی ایفا کنند. آنها نقش مهمی در تجزیه و تحلیل، توسعه و ترویج راه‌حل‌های خط‌مشی، به‌ویژه در زمان‌های اختلال و تغییر شدید دارند. با این حال، این سازمان‌ها اکنون در جوامع غنی از اطلاعات فعالیت می‌کنند که در آن حقایق، شواهد و تحقیقات معتبر اغلب نادیده گرفته می‌شوند و اطلاعات نادرست در حال نفوذ است؛ اما آینده تیره و تاریک نیست و تکنولوژی‌های نوظهور به حل بسیاری از مشکلات جهان، خواه همه‌گیری، کمبود آب و غذا یا تغییرات آب و هوایی کمک می‌کنند.

***تدوین برنامه استراتژیک برای اتاق‌های فکر با توجه به استراتژی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر که مرتبط با پنج ناحیه رشد (عملکردی) مورد نیاز برای قرار گرفتن اتاق فکر در کلاس جهانی است. هر یک از استراتژی‌های شناسایی شده این پژوهش با توجه به مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و تحلیل وضعیت اتاق‌های فکر در پنج حوزه عملکردی می‌توانند مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرند.

تمرکز

اتاق‌های فکر باید یک گروه مشخص از مخاطبان را انتخاب کرده و دنبال خلق و افزایش ارزش برای آنها باشند. تمرکز می‌تواند باعث مزیت رقابتی پایدار شود و به عنوان یک نیروی محرک قلمداد گردد. مطابق با نتایج تحقیق، اتاق‌های فکر می‌توانند به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی ذینفعان تبدیل شوند که در این راستا به عنوان مثال، دادن مشاوره آینده‌نگر به سیاست‌گذاران؛ برخورداری از یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور؛ دادن اعتبار بیشتر به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فرارشته‌ای مرتبط با مشکلات سیاست‌ها یا اقدامات فعلی؛ ارائه خدمات برای تصمیم‌گیری نه تبلیغ برای سیاست‌ها؛ حضور تدریجی در فرایند سیاست‌گذاری دولت؛ مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده در زمان حیاتی مورد توجه آنها می‌تواند قرار گیرد. همچنین توجه به بُعد اجتماعی (مانند تمرکز بر ایجاد شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر؛ ارائه داوطلبانه پیشنهادها برای سیاست‌هایی که مردم به آنها نیاز دارند)، تمرکز بر مزیت پژوهشی (مانند کمک به یادگیری جدید در مورد تأثیر تحقیق و توسعه در زمینه تحقیقات چالش‌محور؛ چارچوب‌بندی تحقیق برای گفتمان سیاستی بلندمدت)، توجه به روابط بین‌الملل (مانند ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت؛ گسترش مستمر افق بین‌المللی)، توجه به آموزش (مانند افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مانند برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی؛ برنامه جذب و آموزش نامزدهای جوان برای انتصابات سیاسی) نیز سایر مواردی است که می‌توانند به عنوان نقطه تمرکز اتاق‌های فکر در ایران قرار گیرند.

برتری (نمایز)

استراتژی تمایز، ذینفعان را با ارزش‌های واقعی و ادراکی آشنا می‌کند. رقبا برای تقلید آن با مشکل مواجه خواهند شد. تمایز مطابق با نتایج تحقیق، تمرکز از طریق گستردگی موضوعات تحقیقاتی، روش انجام پژوهش، افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهش، تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی، کیفیت و اصالت تحقیقات، نیروی انسانی برجسته، برندسازی اتاق فکر، تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال برای اتاق‌های فکر خلق می‌گردد.

گستردگی موضوعات تحقیقاتی: با توجه به ایجاد اولویت‌های تحقیقاتی جدید، آشنایی اتاق‌های فکر با موضوعات بسیار متنوع، میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای می‌تواند تحقق یابد. استفاده از روش‌ها و ابزارهای جدید در انجام پژوهش به عنوان مثال، برخورداری از روش میکرو به ماکرو؛ به چالش کشیدن ارتدکس در تحقیق همراه با سیاست و عمل؛ به چالش کشیدن دیدگاه‌های خطی و ابزاری در مورد جذب شواهد و روش‌های مطابق با نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود.

افزایش دسترسی به یافته‌های پژوهش: برای مثال استفاده از استراتژی ادغام رو به بالا، توجه به رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انتشار محصولات، خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست و غیره است. به طور کلی پیشنهاد می‌شود نسخه‌ای از محصولات اتاق فکر یا در نهایت نسخه‌ای از گزارش‌های تحقیقاتی منتخب به زبان انگلیسی بر روی سایت اتاق‌های فکر قرار گیرد.

تأثیر بر سیاست‌ها و ایجاد ارزش عمومی باید پیوسته رصد و ارزیابی شود؛ زیرا در محیط امروزی، حداقل به صورت مجازی همه می‌توانند یک اتاق فکر باشند. اتاق‌های فکر با رقابت سازمان‌های مدافع، گروه‌های مشاوره انتفاعی و شرکت‌های حقوقی علاوه بر هر وسیله‌ای برای رقابت الکترونیکی روبه‌رو هستند. «داده‌های بزرگ که شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل حجم عظیمی از اطلاعات برای تعیین دقیق داده‌ها و روندهای حیاتی می‌باشد، ممکن است اتاق‌های فکر و کارکنان آن‌ها را بی‌ارزش کند». با این حال، داده‌های بزرگ و هر رقیب دیگری نمی‌توانند جایگزین بینش بالقوه‌ای شوند که توسط تنها سازمانی که صرفاً به تحقیقات سیاستی اختصاص دارد، ایجاد شود. بر این اساس، اتاق‌های فکر باید دریابند که چگونه محصول خود را به طور مؤثر بازاریابی کنند. در پی این تغییرات جهانی که همه آنها مستقیماً بر اتاق‌های فکر تأثیر می‌گذارد، مدیران سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن این چالش‌ها تأثیر خود را اعمال نمایند. اتاق‌های فکر حداقل سه مخاطب دارند که باید با آنها ارتباط برقرار کنند: اهداکنندگان، سیاست‌گذاران و عموم مردم. برای جلب توجه این مخاطبان کلیدی، یک اتاق فکر باید بتواند اطلاعات تحلیلی را که وعده داده، به‌موقع و مؤثر ارائه دهد؛ زیرا اگر محصول عرضه‌شده توسط اتاق فکر توانایی تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و خلق ارزش برای ذینفعان و مخاطبان هدف مورد نظر را نداشته باشد رقابت‌پذیری اتاق فکر در مسیر پیش رو با چالش جدی مواجه می‌شود. مطابق با نتایج پژوهش به مواردی از قبیل موفقیت در به چالش کشیدن خرد سنتی سیاست‌گذاران و تولید ایده‌ها و برنامه‌های سیاستی نوآورانه؛ سودمندی اطلاعات اتاق فکر در مشارکت عمومی، امور حمایتی،^۱ تهیه قانون یا شهادت، تهیه مقالات یا ارائه‌های دانشگاهی و انجام تحقیق یا تدریس؛ توانایی گنجاندن صداهای جدید در فرایند

1. Advocacy

سیاست‌گذاری؛ تأثیر تحقیقات و برنامه‌های یک اتاق فکر بر سیاست‌گذاران و سایر بازیگران سیاست؛ تأثیر بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی» و تصمیم‌گیری سیاسی می‌تواند مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرد. **کیفیت و اصالت تحقیقات:** کیفیت به این مطلب اشاره دارد که مخاطب هدف با توجه به سایر محصولات قابل مقایسه، از محصول ارائه شده اتاق فکر ارزش بیشتری را دریافت خواهد نمود. کیفیت مبنایی برای مدیریت کیفیت جامع می‌باشند و به طور سیستماتیک اتاق فکر را جهت ارائه کیفیت هدایت می‌کند. کیفیت با توجه به رضایت مخاطبان هدف تعریف می‌شود؛ بنابراین تمرکز روی نیازهای مخاطب هدف، روشی برای درک و پاسخ به نیازها و خواسته‌های مخاطب است. سرنخ‌های کیفیت نیاز به مدیریت دارد، زیرا کیفیت ادراکی به اندازه کیفیت واقعی اهمیت دارد. کیفیت نرخ بازگشت سرمایه را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، ایجاد تمایز نسبت به رقبا از طریق انجام تحقیقات با اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر؛ تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهاد‌های سیاستی و راه‌حل‌های بادوام؛ دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان؛ تغییر سیاست از طریق تغییر فضای عقیده در مورد اقدامات مؤثر و غیرمؤثر می‌توانند مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرند.

نیروی انسانی برجسته از با ارزش‌ترین دارایی‌های یک اتاق فکر محسوب می‌شوند و با توجه به محدود بودن دسترسی به نیروی انسانی متخصص و ماهر به نوعی مزیت رقابتی ارزشمندی برای اتاق فکر می‌باشند. چالش‌های عمده‌ای که اتاق‌های فکر با آن روبه‌رو هستند به ظرفیت مالی آنها مربوط می‌شوند تا سرمایه انسانی لازم برای انطباق، خواسته‌های جدید را در خود جای دهند. علاوه بر تغییرات اجتماعی- فرهنگی، تحقیقات اتاق‌های فکر باید با موج‌های کلان‌داده‌ها که در انقلاب GS آینده به طور تصاعدی افزایش می‌یابد، سازگار شود. برای در نظر گرفتن همه این الزامات لازم است که اتاق‌های فکر کارشناسان چندرسانه‌ای، متخصصان روابط عمومی و دانشمندان داده به همراه تیم‌های سنتی خود از دانشمندان علوم اجتماعی را در عملیات خود بگنجانند. در زمانی که تأمین مالی سازمانی به شدت دشوار است، تنها بزرگ‌ترین اتاق‌های فکر می‌توانند میزبان این متخصصان داخلی باشند. علاوه بر برخورداری از نیروهای انسانی متخصص، شناساندن آنها به جامعه هدف به منظور متمایز نمودن خود از رقبا، حائز اهمیت است. در این راستا پیشنهاد می‌شود رزومه پژوهشگران اتاق فکر به زبان انگلیسی در سایت قرار گیرد تا مشخص باشد که گزارش‌های تدوین شده توسط کدام یک از پژوهشگران تدوین شده‌اند و دسترسی و مکاتبه با آنها امکان‌پذیر شود. همچنین تشویق حضور پژوهشگران اتاق‌های فکر در شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین^۱ و توییتر^۲ با عنوان پژوهشگر می‌تواند در شناخته شدن اتاق فکر در سطح بین‌المللی و نشان دادن نقاط تمایز آن تأثیرگذار باشد.

برندسازی و ایجاد ارزش ویژه برند اتاق فکر شامل کیفیت ادراکی رو به رشد، آگاهی و شناخت برند، هویت برند و وفاداری به برند است. اتاق فکری که در هیچ‌کدام از نظام‌های رتبه‌بندی جهانی قرار نداشته باشد در ابتدا باید بر افزایش آگاهی از برند خود در سطح بین‌المللی متمرکز باشد. به منظور افزایش آگاهی از برند

1. linkedin
2. Twitter

اتاق‌های فکر باید عملکرد وب‌سایت مؤسسه، فضای دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی و امثالهم و به طور کلی رؤیت‌پذیری در وب را مورد توجه جدی قرار دهند؛ بنابراین، تمرکز اولیه باید بر روی طراحی وب‌سایت با کیفیت انگلیسی باشد. وب‌سایت انگلیسی اولین نقطه تماس بسیار حائز اهمیت برای مخاطبان در سراسر جهان است. در واقع وب‌سایت از ابزارهای اصلی در حوزه دیجیتال مارکتینگ است. برای وب‌سایت، محتوای ارزشمند و در واقع مدیریت محتوا بسیار حائز اهمیت می‌باشد، چون محتوای با ارزش و مناسب در واقع نماد بازاریابی درون‌گرا برای اتاق‌های فکر در سطح بین‌الملل می‌تواند باشد. برای مدیریت محتوای مناسب باید برنامه‌ریزی لازم از نظر هدف‌گذاری، مخاطب‌شناسی، استراتژی و تقویم محتوا رعایت شود. همچنین در خصوص بهینه‌سازی سایت برای موتورهای جستجو باید تلاش صورت گیرد.

تأثیر اجتماعی در فضای دیجیتال از طریق موفقیت در فعالیتهای دیجیتال مارکتینگ امکان‌پذیر است. برنامه‌ریزی در حوزه دیجیتال مارکتینگ به طور کلی می‌تواند از طریق مدل‌های موفق پذیرفته شده حوزه مربوطه انجام شود. در این حوزه و به طور کلی بازاریابی با استفاده از ابزارهای دیجیتال، باید اتاق‌های فکر از مشورت و کمک کارشناسان متخصص در حوزه مربوطه استفاده شود. همچنین در صورت امکان بسترسازی اتاق‌های فکر در شبکه‌های اجتماعی مانند فیسبوک، توئیتر، لینکدین و یوتیوب می‌تواند در راستای شبکه‌سازی و همکاری با مراکز بین‌المللی، کار آنها را تسهیل کرده و نوعی تبلیغات برای آنها محسوب شود. حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به نوعی برای سایت آنها نیز ترافیک ایجاد کند. از آنجایی که برنامه‌ریزی برای حضور در هر کدام از شبکه‌های اجتماعی ویژگی‌های خاص خودش را دارد؛ بنابراین باید این کار از طریق کمک کارشناسان با تجربه انجام شود.

پایداری

همکاری و تشریک مساعی با اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی: در این راستا، ایجاد پایداری با توجه به نتایج پژوهش به بهترین حالت می‌تواند از طریق هم‌افزایی (سینرژی) ایجاد شود. در بازار جهانی ایده‌ها، اتاق‌های فکر نیاز به توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی دارند برای هم‌افزایی مشخص کردن حوزه‌های فعالیت مراکز هم به طور عام و هم به طور خاص و تأکید روی حوزه‌هایی می‌شود که امکان همکاری بین‌المللی در آنها وجود دارد. نظر به اینکه برخی مسائلی که کشورهای مختلف دنیا با آنها مواجه هستند به یکدیگر مشابهت دارد لذا تأکید بر موضوعات مشترک بین‌المللی توسط اتاق فکر و قرار دادن آن در سایت خود جهت جلب توجه مراکز بین‌المللی حائز اهمیت است.

مشارکت ذینفعان: جلب مشارکت ذینفعان در حمایت آنها بسیار حائز اهمیت است. مشارکت ذینفعان به عنوان مثال از طریق همکاری نزدیک تیم تحقیقاتی اتاق فکر با سازمان‌های جامعه مدنی در ترویج و اجرای پروژه‌های مهم؛ درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاستی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانون‌گذاری؛ واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی از طریق درگیر کردن

مردم در حل مسائل؛ مشارکت دادن سیاستگذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدل‌سازی اقتصادی باشد؛ حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور؛ گوش کردن به ذینفعان و زبان آنها را به زبان تحقیقاتی «ترجمه» کردن؛ ایجاد انجمنی به منظور گفت‌وگو و بحث‌های کثرت‌گرایانه بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی، همکاری با دولت‌ها برای تبدیل دانش به سیاست و عمل.

نوآور بودن و استفاده از تکنولوژی در تحقیقات و مشاوره سیاستی: اتاق‌های فکر امروزه با تغییرات شدید سیاسی و تکنولوژی در جهان مواجه هستند که همگی چالش‌های جدی و حتی بحران‌های وجودی را به همراه دارند؛ اما آیا اتاق‌های فکر منسوخ شده‌اند؟ اتاق‌های فکر منسوخ نشده‌اند؛ اما برخی از استراتژی‌های آنها منسوخ شده است. به منظور غلبه بر مشکلات متعدد تحمیل شده توسط دوران کنونی، اتاق‌های فکر باید مدل‌های کسب‌وکار خود را نوآوری کنند. با توجه به این زمینه، انطباق مدل‌های کسب‌وکار جدید اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. مدل سنتی دانشگاهی محور به پایان خود رسیده است. مدل‌های کسب‌وکار اتاق‌های فکر از روشی که اتاق فکر ارزش را به ذینفعان ارائه می‌کند به شرایطی که استراتژی‌های نوآورانه را در مدیریت، ارتباطات، تأمین مالی و تکنولوژی، بدون تضعیف کیفیت و دقت تحقیق و انتشار در برمی‌گیرد در حال گذار هستند. همچنین برای هر اتاق فکر مدرن، حفظ ارتباط تکنولوژیکی یک ضرورت است. این امر برای این سازمان‌ها به شکل توسعه ظرفیت‌هایشان جهت دستیابی به مخاطبان بزرگ‌تر از طریق ارتباطات چندرسانه‌ای، تقویت تحقیقاتشان با ترکیب داده‌های بزرگ و حلال^۱ باقی ماندن با استفاده از خدمات اشتراک‌گذاری کار است. اتاق‌های فکری که نتوانند با واقعیت‌های جدید بخش خود و جهان تطبیق پیدا کنند، از اهمیت خود دور می‌شوند. در حالی که آن دسته از اتاق‌های فکر که از فرصت‌های جدید استفاده می‌کنند، شاهد رشد نفوذ خود خواهند بود و توصیه‌های سیاستی آنها جهان را شکل می‌دهد.

انعطاف‌پذیری ساختاری

تاب آوری: از آنجایی که دوران طولانی اختلال و عدم اطمینان در جهان رخ داده و ما در عصر تغییرات زندگی نمی‌کنیم بلکه در یک تغییر عصر زندگی می‌کنیم که باید سازمان‌ها در شرایط ابهام، تصمیم‌گیری و به دنبال آن برنامه‌ریزی نمایند بنابراین **تاب آوری** به سرعت به پایه‌ای تبدیل شده است که اتاق‌های فکر استراتژی‌های خود را بر آن جهت استوار می‌سازند. اتاق‌های فکر تاب‌آور به عنوان سازمان‌هایی تعریف می‌شوند که «برای مواجهه با اختلالات برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری کرده و می‌توانند به سرعت خود را با اختلالات تطبیق دهند و به سرعت پس از اختلال بازگردند، به گونه‌ای که نه تنها باقی بمانند بلکه به سوی بهتر شدن نیز رهنمون شوند».

1. Solvent

علاوه بر این، توجه به این نکته ضروری است که «تاب‌آوری یک مقصد نیست، یک حالت وجودی»^۱ است. یک سازمان تاب‌آور از بحران عبور نمی‌کند که پس از پایان اختلال به حالت عادی بازگردد، در عوض تحول پیدا کرده و انطباقی می‌شود. استراتژی تاب‌آوری در اتاق‌های فکر شامل انطباق‌پذیری (توانایی سازگاری مجدد با محیط که منجر به ایجاد یک نقطه تعادل جدید می‌شود. در واقع ایجاد تعادل جدید، یک وضعیت مطلوب است). به عنوان مثال مطابق با نتایج تحقیق، انطباق با چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل از طریق تعدیل ساختار مراکز خود؛ انطباق با محیط پیرامون از طریق شناسایی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود؛ انطباق سریع با دگرگونی‌های فنی و سیاسی؛ تعیین رویکردهای جدید و سازگاری و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی؛ توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها برای انطباق با محیط؛ احیای ارزش اجتماعی در قرن واقعاً دیجیتالی با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، ایجاد استعداد و سرمایه انسانی به منظور سازگاری؛ رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید و اجتناب از عادات سفت و سخت و انطباق با شرایط و بازاندیشی ساختاری و نهادی به منظور انطباق با پویایی‌های اجتماعی در جوامع خود است. همچنین انعطاف‌پذیری اتاق فکر و پذیرای تغییر بودن آن، توانایی تغییر اتاق‌های فکر با توجه به هشدارها با هزینه کم مطابق با یافته‌ها مورد توجه می‌باشد. چابکی اتاق‌های فکر به منظور انطباق با تغییرات سریع به عنوان مثال مطابق با یافته‌های تحقیق از طریق ترکیب اصل سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی نشده؛ کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی حمایت‌ها با رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر شدن اتاق‌های فکر؛ برخورداری از توانایی تجدید درونی در سطح سازمانی در کارهای روزمره و در تماس با افراد و دنیای بیرونی؛ پاسخ استراتژیک اتاق فکر به تغییرات بیرونی؛ تعامل با تغییرات و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها تحقق می‌یابد.

افزایش بهره‌وری: بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. افزایش بهره‌وری در اتاق‌های فکر می‌تواند از طریق کاهش هزینه به ازای هر واحد بهره‌وری معمول؛ مشارکت کارکنان در بهبود بهره‌وری معمول؛ تأثیر تغییر مدل کسب‌وکار بر بهره‌وری؛ بهبود بهره‌وری از طریق بهبود مدیریت متغیرهای بیرونی (مانند روابط دولت)؛ بهبود متوسط بهره‌وری کارکنان اتاق فکر؛ بهبود بهره‌وری از طریق تکنولوژی بهتر؛ بهبود از طریق تلاش‌های اضافی کارکنان؛ بهبود از طریق تغییرات ساختاری؛ بهبود از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه و بهبود از طریق فرایندهای اشتراک دانش که ارزش این فرایندها بستگی به (۱) کیفیت فنی آنها؛ (۲) فرهنگ سازمان؛ (۳) توانایی و تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش؛ (۴) تعریف دقیق مرزهای اشتراک دانش؛ (۵) زمان و هزینه مورد نیاز برای اشتراک‌گذاری؛ (۶) رویدادهای پیش‌بینی نشده‌ای که بر فرایندها و پارامترهای اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است. مطابق با نتایج تحقیق، مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های

تحقیق، ارتباطات و تأمین مالی؛ پیگیری کارایی در عملیات و اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد؛ قوی عمل کردن اتاق‌های فکر از نظر ساختاری و استراتژی؛ تغییر نگرش‌ها در همه سطوح سازمانی نیز می‌تواند بهره‌وری اتاق‌های فکر را افزایش دهند.

دوستوانی: یک اتاق فکر در صورتی دو سوتوان است که هم بتواند به بهترین شکل از منابع موجود بهره‌برداری کند و هم بتواند از فرصت‌های جدید استفاده نماید. در واقع تعادلی میان بهره‌برداری از منابع و شناسایی فرصت‌ها و استفاده از آنها با استفاده از نوآوری در سازمان دوستوان وجود دارد. اتاق‌های فکر به منظور زنده ماندن از تغییرات فزاینده، نیاز به نوآوری مستمر را بیش از پیش تشخیص می‌دهند. با درک این موضوع که زمینه جهانی دائماً در حال تغییر است، اتاق‌های فکر باید برای نوآوری تاکتیک‌های مدیریت، برنامه‌های ارتباطات استراتژیک، استراتژی‌های جمع‌آوری سرمایه و تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها تلاش کنند؛ اما این مدل کسب‌وکار جدید نباید در تضاد با مأموریت اصلی اتاق‌های فکر برای تولید تحقیقات با کیفیت و تأثیرگذار باشد که هدف آن کمک به سیاست‌گذاری است. مطابق با نتایج تحقیق، اتاق‌های فکر باید تعادل ظریفی بین نوآوری مدل‌های کسب‌وکار خود و تعهد به کیفیت و دقت تحقیقات و محصولات خود بیابند. هیچ‌یک از اینها نباید به قیمت دیگری تمام شود. تنها با یک مدل کسب‌وکار نوآورانه و تعهد تزلزل‌ناپذیر به تعالی پژوهش است که اتاق‌های فکر می‌توانند در دنیای امروز زنده بمانند و سرآمد باشند.

ایجاد ارزش دوجانبه: محرک‌های ارزشی عواملی هستند که به اثربخشی سازمان کمک می‌کنند. این محرک‌ها شامل فرایندها (تکنولوژی و عملیات سازمان)، افراد (کیفیت و در دسترس بودن کارکنان)، فعالیت‌های پیشبردی (ترویج محصولات جدید و تصرف بازارهای جدید)، سیاست (قوانین غیررسمی، آیین‌نامه رفتار و غیره)، مکان‌ها (محل تولید، توزیع، بازاریابی و سایر فعالیت‌ها)، برنامه‌ها (فعالیت‌ها یا پروژه‌های معمول و ویژه برای ارتقای توسعه و رشد)، قدرت وجوه مالی (مقدار و هزینه)، عمل‌گرایی (انعطاف‌پذیری و عقلانیت) و محصولات می‌باشند. در استراتژی ارزش دوجانبه یک زنجیره ارزش جدیدی تصور می‌شود که برای همه بازیگران اکوسیستم منافی دارد. چهار اصل مهم در ایجاد ارزش دوجانبه در اتاق‌های فکر باید مورد توجه آنها قرار گیرد. مطابق با اصل اول ذینفعان از صمیم قلب در ایجاد ارزش شرکت نمی‌کنند مگر اینکه برای آنها نیز ارزش ایجاد نماید. برای افراد مشارکت‌کننده، ارزش می‌تواند روانی (رضایت شغلی بیشتر، احساس قدردانی، عزت نفس بالاتر) یا اقتصادی (درآمد بالاتر، کسب مهارت‌ها، فرصت‌های پیشرفت) باشد. برای سازمان‌ها، ارزش اقتصادی (هزینه‌های کمتر، بهره‌وری بیشتر، افزایش درآمد، دارایی یا پایه سرمایه کمتر) و در برخی موارد، شانس انجام کارهای اجتماعی است. دوم بهترین راه برای ایجاد ارزش مشترک، تمرکز بر تجربیات همه ذینفعان است. بیشتر سازمان‌ها بر ایجاد ارزش اقتصادی تمرکز می‌کنند. در مقابل، هم آفرینان موفق ارزش به صراحت بر ارائه تجارب پاداش‌دهنده برای مشتریان، کارمندان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان تمرکز می‌کنند. کلید

بهبود تجربیات این است که به ذینفعان اجازه داده شود نقش اصلی را در طراحی نحوه کار ایفا نمایند. به عنوان مثال، تجربه هر کارمند در کار تابعی از تعاملات با همکاران، رؤسا، زیردستان، بخش منابع انسانی، مشتریان و تأمین‌کنندگان است. تا زمانی که کارمند گیرنده منفعل فرایندهای طراحی شده توسط سازمان است، تجربه کاری وی متوسط است و بهینه نیست و نمی‌تواند بر آن تأثیرگذار باشد؛ اما اگر به کارمند فرصت داده شود تا تعاملات خود را دوباره طراحی کند، می‌تواند کیفیت تجربه خود را تغییر دهد. بر اساس اصل سوم، ذینفعان باید بتوانند به طور مستقیم با یکدیگر تعامل داشته باشند. در بیشتر سازمان‌ها، کار سلسله‌مراتبی و متوالی است: شخص سفارشی را می‌گیرد و آن را به شخص دیگری می‌سپارد تا آن را انجام دهد. آنچه از بین می‌رود توانایی افراد متعدد برای گفتگو است و این یک ضرر بزرگ برای سازمان قلمداد می‌شود. اکثر مشکلات کسب‌وکارها پیچیده هستند و راه‌حل آنها واضح نمی‌باشد. برای پرداختن به آنها، افراد با طیف گسترده‌ای از تخصص و دیدگاه‌ها اغلب باید گرد هم آیند تا مسائل را از ابتدا بشنوند و ببینند و روی راه‌حل کار کنند. همیشه تصمیم‌گیری در مورد اینکه دقیقاً چه کسی باید پشت میز باشد آسان نیست. بهترین رویکرد این است که به سادگی از همه طرف‌های علاقه‌مند دعوت شود تا مستقیماً با هم تعامل داشته باشند و در طول مسیر با دیگران ارتباط برقرار کنند. اصل چهارم تمرکز بر توجه اتاق‌های فکر برای فراهم آوردن بستری دارد که به ذینفعان اجازه تعامل و به اشتراک گذاشتن تجربیات خودشان را می‌دهد. البته اینترنت و سایر تکنولوژی‌های اطلاعاتی، همکاری بین ذینفعان را بسیار آسان‌تر و ارزان‌تر کرده است. با وجود این، بسیاری از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات در واقع به افراد در اشتراک‌گذاری تجربیات خود و درک درست از مشکلات و اولویت‌های دیگر بازیگران کلیدی کمکی نمی‌کنند.

سیستم‌های مؤثر

سیستم مدیریت دانش: سازمان‌هایی که سیستم مدیریت دانش را تقویت می‌کنند، آگاه هستند که لازمه رشد، دانستن است. اهداف این سیستم عبارت‌اند از: شایستگی‌سازی، تطابق بین عملکرد و مکان‌یابی، زنجیره ارزش یکپارچه و متوازن، ایجاد فرصت‌های جدید، قدرت سیستمی و حفظ کارکنان. نیازهای دانشی از طریق تغییرات مدل کسب‌وکار، شکاف‌های شایستگی مدیریت، ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های داخلی و خارجی، اثربخشی سازمانی (کارآفرینی، اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و فکری) شناسایی می‌شوند. تجارب عملیاتی، عملکرد رقبا، دانش خریداری شده، داده‌های ثانویه، تعاملات ادراکی، مؤسسات دانشگاهی و سازمان‌های حرفه‌ای، مشتریان سازمان‌های دولتی و کل جامعه از منابع دانش در سازمان می‌باشند که در سیستم‌های مدیریت دانش در اتاق‌های فکر می‌توانند مورد توجه قرار گیرند.

سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی: توسعه تکنولوژی به طور پویا منجر به تغییر جامعه مدنی جهانی می‌شود و بخش اتاق فکر نیز از این روند مستثنا نیست. نوآوری‌ها در تکنولوژی اطلاعات، نحوه عملکرد اتاق‌های فکر را

بازتعریف کرده‌اند و برای اتاق‌های فکری که آمادگی لازم را ندارند چالش‌هایی را ایجاد می‌نمایند و دربردارنده فرصت‌های فراوان برای سازمان‌هایی هستند که آماده بهره‌برداری از مزایای جدید می‌باشند. مطابق با نتایج تحقیق، به منظور موفقیت اتاق‌های فکر باید به عنوان مثال از سیستم مدیریت انتظارات مخاطبان برخوردار باشند؛ از طریق فضای دیجیتال به مخاطبان بزرگ دسترسی یابند؛ از طریق تکنولوژی، پلتفرم‌سازی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نمایند؛ پلتفرم‌های جدید و نوآورانه برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش ایجاد کنند؛ با مناطق و جوامع جدید با استفاده از پلتفرم‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا به منظور بهره‌گیری از تخصص آنها بدون بار نهادی بزرگ تعامل نمایند؛ به جای تحقیقات بسته و مجزا، تحقیقات باز و مبتنی بر پلتفرم را مورد توجه قرار دهند؛ از رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و جدید برای برقراری ارتباط با تحقیقات و دستیابی به مخاطبان کلیدی استفاده نمایند؛ از اینترنت از جمله ابزارهای رسانه‌های اجتماعی برای تعامل با سیاست‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مردم استفاده کنند.

سیستم منابع انسانی: توجه به سیستم منابع انسانی به منظور جذب و به‌کارگیری و پرورش نیروهای کاری مستعد حائز اهمیت است. مطابق با نتایج تحقیق، اتاق‌های فکر باید با «تنوع داخلی» به تجدیدنظر در سیاست‌های کارکنان از «بسیار تخصصی» به «چند ظرفیتی» اهتمام ورزند. متخصصان جدید باید همه‌کاره و مشتاق حرکت از یک موضوع به موضوع دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر برای اتصال نقطه‌ها باشند. مدیران اتاق فکر نیاز به پیدا کردن و پرورش «دانشمندان همه چیزدان»^۱ خود دارند. همچنین اتاق‌های فکر باید «تنوع خارجی» را با پیش بردن مرزهای مشارکت خود فراتر از داخل ایجاد کنند. اتاق‌های فکر اغلب فاقد حداقل تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان هستند. این سازمان‌ها باید با موضوعات بسیار متنوعی مانند همه‌گیرشناسی،^۲ شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره آشنا شوند. برای اتاق‌های فکر متوسط، این مهارت‌ها با درخواست از هم‌تایان خود در نقاط دیگر کره زمین گسترش می‌یابد؛ بنابراین، اتاق‌های فکر در حالی که تنوع داخلی خود را گسترش می‌دهند، باید با گسترش دامنه مشارکت‌های خود و کسب استعداد با تخصص ارزشمند روی تنوع خارجی خود نیز کار کنند. همچنین تنوع در استخدام؛ یادگیری و آموزش مستمر؛ مدیریت و تخصیص مؤثر منابع انسانی؛ جوان‌گرایی و تربیت نسل آتی محققان موفق برای اتاق‌های فکر باید مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرد.

1. Polymaths
2. Epidemiology

حساسیت

روندیابی: اگر درک روشنی از روندها وجود داشته باشد، اتخاذ تصمیمات بهتر در حوزه‌های مختلف، امکان‌پذیر است. شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و تصمیم‌های اتخاذ شده با توجه به نتایج تحلیل‌ها از اثربخشی بالاتری برخوردارند؛ بنابراین توجه اتاق‌های فکر به روندیابی می‌تواند منجر به خلق ارزش بالایی برای ذینفعان آنها شود و حتی به نوعی مزیت رقابتی برای آنها خلق نماید. نمونه‌هایی از مطالعات روندیابی در اتاق‌های فکر مدرن شامل بررسی دقیق روندهای فعلی در زنجیره ارزش صنایع؛ ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی بر اساس کشور می‌باشند.

مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر: برای تصمیم‌گیری هوشمندانه به اطلاعات قابل اعتماد، در دسترس و ارزشمند نیاز است. همچنین دانش در مورد اثربخشی خط‌مشی عمومی، راه‌های جایگزین برای اجرای تصمیمات، هزینه‌های مورد انتظار و پیامدها نیز مهم است. برای پاسخگویی به مسائل و چالش‌های پیش رو، اتاق‌های فکر باید در ابتدا با مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر تمامی آنها را شناسایی نمایند. مطابق با نتایج تحقیق، مواردی از قبیل تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک با استفاده از نتایج تحلیل‌های موقعیتی از طریق طوفان مغزی بین‌رشته‌ای بر روی یک مشکل مرتبط و تکمیل آن توسط تحلیل عناصر روش دلفی با پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری؛ پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی؛ اهتمام به درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه تضعیف‌کننده جوامع؛ ارائه چشم‌انداز در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری غیرمرسوم؛ توجه به تغییرات نسلی و تفکرات نسل‌های جدید و آتی می‌توانند در خصوص مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرند.

شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق پاسخگویی به پرسش‌های مهم: اتاق‌های فکر با رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید، باید از عادات سخت اجتناب کرده و اجازه دهند چارچوب فکری آنها پیوسته تکامل یابد. مطابق با نتایج تحقیق، موجی از پرسش‌ها و چالش‌های جدید وجود دارد که اتاق‌های فکر باید با آنها مقابله کنند. نمونه‌هایی از این پرسش‌ها عبارت‌اند از: چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟ چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و هم‌زمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین نمود؟ چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع کرد؟ چگونه می‌توان نیاز به جهانی شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط با مطالبات برای حاکمیت را با هم هماهنگ کرد؟ همچنین سؤالات متعددی در مورد چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری و اینکه چگونه ممکن است برخی کشورها و سازمان‌ها از هوش مصنوعی متضرر شوند یا منفعت ببرند؟ چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟

آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ اتاق‌های فکر می‌توانند نمونه‌ای از این پرسش‌ها را بررسی و یا حتی منتشر نمایند. به‌علاوه ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی، به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها به منظور تغییر عقاید آنها؛ ارائه پیام به‌موقع و به صورت مستمر به مخاطبان؛ آشنایی با مشکلات سایر اتاق‌های فکر برای درک بهتر مشکلات خود؛ شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در طی بحران نیز از مواردی است که می‌تواند در راستای برآورده کردن حساسیت مورد توجه اتاق‌های فکر قرار گیرد.

برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل: مطابق با نتایج تحقیق، در شرایط مدرن اتاق‌های فکر مشکلات فزاینده‌ای را نه به دلیل کمبود اطلاعات بلکه به دلیل اطلاعات بیش از حد، تجربه می‌کنند که امکان ارائه اطلاعات نادرست نیز وجود دارد؛ بنابراین مراکز تحلیلی نقش مهمی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در نظام سیاسی مدرن دارند. امروزه پیچیدگی مداوم فرایندهای سیاسی منجر به افزایش اجتناب‌ناپذیر نقش اتاق‌های فکر می‌شود. مراکز تحلیلی می‌توانند به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی کمک کنند و منافع عمومی را حفظ و ارتقا دهند. افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها منجر به این واقعیت می‌شود که انواع اتاق‌های فکر، تحلیلی شوند؛ بنابراین برخورداری از یک دپارتمان در اتاق‌های فکر مدرن امروزی برای تحلیل داده‌ها از استراتژی‌های اساسی برای قرار گرفتن آنها در کلاس جهانی است.

مدیریت استراتژیک هزینه

چشم‌انداز بودجه برای اتاق‌های فکر نیز به شدت تغییر کرده است. دوران به اصطلاح طلایی اتاق‌های فکر دهه هفتاد و هشتاد گذشته است. امروزه، اهداکنندگان بیشتر بر پروژه‌هایی متمرکز می‌شوند که کوتاه‌مدت، خاص و تأثیرگذار هستند. رقابتی که امروزه اتاق‌های فکر با آن روبرو هستند، برخی از سرمایه‌گذاران را به این نتیجه رسانده است که فقط مایل به تأمین مالی محصولات و خدمات اتاق‌های فکر هستند که «بالاترین تأثیر» را دارند. علاوه بر این، در مواجهه با پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، اتاق‌های فکر اکنون دیگر خود را تنها بازیگر صنعت کارگزاری دانش¹ نمی‌دانند، بلکه رقبایی در «بازار جهانی ایده‌ها» هستند که با سایر بازیگران مانند رسانه‌ها سازمان‌ها، گروه‌های مدافع، شرکت‌های مشاوره و حقوقی رقابت می‌کنند. بدین منظور بهتر است با تنوع منابع مالی به عنوان مثال از طریق استفاده از کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی شده و موقوفات در کنار کمک‌های مالی بزرگ؛ استفاده از تأمین مالی جمعی مثلاً ایجاد اتحادیهایی برای توسعه یک پروژه خاص؛ ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با ریال کوچک؛ تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به تعداد زیادی از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی؛ یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای

1. knowledge-brokerage industry

تامین مالی بهره ببرند. شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد نیز به منظور مدیریت استراتژیک هزینه‌ها می‌باشد. در این راستا اتاق‌های فکر به عنوان مثال می‌توانند از ابتدا تأمین‌کننده‌های مالی خود را در جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی قرار دهند؛ بودجه‌های تحقیقاتی را به سمت راه‌حل‌ها هدایت نمایند؛ در ایجاد شرایط مؤثر برای کمک‌های مالی و قراردادهای دولت (ها)، افراد، شرکت‌ها و بنیادها به منظور حمایت مالی از اتاق فکر توانمند باشند. توجه به **تاب آوری مالی** نیز از طریق داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد؛ بررسی مخارج غیر مرتبط با انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم می‌تواند خلق شود.

تقدّس

امروزه، اتاق‌های فکر با «پس زدن NGOها» مواجه هستند که در آن نیروهای بیرونی از ابزارهای قانونی و فراقانونی برای محدود کردن تعداد، نقش و تأثیر جامعه مدنی استفاده می‌کنند. این «پس زدن» تا حدی ناشی از ظهور سیاست‌های حزبی و قطبی‌سازی سیاسی است. این نیروها تصمیم‌گیری مؤثر را از بین می‌برند. در نهایت عموم مردم، تحت تأثیر این حزب‌گرایی و افزایش پوپولیسم، نسبت به نهادهای قدرت بالاتر، از جمله مؤسسات تحقیقاتی مانند اتاق‌های فکر ابراز بی‌اعتمادی می‌کنند؛ بنابراین مطابق با نتایج تحقیق، ایجاد تقدس از طریق **جلب اعتماد ذینفعان** به عنوان مثال به وسیله: عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور بودن محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج و مستقل از فشارهای افکار عمومی؛ تعهد به انجام تحقیقات و تحلیل‌های مستقل، ارائه اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید به سیاستمداران مرتبط با جامعه تحت حکومت آنها؛ ارائه راه‌حل‌های صادقانه برای رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز؛ حفظ فاصله معقول از رسانه‌ها و جلوگیری از رسانه‌ای شدن محصولات خود؛ اهمیت شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد بودن؛ مطرح شدن اتاق‌های فکر به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف است. **پایبندی به اخلاق کسب‌وکار** از طریق استانداردهای اخلاقی بالا؛ سیاست‌های مبتنی بر شواهد؛ انجام تحقیقات سیاست‌محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی؛ مبارزه با موج شرکتی شدن دانش. همچنین **تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین برای رشد پایدار ضروری است**. ویژگی‌های این دانشمندان عبارت‌اند از: حرکت برای خلق ثروت، دید عملی، توانایی تصمیم‌گیری سریع و اجرای آنها، توانایی پذیرش ریسک، تأکید بر حل مسئله (عمل، نه بحث)، مهارت‌های شبکه‌سازی، ارتباطات استراتژیک، انعطاف‌پذیری رفتاری، اندازه‌گیری و کنترل دقیق عملکرد. مدیران جوان و درخشان به دنبال رشد سریع کارآفرینی هستند؛ بنابراین چاره‌ای جز تفکر استراتژیک و دستیابی به رشد پایدار از طریق نیروی انسانی کارآفرین ندارند. در اجرای مفهوم دانشمندان کارآفرین اتاق‌های فکر باید به دنبال ایجاد نگرشی در پژوهشگران باشند تا آنها به جای اینکه بپرسند کشور چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم.

- Abdelmoula, E. (2021). To Survive, Think Tanks Must Be Part of the Change. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_20
- Alkhalifa, S.A. (2021). The Credibility-Funding Nexus and Its Impact on Research Quality in Middle East Think Tanks. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_21.
- Bausch, C., Andreas Kraemer, R. (2021). Think Tanks for Future—A Think Piece. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_9.
- Bigorgne, L., Verillaud, F. (2021). The Future of Think Tanks around the World. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_17.
- Clark, Julia and David Roodman (2013), Measuring Think Tank Performance: An Index of Public Profile, CGD Policy Paper 025, June, Washington: Center for Global Development, online: (20 December 2013).
- Chung, C. (2021). KIEP's Strategic Response to Challenges in Policy Research. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_36.
- Dynkin, A.A. (2021). Scientific Approach, Objective Analysis, and National Interests of Russia: IMEMO Traditions are Always In Demand, Always Valued. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_16.
- Ford, E. (2021). The Digital Transformation in Think Tanks: Moving Forward in the Use of Technology. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_26.
- Fukui, T. (2021). The Future of Japanese Think Tanks: Policy Involvement and Regional Cooperation. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_31.
- Giavarini, A.R., Martínez, G., Battaleme, J., García, G. (2021). Think Tanks Toward the Future: Challenges and Opportunities. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_25.
- Gounden, V., de Coning, C. (2021). The Future of Think Tanks in Africa. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3>.
- Hassan, I. (2021). Bringing Think Tanks into the Digital Era. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_5.

-
- Jakhotiya, G.P. (2013). *Strategic Planning, Execution, and Measurement (SPEM)*, Taylor & Francis Group.
- James, K.C. (2021). America's Think Tanks: Meeting the Challenges of Increasing Competition and New Technologies, and Maintaining Relevance in an Ever-Changing World. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice in the United States*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60386-1_17.
- Koellner, P. (2013). Think Tanks: The Quest to define and to Rank them, www.giga-hamburg.de/giga-focus.
- Latif, A.A. (2021). How to Reduce the Gap Between Think Tanks and Policymakers—The Experience of the Egyptian Center for Economic Studies (ECES). In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_22.
- Ladi, Stella (2011), Think Tanks, in: Bertrand Badie, Dirk Berg-Schlosser and Leonardo Morlino (eds.), *International Encyclopedia of Political Science*, Thousand Oaks: Sage, 2608-2611.
- McGann, J.G. (2016). *Fifth estate: think tanks, public policy and government*, Brooking Institute Press
- McGann, J.G. (2017). *Fifth estate: think tanks, public policy and government*, Brooking Institute Press
- McGann, J.G. (2018). *Fifth estate: think tanks, public policy and government*, Brooking Institute Press
- McGann, J.G. (2019). *Fifth estate: think tanks, public policy and government*, Brooking Institute Press
- Magri, P. (2021). Widening and Deepening: Partnership and Multidisciplinarity in Challenging Times. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_14.
- Manyika, J. (2021). The Future of Think Tanks: Trends and Transformations. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice in the United States*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60386-1_21.
- Leal, C.I.S. and de Lima, M.C. (2021). The Future of Think Tanks: A Brazilian Perspective. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_27.
- Okeke-Uzodike, U. (2021). The Future of Think Tanks and Policy Advice: An African Perspective. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_4.
- Rich, Andrew (2004), *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rubio, L., Ortiz, V. (2021). The Future of Think Tanks: Competing in the Digital Era. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_29.

- Saran, S. (2021). Think Tanks in an Emerging India: A Struggle for Relevance?. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_37.
- Peng, Y. (2021). China's Think Tanks in the New Era: Mission, Responsibility, and Direction of Development. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_33.
- Stone, Diane (2001), Think Tanks, in: Neil J. Smelser and Paul B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Oxford: Elsevier, 15668-15671.
- Suzuki, Takahiro (2006), Think Tanks and Policy Formation in Japan, online: (10 October 2010).
- Tangkitvanich, S. (2021). How Think Tanks Need to Change. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_40.
- Vernon, M.M., Balas, E.A. & Momani.S. (2018). Are university ranking useful to improve research? A systematic review, PLOS ONE, 13(3), 1-15.
- Weidenbaum, Murray (2010), Measuring the Influence of Think Tanks, in: *Society*, 47, 2, 134-137.
- Wolff, G. (2021). Artificial Intelligence: An Opportunity and a Challenge for Think Tanks. In: McGann, J. (eds) *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_7

متن کامل تجارب مدیران اتاق‌های فکر برتر جهان

الف- آمریکای شمالی و مرکزی

۱- تجربه مک‌گان^۱ از روندهای آتی تأثیرگذار بر اتاق‌های فکر

در ابتدا کلمه اتاق فکر در دنیا مبهم و مورد توجه نبود؛ اما امروزه این اصطلاح به طور گسترده در سراسر جهان برای توصیف و تجزیه و تحلیل تحقیقات سیاست عمومی و سازمان‌های مشارکتی که به تحقیقات، تجزیه و تحلیل و مشاوره سیاست محور در مورد مسائل داخلی و بین‌المللی می‌پردازند، پذیرفته شده است. امروزه اهمیت اتاق‌های فکر تا حدی است که سیاست‌گذاران و عموم را برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد مسائل سیاست عمومی توانمند می‌سازد. در حال حاضر اتاق‌های فکر یک پدیده جهانی هستند، زیرا با ایفای نقش به عنوان پلی میان دانش (آکادمی) و قدرت (سیاستمداران و سیاست‌گذاران)، ایفاکننده نقشی اساسی برای دولت‌ها و جوامع مدنی در سراسر جهان می‌باشند. دولت‌ها و سیاست‌گذاران فردی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، با مشکل رایج استفاده از دانش تخصصی در تصمیم‌گیری‌های دولتی مواجه هستند. سیاستگذاران به اطلاعات قابل فهم، قابل اعتماد، در دسترس و مفید در مورد جوامعی که بر آنها حکومت می‌کنند، نیاز دارند. آنها همچنین باید بدانند سیاست‌های فعلی چگونه کار می‌کنند و نحوه تعیین جایگزین‌های احتمالی و هزینه‌ها و پیامدهای احتمالی آنها را بدانند. این نیاز رو به گسترش، رشد سازمان مستقل تحقیقات سیاست عمومی یعنی «انجمن اتاق فکر»^۲ را تقویت کرده و به این منظور تعداد اتاق‌های فکر در سراسر جهان رو به افزایش می‌باشد. دامنه و تأثیر کار آنها نیز به طور چشمگیری گسترش یافته است. با این حال، پتانسیل اتاق‌های فکر برای حمایت و پشتیبانی از دولت‌ها و جوامع مدنی در سرتاسر جهان حائز اهمیت است. چالش هزاره جدید این است که از مخزن عظیم دانش، اطلاعات و انرژی انجمنی موجود در سازمان‌های تحقیقاتی سیاست‌گذاری عمومی استفاده شود تا از پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خودپایدار در هر منطقه از جهان برای خیر عمومی حمایت کند.

تهدیدها و فرصت‌های حیاتی که جامعه اتاق فکر در سطح جهان با آن مواجه است عبارت‌اند از:

- مسائل بیشتر
- بازیگران بیشتر
- رقابت بیشتر
- تضاد بیشتر

1. McGann
2. Think tank community

این تهدیدات مجموعه‌ای از چالش‌ها را ایجاد می‌کنند که همه اتاق‌های فکر با آن روبه‌رو هستند:

- چالش‌های رقابتی
- چالش‌های منابع
- چالش‌های تکنولوژیکی

برای پاسخگویی مؤثر به تهدیدها و فرصت‌های ناشی از این محیط جدید و چالش‌برانگیز، اتاق‌های فکر باید بر «چهار M» تمرکز کنند:

- مأموریت
- بازار
- نیروی انسانی
- پول

در بازار جهانی ایده‌ها، اتاق‌های فکر نیاز به توسعه مشارکت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی دارند و در عین حال پلتفرم‌های جدید و نوآورانه‌ای را برای ارائه محصولات و خدمات خود به مخاطبان در حال گسترش خود اعم از شهروندان، سیاست‌گذاران و کسب‌وکارها در سراسر جهان ایجاد می‌کنند.

روندها و تحولات ۲۰۲۰ در اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی

برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی^۱ به درک روندهای کلیدی و چالش‌های پیش روی اتاق‌های فکر در سراسر جهان اختصاص دارد. تمام تحقیقات، نشریات و نشست‌های اتاق فکر منطقه‌ای و جهانی برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی بر چالش‌های سازمانی پیش روی جامعه اتاق فکر و چالش‌های سیاستی پیش روی اتاق‌های فکر، سیاست‌گذاران و مردم متمرکز است. این موضوع، علاوه بر برجسته کردن تأثیر هوش مصنوعی (AI) و تکنولوژی‌های نوظهور بر اتاق‌های فکر، تأثیر کووید-۱۹ بر اتاق‌های فکر و واکنش جامعه اتاق‌های فکر به این همه‌گیری در برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی برجسته شده است. پس از آن، فهرست جدیدی که برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی در حال معرفی به شاخص جهانی Go To Think Tank 2020 است، ارائه می‌کند: «بهترین اتاق‌های فکر سیاست و استراتژی هوش مصنوعی ۲۰۲۰» و «بهترین سیاست و پاسخ نهادی به کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰».

تأثیر کووید-۱۹ بر اتاق‌های فکر

از آوریل تا جولای ۲۰۲۰، برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی میزبان مجموعه‌ای از سالن‌های شهر اتاق فکر جهانی برای نجات جان و زندگی بود تا به عنوان یک جامعه اندیشکده جهانی به ویروس کرونای جدید (کووید-۱۹) سریع و فعالانه پاسخ دهد. این بیماری همه‌گیر ثابت کرده که تهدیدی بی‌سابقه برای سلامت،

1. Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP)

رفاه اقتصادی و معیشت عمومی مردم در سراسر جهان است. برنامه اتاق‌های فکر و انجمن‌های مدنی ارزشی را که جامعه اتاق فکر می‌تواند برای سیاست‌گذاران و مردم فراهم کند، در حالی که برای کاهش پیامدهای کووید-۱۹ کار می‌کنند، تشخیص داده و سالن‌های شهر اتاق فکر جهانی به عنوان فضایی برای اجتماع و بسیج جامعه عمل می‌نمایند. ۱۲۲۶ مدیر اتاق فکر، محقق و سیاست‌گذار از بیش از ۵۴۰ مؤسسه در بیش از ۸۷ کشور جهان در طول سه سالن شهر گرد هم آمدند تا پاسخ‌ها و راه‌حل‌های عملی برای پیامدهای ویرانگر ویروس ارائه دهند.

اولین سالن اتاق فکر جهانی خاطر نشان کرد که اتاق‌های فکر باید در واکنش به کووید-۱۹ قوی‌تر، باهوش‌تر و سریع‌تر شوند و توصیه‌های سیاستی مؤثری برای حمایت از بخش‌های آسیب‌پذیر و تحت تأثیر در سراسر جهان ایجاد کنند. دومین سالن اتاق فکر جهانی شاهد ایجاد پنج گروه کاری بود که بر (۱) بحران بهداشت عمومی؛ (۲) تهیه راهبردهای ملی و بین‌المللی برای بهبود و احیای اقتصادی؛ (۳) شناسایی راهبردهای مداخله عمومی و خصوصی نوآورانه و فراگیر برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر؛ (۴) تقویت همکاری‌های بین‌المللی با ایجاد سیستم‌های سریع، پاسخگو و تاب‌آور برای پاسخ به بحران‌های آینده؛ و (۵) مدل‌های عملیاتی جدید برای اتاق‌های فکر در حوزه‌های تحقیق، ارتباطات و تأمین مالی تمرکز داشتند. در سومین و آخرین سالن اتاق فکر جهانی، هر کارگروه پیشنهاد‌های کلیدی خود را ارائه کرد. هر کارگروه تحلیل‌های خود را انجام داده و توصیه‌های راهبردی و عملی را ظرف ۴۵ روز تدوین کرد که نشان‌دهنده توانایی جامعه اتاق فکر برای تشکیل جلسات از همه گوشه‌های جهان و ایجاد نتایج ملموس در یک بازه زمانی کوتاه است.

آینده اتاق‌های فکر و مشاوره خط‌مشی

در طول ده سال گذشته، نیروهای محیط سیاسی را که اتاق‌های فکر در آن فعالیت می‌کنند، تغییر داده و استراتژی و ساختار بسیاری از اتاق‌های فکر را بازتعریف کرده‌اند. این نیروها عمدتاً توسط تغییرات در سیاست، نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر و پیشرفت در تکنولوژی و ارتباطات هدایت می‌شوند. در طی دهه گذشته، پنج روند کلیدی وجود دارد که از انقلاب صنعتی چهارم سرچشمه می‌گیرد و همه مشاغل و زندگی افراد را در ۱۰ سال آینده متحول خواهد کرد. این نیروها همچنین باعث ایجاد اختلال‌های دیجیتال و سیاسی در سراسر جهان می‌شوند:

- افزایش چشمگیر نرخ تغییرات تکنولوژیکی؛
- قدرت بر هم زننده و دگرگون‌کننده رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ؛
- افزایش سرعت جریان اطلاعات و سیاست؛
- سونامی اطلاعات جهانی، وابستگی متقابل و ظهور جنگ اطلاعاتی.

شبکه‌های انسانی و دیجیتالی که دائماً توسط تکنولوژی‌های جدید تقویت می‌شوند، هم حجم و هم سرعت جریان اطلاعات را در سراسر جهان افزایش می‌دهند. این واقعیت‌های جدید، امکان مدیریت و دستکاری حجم عظیمی از داده‌ها را که مختل‌کننده تجارت، سیاست و سیاست‌های عمومی هستند، فراهم می‌سازند. مطابق با تعریف هنری کیسینجر^۱، سیاست‌گذار بودن مانند قرار گرفتن در انتهای شلنگ آتش‌نشانی است و امروزه همه افراد در انتهای شلنگ آتش‌نشانی قرار دارند. این سیل بی‌پایان از ایده‌ها و اطلاعات رقیب، پردازش همه ایده‌ها، گزینه‌ها و گزینه‌های مختلف را دشوار می‌کند. چگونه تعیین می‌شود که کدام محصول یا نامزد برای یک فرد مناسب است؟ در این محیط جای تعجب نیست که محصولات، ایده‌ها و مؤسسات سنتی به دلایل ظالمانه و عجیب نادیده گرفته شوند. این نیروها، یک بازار جهانی شلوغ و رقابتی از ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی ایجاد کرده‌اند که چالش‌های استراتژیک و عملیاتی جدید و بسیار چالش‌برانگیزی را برای اتاق‌های فکر ایجاد می‌کند. در چهار سال گذشته، روندهای ذکر شده در بالا با دو نیروی جدید ترکیب شده که حرکت تغییر را تشدید و تسریع کرده‌اند و احتمالاً اتاق‌های فکر، مشاوره سیاست و سیاست عمومی را متحول خواهند نمود:

تلاش برای بی‌اعتبار کردن و تضعیف کارشناسان و اتاق‌های فکر

دقیقاً در این دوران پرتلاطم است که کارشناسان و توصیه‌های آنها تضعیف می‌شوند و اختلال‌های قابل توجهی در سیاست‌گذاری و تکنولوژی، ارزش و کارایی توصیه‌های سیاستی را زیر سؤال می‌برند. در این راستا باید درباره آینده اتاق‌های فکر اندیشه کرد. بدین منظور، ضروری است که یک ابتکار بزرگ ملی و جهانی برای بررسی آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاسی در ایالات متحده و در بسیاری از کشورها در هر منطقه از جهان راه‌اندازی شود. در محیط‌های تکنولوژی، سیاسی و سیاستی که در حال حاضر وجود دارند و مسیر پیش رو نیز وجود خواهند داشت، بر آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست تأثیرگذار هستند و باید به بررسی تأثیرات این محیط‌ها بر آینده اتاق‌های فکر پرداخت.

موضوعات مورد بحث عبارت‌اند از: تأثیر تکنولوژی، داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی، رقابت گروه‌های مدافع و شرکت‌های روابط عمومی، افزایش قطبی شدن سیاست، تغییرات عمده در نحوه تأمین مالی اتاق‌های فکر و تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر عملکرد اتاق‌های فکر. اتاق‌های فکر باید باهوش‌تر، بهتر، سریع‌تر و چابک‌تر، مبتکرتر و هوشمندتر از تکنولوژی باشند تا بتوانند در بازاری که اکنون یک بازار جهانی ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی است، زنده بمانند.

1. Henry Kissinger

۲- تجربه جیمز مانیکا^۱ از مؤسسه جهانی مک کینزی^۲ در آمریکا

جیمز مانیکا، رئیس مؤسسه جهانی مک کینزی در سانفرانسیسکو، کالیفرنیا،^۳ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی در ایالات متحده را بررسی می‌کند.

مؤسسه جهانی مک کینزی در آستانه برگزاری ۳۰ سالگی خود است. با بررسی این سه دهه، من از این که چقدر شرایط اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی که در آن فعالیت می‌کنیم، به‌ویژه در سال‌های پس از رکود بزرگ تغییر کرده است، شگفت‌زده شدم. هر سازمانی به تغییرات مخرب واکنش نشان داده و ما نیز از این قاعده مستثنا نیستیم. در موضوعاتی که به آن می‌پردازیم، روش کار، نحوه انتقال یافته‌ها و ساختار سازمانی خود تکامل یافته‌ایم.

برای سال‌های متمادی، تحلیل بهره‌وری در صنایع مختلف و اقتصاد ملی، نان و کره توسط مؤسسه مک کینزی انجام شد؛ اما همان‌طور که جهان پیچیده‌تر شده است، سؤالات تحقیقی که این مؤسسه بررسی می‌کند نیز پیچیده‌تر گردیده است. به عنوان مثال، بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ بر ارتباطات متقابل جهان و اینکه چگونه آنها می‌توانند ارزش تولید کنند، تأکید نمود. از آن زمان، مؤسسه مرتباً موضوع جریان‌های جهانی، روندهای روشن در جریان‌های مالی، کالاها، خدمات، داده‌ها و افراد را بازبینی نموده است. همچنین ردیابی بدهی‌های عمومی، شرکتی و شخصی را بر اساس بافت هر کشور آغاز کرده است. همه‌گیری کووید-۱۹ بسیاری از اقتصادها در جهان را متوقف کرده و همه اتاق‌های فکر را به چالش کشیده تا وضعیت بی‌سابقه را در زمان واقعی درک کنند. اتاق‌های فکر می‌توانند نقش مهمی در ارائه داده‌ها و تحلیل‌ها داشته باشند، زیرا به دنبال معنا بخشیدن به رفع نیازهای فوری، چگونگی راه‌اندازی مجدد اقتصادها را و «عادی‌سازی بعد از بحران»^۴ است. با تغییر مرکز ثقل اقتصاد جهانی به چین و آسیای در حال ظهور، جهان اکنون چندقطبی شده است. مؤسسه مک کینزی، یک جریان ثابت از تحقیقات را تولید می‌کند که به طور خاص بر روی چین، هند و آسیای جنوب شرقی متمرکز شده است. از آنجایی که تغییرات عمده، ساختار اقتصادها را در سرتاسر جهان تغییر می‌دهد، مؤسسه مک کینزی موضوعاتی مانند آنچه برخی از کشورهای در حال توسعه را به سمت رشد سریع‌تر سوق می‌دهد، نقش تولید، کاهش سهم نیروی کار از درآمد و اقتصاد گیگ^۵ را بررسی کرده است. در هر مورد، مهم است که نه تنها روندهای کلان بررسی شود بلکه دیدگاه‌های سطح خرد منحصر به فرد در مورد تأثیر متقابل تصمیمات شرکتی فردی نیز ارائه گردد.

1. James Manyika

2. McKinsey Global Institute

3. San Francisco, CA, USA

4. Next normal

5. The gig economy: is a free market system in which temporary positions are common and organizations hire independent workers for short-term commitments.

شاید هیچ عاملی به اندازه تکنولوژی، دنیای ما را به طرز چشمگیری تغییر نداده باشد. در تلاش هستیم به رهبران تجاری و سیاستی کمک کنیم تا برای آنچه در افق آینده است آماده شوند و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تر روندهای مختلف تکنولوژی را درک نمایند. در سال‌های اخیر، گزارش‌های تحقیقاتی عمده‌ای در مورد رسانه‌های اجتماعی، داده‌های بزرگ، اینترنت اشیا، تجزیه و تحلیل پیشرفته، اتصالات پیشرفته و مجموعه‌ای چندوجهی در مورد هوش مصنوعی تولید کرده‌ایم. تحقیقاتی در مورد اتوماسیون و آینده مشاغل انجام داده‌ایم که یکی از گسترده‌ترین کارهایی است که تاکنون توسط مؤسسه مک کینزی انجام شده و مورد بحث قرار گرفته است و به برخی سازمان‌ها و دولت‌های بزرگ کمک نموده تا درباره مهارت‌های آینده و چگونگی توسعه آن‌ها فکر کنند. مؤسسه مک کینزی عوامل مؤثر بر تصمیمات تجاری برای اتخاذ تکنولوژی‌های اتوماسیون را ارزیابی کرده و در سناریوی میانی خود متوجه شده که حدود ۴۰۰ میلیون نفر در سراسر جهان ممکن است در دهه آینده به دلیل اتوماسیون آواره شوند و تقریباً ۷۵ میلیون ممکن است نیاز به تغییر دسته‌های شغلی و یادگیری مهارت‌های جدید داشته باشند. اخیراً این مؤسسه شروع به بررسی پتانسیل کار از راه دور کرده است. علاوه بر ثبت تغییراتی که جهان را شکل می‌دهد، مؤسسه مک کینزی با اضافه کردن شرکا، تیم‌های تحقیقاتی، متخصصان ارتباطات و اعضای شورا در بخش‌های جدید جهان (به ویژه آسیا) ردپای خود را گسترش می‌دهد.

مؤسسه مک کینزی به طور مداوم در حال کار کردن بر روی مدل خودش است. گروه‌های آن اغلب در چندین منطقه زمانی پراکنده هستند، بنابراین همیشه همپوشانی با هم برای آنها آسان نیست و نمی‌توانند هرچند وقت یک‌بار که می‌خواهند رودررو با هم کار کنند؛ اما مؤسسه سعی کرده تا با انتقال کار از فردی که در حال امضای قرارداد است به فرد دیگری که روز کاری وی تازه شروع شده است، با کنفرانس تلفنی و جلسات مجازی، این را به نقطه قوت تبدیل نماید.

تکنولوژی نیز به کوتاه شدن دامنه توجه کمک می‌کند. گزارش‌هایی که این مؤسسه ۱۵ سال پیش منتشر کرده اکنون تقریباً عجیب به نظر می‌رسند. این مؤسسه اینفوگرافیک، عکاسی و تصاویر پیچیده‌تر را اضافه کرده است. اکنون جریان ثابتی از فیلم‌های کوتاه، تجسم داده‌ها، ارائه‌های چندرسانه‌ای و محتوای اولیه دیجیتال با فرم کوتاه‌تر تولید می‌کند، زیرا به این نتیجه رسیده که باید ابزار رسانه‌های اجتماعی خود را توسعه دهد (و به کامنت‌های بی‌معنا عادت کرده است)؛ اما اکنون در چندین پلتفرم، حضوری قوی دارد.

همه این‌ها مؤسسه را ملزم به افزودن انواع جدیدی از استعدادها و قابلیت‌ها کرده است. یافته‌های کمی و بینش‌های تجاری اگر به مخاطبان راه پیدا نکنند، اهمیت زیادی ندارند. در دنیای پر بار اطلاعات، نوشتن قانع‌کننده و طراحی نوآورانه هرگز برای شکستن سروصدا مهم نبوده است. کارهای بیشتری وجود دارد که می‌توان برای نمایش محتوا به صورت دیجیتالی انجام داد و اکنون تعداد زیادی رسانه سنتی و کانال‌های

دیجیتال جدید وجود دارد که می‌توان پیام‌های خود را به اشتراک گذاشت. مؤسسه مک کینزی به طور پیوسته در حال اضافه کردن افراد حرفه‌ای در زمینه تحریریه، طراحی، دیجیتال و رسانه است. آنها دست به دست هم با تیم‌های تحقیقاتی ما کار می‌کنند تا بینش‌ها را توسعه دهند و کاری کنند که محصول نهایی هم مغز راست و هم مغز چپ^۱ را منعکس کند. اتاق‌های فکر برای مرتبط ماندن و شکل‌دهی به گفت‌وگوی عمومی، باید به طور مستمر نوار نوشتن، طراحی و نوآوری دیجیتال را بالا ببرند.

دنیای اتاق‌های فکر قبلاً نسبتاً ساکن بود؛ اما امروزه با گسترش اتاق‌های فکر سیاسی، گروه‌های مدافع و انجمن‌های صنعتی، بازار ایده‌ها بسیار پر سر و صداتر و شلوغ‌تر شده است. علاوه بر آن، هر شرکت بزرگ جهانی می‌خواهد به عنوان یک «رهبر فکری» دیده شود و به همین منظور، بسیاری از آنها جریان ثابتی از تحقیقات و محتوا را ارائه می‌نمایند - حتی برخی از آنها، اتاق‌های فکر خود را راه‌اندازی می‌کنند. رقابت خوب است، زیرا همه را وادار می‌کند تا بازی خود را ارتقا دهند. همچنین دیدن دیدگاه‌های مکمل متعدد در مورد موضوعات پیچیده می‌تواند ارزشمند باشد. با این گفته، مؤسسه سعی می‌کند به حوزه‌هایی پایبند باشد که اعتقاد دارد می‌توان در آنها ارزش متمایز را خلق کرد.

مؤسسه مک کینزی جایگاه ویژه‌ای دارد. در فضای بین تحقیقات تجاری و تحقیقات آکادمیک است و از هر دو دنیا استفاده می‌کند. به داده‌ها و ابزارهای کمی بسیار زیاد دسترسی دارد. همچنین سریع‌تر از دانشگاه حرکت می‌کند. در عین حال، این مؤسسه به طور عمیق به حل مسائل مرتبط با کسب و کارها می‌پردازد. مک کینزی در موضوعاتی که برای تحقیق انتخاب می‌کند، گستردگی قابل توجهی دارد و به دلیل پشتوانه آن، از نیاز به انجام کارهای سفارشی، درخواست از اهداکنندگان یا رقابت برای کمک‌های دولتی آزاد است. این امر مؤسسه مک کینزی را در میان اتاق‌های فکر رقیب بسیار خوش‌شانس می‌کند که بیشتر آنها باید زمان و منابع قابل توجهی را برای تأمین بودجه اختصاص دهند. مک کینزی سعی می‌کند از این مزیت عاقلانه استفاده کند و به پرسش‌هایی که برای اقتصاد جهانی و کل جامعه اهمیت دارد، بپردازد. برای مثال، چگونه کسب‌وکارها احتمالاً فعالیت‌های کاری را خودکار کرده و همچنین مسیرهایی برای بازآموزی و به‌کارگیری مجدد کارگران آواره مشخص می‌کنند. چگونه بر سوگیری‌هایی که ممکن است تداوم یابد غلبه کرده و چگونه آن را برای منافع اجتماعی از جمله پیشرفت‌هایی در مراقبت‌های بهداشتی و بیوتکنولوژی مهار نماید. مؤسسه روش خود را «میکرو به ماکرو»^۲ می‌نامد. مؤسسه از تخصص همکارانی بهره می‌برد که اقتصاد خرد را در زمان واقعی مشاهده می‌کنند. این درک خرد از نحوه عملکرد کسب‌وکار به مؤسسه امکان می‌دهد تا نقطه برتری بهتری در روندهای کلان داشته باشد. به عنوان مثال، مؤسسه تحقیقات اخیر خود را در مورد تجارت و

1. Right brain and the left brain
2. Micro to Macro

جهانی شدن با بررسی دقیق روندهای فعلی در ۲۳ زنجیره ارزش صنعت پایه‌گذاری کرده تا بررسی نماید که چگونه زنجیره‌های تأمین در دنیایی که تاب‌آوری به طور ناگهانی تکامل یافته است، ادامه می‌یابد. مک کینزی هر بار که یک پروژه تحقیقاتی انجام می‌دهد از اختلاط و تطبیق^۱ بهترین شیوه‌های^۲ بخش خصوصی و دانشگاه که برای هر اتاق فکر می‌تواند ارزش زیادی داشته باشد، بهره می‌برد.

برخلاف سازمان‌هایی که دستور کار مشخصی دارند، مؤسسه مک کینزی بر پیشبرد مجموعه‌ای از سیاست‌های خاص متمرکز نیست. مؤسسه مک کینزی نقش خود را به عنوان یک پایگاه واقعی برای اطلاع‌رسانی به رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات تجاری و سیاسی می‌داند. به جای ارائه نسخه‌های خط‌مشی، از یافته‌های تحقیقاتی خود برای برجسته کردن بزرگ‌ترین مسائلی که باید حل شوند، استفاده می‌کند. شرکای مک کینزی بیشتر وقت خود را صرف سفر در سراسر جهان می‌کنند تا یافته‌های خود را در کنفرانس‌ها ارائه نمایند و با مدیران عامل و رهبران دولتی، گفتگوهای عمیقی داشته باشند.

همه به شدت احساس می‌کنند که جهان پیچیده‌تر می‌شود، همه چیز سریع‌تر پیش می‌رود و بسیاری از مشکلات مهم از تغییر آب و هوا گرفته تا برابری جنسیتی برای حل آنها وجود دارد. همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داده که چقدر چابک^۳ بودن مهم است. مک کینزی در تلاش است تا رویکردی مبتنی بر واقعیت، بی‌طرف و دقیق^۴ داشته باشد. امروزه، این امر ممکن است ارزشمندترین کمکی باشد که مک کینزی یا هر اتاق فکری می‌تواند انجام دهد.

۳- تجربه پل سالم^۵ از مؤسسه خاورمیانه^۶ از آمریکا

پل سالم رئیس مؤسسه خاورمیانه در واشنگتن،^۷ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی در ایالات متحده را بررسی می‌کند. تکنولوژی‌های جدید، رسانه‌های اجتماعی و تغییرات عمیق در فضای اطلاعاتی و سیاسی، اتاق‌های فکر را با چالش‌های جدی مواجه کرده است.

چگونه می‌توان صدای اتاق فکر را در جهانی شنید که هر شرکت مخابراتی یک پخش‌کننده است؟ اهرم تحقیقات اتاق‌های فکر مبتنی بر شواهد در محیطی پس‌حقیقتی^۸ است که در آن نه واقعیت و نه استدلال منطقی، مشخص‌کننده راه درست نیستند.

1. Mixing and matching

2. Best practices

3. Agile

4. Fact-based, neutral, and rigorous approach

5. Paul Salem

6. Middle East Institute

7. Washington, D.C, USA

8. post-truth

اتاق‌های فکر چگونه می‌توانند بر محیط سیاسی که عمیقاً به قبیله‌های اطلاعاتی و ایدئولوژی‌های رقیب تقسیم می‌شود و بدون در نظر گرفتن شواهد یا استدلال، موضع‌گیری‌ها مطرح می‌شود تأثیر بگذارند و چگونه اتاق‌های فکر می‌توانند در محیطی زنده بمانند که در آن شرکت‌های حقوقی، شرکت‌های روابط عمومی، گروه‌های مدافع، جوامع خودجوش فیس‌بوک و توییتر و همچنین دولت‌های خارجی، همگی حوزه عمومی را با مواضع و دیدگاه‌های سیاسی خود یا با اطلاعات نادرست ربات‌ها، لبریز نمایند؟

با وجود همه این‌ها، اتاق‌های فکر زنده مانده‌اند. در ایالات متحده، اکثریت قریب به اتفاق اتاق‌های فکر در فضای سیاست خارجی - بین واشنگتن دی سی، نیویورک و دیگر شهرهای بزرگ ایالات متحده - از دو دهه اول، این آخرین انقلاب تکنولوژی و سه سال اول از تحولات سیاسی سال ۲۰۱۶ جان سالم به در برده‌اند. همان‌طور که شاخص اتاق فکر جهانی Go-To نشان می‌دهد، تعداد اتاق‌های فکر در ایالات متحده و در سراسر جهان همچنان در حال افزایش است. ایده اتاق فکر که در ایالات متحده و بریتانیا متولد شد در واقع با قدمت یک قرن به نظر می‌رسد هنوز هم در ربع اول قرار دارد، چرا این موضوع اهمیت دارد؛ زیرا امکان پاسخگویی به دو پرسش را فراهم می‌کند: اول «اتاق‌های فکر موفق چگونه انطباق یافته‌اند؟» و دوم «آیا چالش‌های دیگری در دهه‌های آینده برای اتاق‌های فکر وجود خواهد داشت که آنها باید بر این چالش‌ها غلبه کنند؟». برای شروع با آخرین پرسش، می‌توان گفت نقطه عطف واقعی برای اتاق‌های فکر زمانی خواهد بود که هوش مصنوعی و یادگیری ماشین با تکیه بر داده‌های بزرگ بتوانند جایگزین هوش انسانی در بررسی حوزه‌های وسیع سیاست شوند و بهترین و استراتژیک‌ترین راه‌حل را پیشنهاد کنند. هوش مصنوعی، الگوریتم‌ها و ماشین‌ها قبلاً تصمیم‌گیری با سرعت بالا را در بازارهای مالی و سهام به دست گرفته‌اند و راه خود را به بخش‌هایی از تصمیم‌گیری در بخش‌های نظامی فراجنگی^۱ باز کرده‌اند. آنها در حال حرکت به سمت پزشکی، حقوق، اشکال مختلف تحقیق و سایر زمینه‌هایی هستند که قبلاً تصور می‌شد در قلمروی انحصاری هوش انسانی هستند. برای مثال، ادغام و بررسی داده‌های هوش مصنوعی در محیط سیاست خارجی و ارائه توصیه‌های سیاستی برای رویارویی با روسیه، مذاکره با چین یا برخورد با چالش‌های مختلف خاورمیانه خیلی دور از ذهن نیست. در ادامه، چند نکته برجسته مطرح می‌شود: نخست، اگرچه تکنولوژی قبلاً تأثیر گسترده‌ای بر فضای اطلاعات، بازار و محیط سیاسی داشته است؛ اما سیاست‌گذاری هنوز به روش نسبتاً سنتی قرن نوزدهم و بیستم صورت می‌گیرد، یعنی افرادی با در نظر گرفتن اولویت‌ها و فشارهای مختلف با وزن متفاوت به عنوان گزینه‌ها و انتخاب سیاستی برگزیده می‌شوند. کاری که اتاق‌های فکر موفق در این راستا انجام می‌دهند این است که خود را در جایگاه یا ذهن سیاست‌گذار قرار می‌دهند، از زمان خود بهره‌برداری نموده و درباره مسیرهای مختلف سیاست‌گذاری فکر می‌کنند. کار ذهنی انسانی هنوز برای سیاست‌گذاران مضطرب ارزشمند است.

1. Parts of Military Hyperwar

سیاست‌گذار قطعاً مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها، اولویت‌ها و اهداف سیاسی خود را دارد و بر اساس آنها از میان سیاست‌های پیشنهادی مختلف دست به انتخاب می‌زند؛ اما وی قبل از انتخاب نیاز است که به بررسی و تشریح انتخاب‌های سیاستی خود بپردازد. البته، بیشتر سیاست‌گذاران می‌توانند از گزینه‌های سیاستی داخلی چه در دولتشان، چه در جناح یا حزب سیاسی خود انتخاب کنند و در واقع برخی از اتاق‌های فکر به طور کامل، بخشی از احزاب یا جناح‌های سیاسی هستند؛ اما اتاق‌های مستقل از این جهت ارزشمند و مفید می‌باشند که ارائه‌دهنده خدمات به سیاست‌های جهان می‌باشند و از آنجایی که سیاست‌گذاران به طور مداوم به گزینه‌های سیاستی برای چالش‌های در حال تغییر سریع در حوزه سیاست نیاز دارند، بازار تولید و مصرف پیشنهادهای سیاستی به‌طور قابل توجهی بزرگ‌تر از آنچه گزینه‌های سیاستی داخلی می‌توانند در انحصار داشته باشند، باقی می‌ماند. دوم، اتاق‌های فکر باید تکنولوژی‌های جدید را بیاموزند، بپذیرند و در کار خود ادغام کنند. موج اخیر تغییرات تکنولوژیک جنبه دموکراتیکی داشته است، زیرا دسترسی به اطلاعات، قدرت محاسباتی و ارتباطات را برای هر کسی در جهان با تلفن هوشمند، لپ‌تاپ و اتصال به اینترنت را امکان‌پذیر کرده است. اتاق‌های فکر هم قربانی و هم ذینفع این موج بوده‌اند. به عنوان قربانی، آنها دیگر مؤسسات ممتازی نیستند که به اطلاعات و بسترهای ارتباطی کافی دسترسی داشته باشند تا به راحتی متمایز شوند. آنها اکنون باید با تعداد بی‌شماری از مؤسسات، گروه‌ها و افراد رقابت کنند تا دسترسی فوری به تمام اطلاعات منبع باز جهان داشته و در تلفن‌های همراه یا لپ‌تاپ‌های خود ابزارهایی برای پخش حقایق، نظرات، تحلیل‌های خود و توصیه‌های سیاستی داشته باشند. به عنوان ذینفع، اتاق‌های فکر همچنین به همه اطلاعات باز در سراسر جهان دسترسی پیدا کرده‌اند و ظرفیت برقراری ارتباط گسترده و ارزان را از طریق نوشتار، پادکست‌ها، ویدئوها و رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان در سراسر کشور یا جهان به دست آورده‌اند و در واقع، امروزه اتاق‌های فکر موفق با استفاده از تکنولوژی در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها توانسته‌اند از آن برای تشدید و گسترش ارتباطات از طریق دیدگاه‌ها و توصیه‌های سیاست‌گذاری بهره ببرند. همچنین اتاق‌های فکر، تفکر تکنولوژی را در مدیریت داخلی، شفافیت و کارایی سازمان‌های خود ادغام کرده‌اند. در حالی که موج اخیر تغییرات تکنولوژیکی، دسترسی به اطلاعات، قدرت محاسباتی و ظرفیت‌های ارتباطی را که قبلاً در اختیار ایالت‌ها یا مؤسسات بسیار بزرگ بود را باز کرد؛ اما انقلاب آینده هوش مصنوعی به نظر می‌رسد که جنبه معکوس داشته باشد، زیرا موتورهای محاسباتی عظیم لازم برای هوش مصنوعی تنها برای ایالت‌ها و سازمان‌های بسیار بزرگ در دسترس خواهند بود. دوم، پدیده «پسا واقعیت»^۱ که تا حد زیادی ایده یک اتاق فکر مبتنی بر شواهد را زیر سؤال می‌برد، بررسی دقیق‌تری دارد. این پدیده به خودی خود یک «فریب»^۲ است، زیرا کسانی که آن را ایجاد کردند و پشت آن بوده‌اند، به خوبی می‌دانند که چه می‌کنند. در واقع آنها تلاش می‌کنند تا باور عمومی را نسبت به برخی از حقایق یا واقعیت‌های

1. Post fact
2. Hoax

علمی برای اهداف کاملاً واقعی و تعریف شده زیر و رو کنند. صنعت دخانیات، علمی را که سیگار کشیدن را با سرطان مرتبط می‌دانست، تضعیف کرد، نه به این دلیل که به این علم اعتقاد نداشت بلکه به این دلیل که مخالف نتیجه‌اش بود. شرکت‌های نفتی یا افراط‌گرایان با مالیات کم، علم تغییرات آب و هوا را تضعیف می‌کنند تا منافع تعریف‌شده ناشی از سود بالا و بار مالیاتی پایین را حفظ کنند. چنین مبارزاتی علیه حقیقت^۱ جدید و مرموز نیست. این واقعیت که تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید، مبهم‌سازی واقعیت را با روش‌های جدید قابل دستیابی کرده‌اند، قطعاً یک چالش است؛ اما لزوماً نشان‌دهنده تغییر اساسی در نقش قدرت و پول در تعیین آنچه عموم مردم به درستی باور دارند، نیست. نهایتاً در ایالات متحده، یک لحظه چالش‌برانگیز ریاست جمهوری ترامپ بود. رئیس‌جمهوری که به نظر می‌رسد، بیش از هر رئیس‌جمهور قبل از خودش، به طور جدی از حقایق و استدلال‌های منطقی و حتی از مشاوران خط‌مشی خود جدا شد. بسیاری از اتاق‌های فکر در این دوره از خود می‌پرسند که چطور از تمام مشکلات انجام تحقیقات سیاسی، بررسی دقیق مسیرهای سیاست‌گذاری و حتی برقراری ارتباط موفقیت‌آمیز و شاید متقاعد کردن مقامات عالی دولت در مورد آن گزینه‌های سیاستی، به درستی عبور کنند. در حالی که در پایان روز، رئیس‌جمهور تصمیمات سیاسی مهمی را به محض تماس با یک رهبر خارجی یا بخش خبری فاکس نیوز اتخاذ خواهد کرد. هیچ‌یک از ما قبلاً چنین ریاست جمهوری را ندیده بودیم که مانع از بهترین تلاش‌های متفکران مبتکر شود.

در مجموع، اتاق‌های فکر مطمئناً باید به سرعت خود را با دگرگونی‌های فنی و سیاسی اخیر وفق دهند تا بتوانند احتمالاً در دهه آینده و شاید یک یا دو دهه پس از آن، مرتبط باقی بمانند. وقتی انقلاب هوش مصنوعی به طور کامل وارد حوزه سیاست‌گذاری شود، بر همه اتاق‌های فکر، مدارس، دانشگاه‌ها، سازمان‌های رسانه‌ای تأثیر خواهد گذاشت؛ بنابراین اینکه آنها چگونه عمل خواهند کرد و آیا زنده خواهند ماند پرسش‌هایی است که مطرح می‌شوند.

۴- تجربه کی کولز جیمز^۲ از بنیاد هریتیج^۳ در آمریکا

کی کولز جیمز رئیس بنیاد هریتیج در واشنگتن دی سی^۴، تاریخچه، تکامل و آینده اتاق‌های فکر را از طریق بررسی «اتاق فکرهای آمریکا: مواجهه با چالش‌های افزایش رقابت و تکنولوژی‌های جدید و حفظ ارتباط در جهان در حال تغییر» تشریح می‌کند.

طی سال‌ها، اتاق‌های فکر ایالات متحده نقشی حیاتی در ارائه تحقیقات دقیق و توصیه‌های سیاست‌گذاری به سیاست‌گذاران در سطوح محلی، ایالتی و فدرال برای ایجاد راه‌حل‌های آگاهانه‌تر و داده‌محور برای مسائل پیش

1. Truth
2. Kay Coles James
3. The Heritage Foundation
4. Washington, DC, USA

روی آمریکا ایفا کرده‌اند. همان‌طور که اتاق‌های فکر به آینده نگاه می‌کنند، بنیاد هریتیج باید با حفظ نقاط قوت تحقیقات اصلی و استقلال و در عین حال توسعه راه‌های جدید برای رویارویی با چالش‌های افزایش رقابت، تکنولوژی‌های جدید، یافتن اهداکنندگان جدید و حفظ ارتباط در جهان همیشه در حال تغییر هم به حفظ اتاق فکر و هم به پیشرفت متعهد باشد. این بخش به بررسی برخی از چالش‌هایی می‌پردازد که اتاق‌های فکر در حال حاضر با آن‌ها مواجه بوده و هست از جمله اینکه چگونه تکنولوژی بر کار اتاق‌های فکر تأثیر گذاشته است، چگونه رقبای جدیدی مانند شرکت‌های حقوقی و گروه‌های مدافع، چشم‌انداز سیاست عمومی را تغییر داده‌اند و چگونه قطب‌بندی سیاسی افزایش یافته و ماهیت مشاوره سیاستی را دگرگون کرده است. همچنین بررسی چگونگی مقابله اتاق‌های فکر با چالش‌های استخدامی خود، چگونگی تأثیرگذاری بودجه بر استقلال تحقیقات و ارزشی که اتاق فکر در یک بازار رقابتی ایده‌ها ارائه می‌دهد.

تأثیر تکنولوژی

انبوهی از داده‌های جمع‌آوری‌شده توسط دولت‌ها، شرکت‌های رسانه‌های اجتماعی و سایر نهادها به محققان امکان دسترسی به حجم عظیمی از اطلاعات درباره دنیا را می‌دهد. علاوه بر این، سهولت استفاده از داده‌ها در شکل دیجیتالی آن نیز به این معنی است که محققان می‌توانند از داده‌ها برای نشان دادن الگوها و نتیجه‌گیری با سرعت و کمیتی که قبلاً تصور نمی‌شد، استفاده نمایند. تکنولوژی نه تنها این امکان را می‌دهد که به‌طور گزینشی با افراد ارتباط برقرار نماییم بلکه این امکان را می‌دهد که پیام خود را به‌طور مؤثر برای مخاطبان خاص چه سیاست‌گذاران، رسانه‌ها، اهداکنندگان و یا عموم مردم تنظیم کنیم. تکنولوژی همچنین به ما کمک می‌کند تا پیام‌هایمان را به روش‌های متقاعدکننده‌تر ارائه نماییم. دیگر یک کاغذ سفید برای دستیابی به مخاطبان انبوه کافی نیست. ویدئوها، تصاویر گرافیکی و داستان‌های احساسی همراه با تحقیقات سیاست‌گذاری و انتشار از طریق رسانه‌های سنتی، رسانه‌های اجتماعی و اینترنت، راه‌های مؤثرتری برای دستیابی به مخاطبان هستند.

در حوزه کمک‌کنندگان مالی، تکنولوژی به اتاق‌های فکر اجازه می‌دهد تا اطلاعاتی را درباره نحوه ارائه کمک‌کنندگان مالی، رسانه‌هایی که استفاده می‌کنند، نحوه برقراری ارتباط، علاقه‌هایشان و غیره را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کنند. این اطلاعات را می‌توان به نرم‌افزار مدل‌سازی پیش‌بینی‌کننده وارد نمود تا کمک‌کنندگان مالی فردی را به مسیرهای درخواستی خاص مانند کمک‌کننده ماهانه، سالانه، برنامه‌ریزی شده یا اصلی اختصاص دهد و به پیش‌بینی مؤثرترین راه‌ها برای رشد روابط فردی با آنها کمک کند.

رقبای جدید

رقبای جدیدتر مانند شرکت‌های حقوقی، گروه‌های مدافع، منابع رسانه‌ای غیرسنتی و حتی موتورهای جستجوی آنلاین، چشم‌انداز سیاست‌های عمومی را تغییر داده‌اند؛ اما همه منابع اطلاعاتی برابر نیستند.

تحقیقات انجام شده توسط اتاق فکر باید آن را از نظر اعتبار بیشتر، قابل اعتمادتر بودن و مستقل‌تر بودن از سایر اتاق‌های فکر متمایز کند. در حالی که گروه‌های مدافع، شرکت‌های روابط عمومی و دیگران ممکن است فهرست‌های ایمیل و دنبال‌کنندگان توییتر داشته باشند، در حالی که داده‌ها و تحقیقاتی که اتاق‌های فکر انجام می‌دهند را ندارند. در واقع تحقیقاتی که با یک فرایند دقیق بررسی نمی‌شوند، می‌توانند به نتیجه‌گیری‌های پشتیبانی نشده و توصیه‌های خطمشی ضعیف منجر گردند. این حوزه‌ای است که اتاق‌های فکر بهتر می‌توانند به مخاطبان از صحت داده‌ها و بی‌طرفی نتایج حاصل از آن اطمینان دهند. با این حال، اغلب ممکن است یک اتاق فکر متوجه شود که سایر نهادهایی که به دنبال تأثیرگذاری بر سیاست هستند، در واقع رقیب نمی‌باشند. بسیاری از اوقات، آنها می‌توانند نقش شرکای ائتلافی را ایفا کنند؛ بنابراین درک انگیزه‌ها و اهداف آنها مهم است. در جایی که زمینه مشترک وجود دارد، ممکن است فرصت‌های مهمی برای همکاری با یکدیگر نیز وجود داشته باشد.

افزایش قطبیت سیاسی

دوقطبی شدن روزافزون سیاست و پراکندگی آمریکایی‌ها به طور چشمگیری ماهیت گفتمان عمومی و مشاوره سیاسی را تغییر داده است. در گذشته، قانون‌گذاران هر دو طرف از ایده‌های سیاستی معینی بدون توجه به گرایش‌های ایدئولوژیک اتاق فکر ارائه‌دهنده آن‌ها استقبال می‌کردند. امروزه، به نظر می‌رسد بسیاری از رهبران منتخب کمتر به داده‌های واقعی علاقه‌مند هستند و در عوض تمایل بیشتری به پذیرش مواضع سخت سیاسی دارند. این امر توانایی آن دسته از اتاق‌های فکری را که شباهت‌های بیشتری با «طرف مقابل» دارند، برای کار بر روی خطوط حزبی محدود کرده است. یکی از راه‌های مقابله با این امر، برقراری ارتباط مستقیم با مردم به منظور ایجاد حمایت مورد نیاز برای تشویق مقامات منتخب به اتخاذ سیاست‌های اتاق فکر است. درگیر کردن مردم با ایده‌های سیاستی به زبان ساده و متقاعد کردن آنها برای خرید، اغلب برای جلب حمایت قانونگذار کلیدی است. اتاق‌های فکر اغلب این‌گونه عمل نمی‌کنند؛ اما این واقعیتی است که وقتی صحبت از سوق دادن سیاست‌گذاران به عمل می‌گردد، با آن مواجه می‌شویم. کلید عبور از حزب‌گرایی این است که با مردم در مورد مسائل صحبت کنیم. اکثر شهروندان متوسط، خواه لیبرال، میانه‌رو یا محافظه‌کار، به هوای پاک و آب، کمک به فقرا، ایجاد شغل و اطمینان از مراقبت‌های بهداشتی اهمیت می‌دهند. آنها راه‌های مختلفی برای دستیابی به آن اهداف می‌بینند. در این راستا، اتاق‌های فکر باید صادقانه راه‌هایی را ارزیابی کنند که هم تاریخ و هم داده‌ها نشان می‌دهند. سپس باید راه‌حلی را در نظر بگیرند که علم، اقتصاد و سایر علوم اجتماعی به

آن‌ها اشاره می‌کنند و نتایجی را که اتاق فکر به دنبال آن است را تولید می‌کنند و در عین حال از آزادی، رفاه و حقوق فردی که از ابتدا آمریکا را تعریف کرده‌اند، محافظت می‌نمایند. سپس هنگام درگیر شدن با مردم، اتاق‌های فکر باید به روش‌هایی ارتباط برقرار کنند که ابتدا برای مردم جذاب باشد و منجر به درگیری ذهن آنها می‌شود. در این راستا به منظور افزایش اثربخشی، اغلب انجام تحقیقات بازار برای تعیین مکان دسترسی به مخاطبان و بهترین زبان برای انتقال ایده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

چالش‌های منابع انسانی

اتاق‌های فکر همیشه با چالش‌های جذب نیرو چه در رقابت با دولت‌ها، سایر اتاق‌های فکر یا بخش خصوصی برای استعدادیابی مواجه بوده‌اند. در این راستا آنها برای گسترش فهرست متقاضیان خود، رسانه‌های اجتماعی و تبلیغات شغلی خود را گسترش داده‌اند. یک راه جذب استعدادها، کلیدی، برنامه‌های کارآموزی است. برای مثال، در بنیاد هریتیج از هر پنج کارمند، یک نفر زمانی کارآموز هریتیج بوده است. اتاق‌های فکر برای رشد برنامه‌های کارآموزی، باید تلاش‌های خود را در پردیس‌های کالج از طریق نمایشگاه‌های کار و مکان‌های دیگر گسترش دهند تا متقاضیان بیشتری را جذب کنند. برای ادامه جذب و حفظ کارمندان با کیفیت، اتاق‌های فکر باید برنامه‌ای برای ارائه مزایای خلاقانه‌تر یا سخاوتمندانه‌تر داشته باشند تا با سایر کارفرمایان بتوانند رقابت کنند. علاوه بر این، برای اطمینان از اینکه تأثیر یک اتاق فکر فراتر از دوره تصدی یک مدیر عامل، معاون رئیس جمهور یا محقق ستاره ادامه می‌یابد، آنها باید برنامه‌های جانشینی برای ایجاد نیمکتی از استعدادها ایجاد کنند که بتوانند به طور یکپارچه به مأموریت سازمان ادامه دهند. به این منظور، در هریتیج مدیران ارشد شایستگی‌های اصلی پست‌هایشان را شناسایی کردند، دو یا سه نامزد داخلی را مشخص نموده و روی دریافت آموزش‌های لازم برای کاندیداها به منظور آماده کردن آنها برای این نقش‌ها متمرکز شدند.

تأمین مالی

وقتی اتاق‌های فکر جریان‌های درآمدی خود را متنوع می‌کنند، وابستگی خود را به کمک‌کنندگان مالی بزرگ کاهش می‌دهند. این امر توانایی آنها را برای تبلیغ استقلال تحقیقاتی خود افزایش می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا مطمئن شوند که در صورت از دست دادن یک اهداکننده اصلی مجبور نخواهند شد درهای خود را ببندند یا کارمندان خود را اخراج کنند. تنوع، همچنین از رکود اقتصادی محافظت می‌کند، زیرا کمک‌های مالی کوچک، هدایای برنامه‌ریزی شده و موقوفات معمولاً کمتر از هدایای بزرگ تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

یکی از حوزه‌های کمتر توجه شده اما همچنان مهم در تنوع درآمد، ایجاد برنامه‌های عضویت است که در آن شهروندان عادی می‌توانند با کمک مالی سالانه کوچک از یک اتاق فکر حمایت کنند. برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با دلار کوچک تأثیر چشمگیری بر اهدای مادام‌العمر افراد دارند.

ارزش افزوده اتاق‌های فکر

اتاق‌های فکر باید در ارتباط با نحوه ارائه ارزش افزوده در یک بازار بسیار رقابتی و غنی از اطلاعات، کار بهتری انجام دهند. اتاق‌های فکر باید این واقعیت را مطرح کنند که تحقیقات اصلی دقیق و کاملی را ارائه می‌دهند که دیگران نمی‌توانند ارائه دهند. آنها باید به طور انتقادی به معایب ایده‌های بد اشاره کنند و حقایق را برای حمایت از ایده‌های خود نشان دهند. آنها باید سطح بالایی از دانش و استقلال خود را حفظ کنند و این چیزی است که اتاق‌های فکر جدی را از سران سخنگو در تلویزیون و ستارگان توییتر که با صدای بلند اما بدون اقتدار صحبت می‌کنند جدا می‌نماید. اتاق‌های فکر برای حفظ اعتبار خود باید به مجموعه‌ای از اصول شفاف که می‌توانند با توصیه‌هایشان سازگار باشند، پایبند شوند؛ بنابراین سیاست‌گذاران و مردم می‌دانند که اساس راه‌حل‌های اتاق فکر بر چه پایه‌ای است. در هریتیج، ۱۴ اصل منتشر شده «شمال واقعی»^۱ به مدیریت انتظارات مخاطبان کمک کرده است. از آنجایی که دولت در زندگی روزمره شهروندان مداخله‌گرتر می‌شود، سیاست دوقطبی‌تر و اطلاعات گمراه‌کننده در بازار ایده‌ها فراوان‌تر می‌شود؛ بنابراین سیاست‌گذاران و مردم آمریکا با شک و تردید بیشتری به رسانه‌های خبری و اجتماعی به عنوان منابع اطلاعات نگاه می‌کنند. اتاق‌های فکر می‌توانند تأثیر بیشتری در بحث در مورد سیاست‌های عمومی داشته باشند و به عنوان حقیقت‌گویان مبتنی بر واقعیت و بی‌طرف عمل کنند که مردم می‌توانند برای راه‌حل‌های صادقانه جهت رسیدگی به فوری‌ترین مسائل روز به آنها مراجعه نمایند.

تأثیر کووید-۱۹ بر اتاق‌های فکر و مشاوره خط مشی

تأثیر جهانی همه‌گیری کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰، چالش‌های جدیدی را برای اتاق فکر جهان ایجاد کرد. این به هریتیج نشان داد که باید برنامه‌های بلایای طبیعی ایجاد نماید تا از ادامه عملیات خود در طول هر فاجعه، به‌ویژه در مواردی که دولت‌های محلی، ایالتی و فدرال برای حرکت صحیح و عبور کشور از بحران و حرکت به سمت بهبودی به تخصص هریتیج متکی بودند، اطمینان حاصل نماید. بحران کرونا همچنین اهمیت داشتن ذخایر مالی قابل توجه برای مقابله با طوفانی به اندازه کافی بزرگ برای تعطیلی اقتصاد را نشان داد. این امر نشان‌دهنده اهمیت تنوع‌بخشی به پایگاه‌های اهدایی با اهداکنندگان کوچکی بود که احتمال بیشتری داشت حتی در زمان وقوع بحران‌های اقتصادی، به کمک‌های مالی خود ادامه دهند و همچنین اهداکنندگان بزرگی که توانایی اضافه کردن یک صفر اضافی به کمک‌های خود برای کمک به جبران خسارت داشتند. این بحران همچنین نیاز به حفظ ارتباطات مستمر با سیاست‌گذاران، رسانه‌ها و اهداکنندگان را از طریق استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی، وبینارها و سایر وسایل ارتباط از راه دور نشان داد. همچنین همه‌گیری ویروس کرونا این پیام واضح را به صدا درآورد که باید ظرفیت و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات را در اختیار داشت تا اطمینان

1. True North

حاصل کنیم که تمام یا بخشی از نیروی کار همچنان می‌توانند کار خود را از طریق دورکاری انجام دهند. دولت‌ها در این بحران و بحران‌های آینده به مشاوره اتاق فکر و کارشناسان آن برای تجزیه و تحلیل قوانین و سیاست‌های در نظر گرفته شده نیاز داشتند و در زمانی که اکثر سیاست‌گذاران احساس می‌کردند که باید تقریباً از هر چیزی که راه‌حل به نظر می‌رسد حمایت کنند، ملت به اتاق‌های فکر خود برای هشدار در خصوص تله‌ها و پیامدهای ناخواسته قوانینی که با عجله اجرا می‌شد، نیاز داشت. در نهایت، بحران به هریتیج یادآوری کرد که اتاق‌های فکر با همکاری یکدیگر، طیف وسیعی از تخصص‌های مورد نیاز برای مبارزه و بهبودی از همه‌گیری را تحت پوشش قرار دادند. می‌توان راه‌های جدیدی برای گرد هم آمدن، به اشتراک گذاشتن دانش و همکاری روی راه‌حل‌های حیاتی پیدا کرد که در نهایت مردم آمریکا را از بحران عبور می‌دهد و هریتیج را حتی از قبل قوی‌تر می‌نماید.

۵- تجربه لوئیس رویو و ورونیکا اورتیز^۱ در شورای روابط خارجی مکزیک

لوئیس رویو و ورونیکا اورتیز، شورای روابط خارجی مکزیک در مکزیکو سیتی مکزیک،^۲ به بررسی آینده اتاق‌های فکر که در عصر دیجیتال فعالیت می‌کنند، پرداخته است. در ادامه تجربیات آنها تشریح می‌شود.

با گذشت دو دهه از قرن بیست و یکم، انقلاب اطلاعاتی با ایجاد فرصت‌های بیشتر برای برقراری ارتباط فوری، مستقیم و با هزینه کم با مخاطبان گسترده‌تر از کار اتاق‌های فکر سود برد. برنامه‌های تلفن همراه تعامل سریع‌تر و ساده‌تر را برای انسان‌ها فراهم کرده‌اند و دانش را برای مخاطبان هدف و همچنین عموم در دسترس‌تر و تعاملی‌تر می‌کنند. با این حال، با کوتاه‌تر شدن فاصله‌های فیزیکی توسط تکنولوژی، موانع و تفاوت‌های عمیق بین آن‌هایی که در بالا و پایین هستند آشکارتر می‌شوند. رسانه‌های اجتماعی بحث‌هایی را امکان‌پذیر کرده‌اند که مبتنی بر شواهد نیستند و صرفاً در معرض دید عموم^۳ به رقابت می‌پردازند. در زمان‌هایی که داده‌ها به اندازه طلا ارزشمند می‌شوند، شرکت‌های تکنولوژی به دنبال راه جدیدی برای فروش محصولات از طریق تقسیم‌بندی سفارشی هر کاربر هستند. داده‌های بزرگ فرصت‌های بی‌شماری را ایجاد کرده است. این ابزار که برای بازاریابی مفید می‌باشد و به طور گسترده توسط شرکت‌های خصوصی مورد استفاده قرار گرفته، به سرعت توسط اتاق‌های فکر استفاده می‌شوند و آنها را قادر می‌سازد تا مستقیماً هم مخاطبان منتخب و هم ذینفعان خود را هدف قرار دهند. مشکل این است ابزارهایی که اتاق‌های فکر به آن‌ها دسترسی دارند به یک اندازه در دسترس همه هستند و در اینترنت، هر رسانه شانس یکسانی برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیرندگان و عموم مردم دارد. بدون شک، تکنولوژی از سازندگان وبسایت گرفته تا نرم‌افزارهای منبع باز، پلتفرم‌های اتوماسیون بازاریابی و دسترسی مستقیم و مصرف‌کنندگان و کاربران از طریق رسانه‌های اجتماعی همگی شیوه عمل

1. Luis Rubio and Verónica Ortiz
2. Mexico City, Mexico
3. Public eye

اتاق‌های فکر را بسیار ارتقا داده است. مردم در سراسر جهان اکنون می‌توانند بدون توجه به موقعیت فیزیکی خود کار کنند. در این راستا، مشاوره خط‌مشی از یک دنیای بیش از حد متصل^۱ سود می‌برد. در واقع، تکنولوژی ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد؛ اما در عین حال به فعالان، سیاستمداران و نهادهایی که قدرت دارند و معمولاً هیچ کار تحلیلی پشت سرشان نیست، قدرت می‌دهد تا اغلب بحث‌ها را از طریق رسانه‌های اجتماعی تحت تأثیر قرار دهند. این رسانه‌ها به منبع رقابتی بزرگ برای جلب توجه مردم و در نتیجه توانایی تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری تبدیل شده‌اند. علاوه بر این، بی‌واسطه بودن تکنولوژی‌های ارتباطی، یک شمشیر دولبه است. این پلتفرم‌ها از جمله رسانه‌های اجتماعی، ارتباط نهادهای میانی را با پر کردن شکاف بین قدرت سیاسی و شهروندان به چالش می‌کشند. با وجود این، اتاق‌های فکر در تقاطع بخش‌های دولتی و خصوصی و همچنین جامعه از موقعیت منحصر به فرد و ممتازی برخوردارند. دیدگاه‌ها و توصیه‌های آنها، مستقل از گرایش‌های سیاسی یا ایدئولوژیک، ماهیتاً چندرشته‌ای هستند. با این حال، در عصر فراگیر شدن اطلاعات، چالش واقعی یعنی تأمین مالی قدیمی‌ترین چالش در این زمینه است. در اینجا یک پارادوکس کلیدی نهفته است، یعنی دسترسی به اطلاعات و مخاطبان هدف هرگز تا این اندازه بالا نبوده است؛ اما رقابت برای تأمین مالی نیز بسیار زیاد می‌باشد. از آنجایی که جمع‌آوری سرمایه فی‌نفسه یک چالش است، رقابت در عصر دیجیتال این کار را در کشورهایی که بشردوستی در آنها به خوبی تثبیت نشده یا فقط بر منافع فوری متمرکز هستند، پیچیده‌تر می‌کند. پرسشی که برای سرمایه‌گذاران وجود دارد این است که «اگر فعالان غیرحرفه‌ای می‌توانند مناقصه آنها را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند، چرا برای مؤسسات جدی و مستقر تأمین مالی می‌شود؟». این موضوع به دلیل ماهیت اتاق‌های فکر که باید مستقل بمانند تا مأموریت خود را انجام دهند، پیچیده می‌شود. علاوه بر این، منابع جدید بودجه، به‌ویژه منابع مالی از بخش تکنولوژی معمولاً با یک دستور کار همراه هستند. در این زمینه، اتاق‌های فکر در کشورهای به اصطلاح در حال توسعه چاره‌ای ندارند جز اینکه به ارتقای ارزش کار خود با هر ذینفع احتمالی ادامه دهند؛ بنابراین آشتی دادن استقلال و منافع سرمایه‌گذاران به یک چالش بزرگ تبدیل می‌شود.

دو قطبی شدن اجتماعی و سیاسی، تهدید جدیدی برای موجودیت اتاق‌های فکر است. انقلاب اطلاعات تا حد زیادی به توسعه بشریت کمک کرده و در عین حال چندپارگی سیاسی و اجتماعی کنونی را در سراسر جهان آشکار نموده و حتی به آن دامن زده است. به تعبیر بنجامین فرانکلین، اگر مردم حاضر به دفاع از دستاوردها و منافع خود نباشند کار اتاق‌های فکر در این کشورها بی‌اهمیت است. موضوع آینده این است که چگونه باید به هر شهروند نزدیک‌تر شد و دغدغه‌های او را درک کرد تا هم نیازهای گسترده آنها در سطح سیاست مورد توجه قرار گیرد و هم منابع مالی پایدارتر و بلندمدت توسعه یابد. تأمین مالی می‌تواند شامل تأمین

1. Hyper-connected world

مالی جمعی باشد موضوعی که با سنت مکزیکی تاکنون بیگانه است. کمک‌های مالی برای اتاق‌های فکر مکزیکی ممکن است از کمک‌های مالی بزرگ تبدیل به جمع‌آوری کمک‌های مالی شود که در این کشور رایج نیست؛ اما ممکن است جایگاه خود را در آینده پیدا کند. در واقع منابع مالی برای جذب بهترین استعدادها موجود بسیار حائز اهمیت است. امروزه به لطف انقلاب اطلاعاتی، اتاق‌های فکر تیم‌های بین‌رشته‌ای و متنوعی را تشکیل داده‌اند که شامل دانشمندان علوم اجتماعی بوده و روی سؤالات خط‌مشی کار می‌کنند، مهندسان صدا و تصویر برای پخش زنده رویدادهایشان و محققانی که در خیابان‌ها قدم می‌زنند و نظرسنجی‌ها را انجام می‌دهند و سایر ابزارهای سنجش افکار را به کار می‌گیرند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های آن‌ها، جذب و حفظ سرمایه انسانی در رقابت با سایر کارفرمایان بالقوه (مانند مشاوران) از نظر حقوق و بسته‌های مزایا خواهد بود. این امر همیشه یک چالش اساسی بوده اما انقلاب دیجیتال این چالش را به حداکثر رسانده است. در این راستا، اهمیت اتاق‌های فکر از منظر پرداختن به مسائل و موضوعاتی که توسط بخش عمومی و خصوصی نادیده گرفته شده، فراموش یا کنار گذاشته می‌شوند افزایش می‌یابد. آن‌ها همچنین از منظر تلاش برای یافتن جایگزین‌ها، پیشنهادهای سیاستی و راه‌حل‌های بادوام حائز اهمیت هستند. در حالی که دولت‌ها با مسائل روزمره سروکار دارند، چالش اصلی اتاق‌های فکر در سال‌های آینده حفظ خود به عنوان پناهگاه‌های امن برای تأمل و گفتگو در برابر هوس‌های سیاسی خواهد بود. امروزه در مکزیک، این مسئله حتی در دسرسازتر می‌شود، زیرا این دولت است که تلاش می‌کند هر منبع استقلال یا وزنه تعادل را از بین ببرد یا خنثی کند. در پایان باید گفت که اتاق‌های فکر برای تولید بهترین ایده‌ها و دفاع از عالی‌ترین آرمان‌ها ایجاد شده‌اند.

۶- تجربه نیلز ولدهیوس^۱ در مؤسسه فریزر^۲ در کانادا

نیلز ولدهیوس ولدهیوس رئیس مؤسسه فریزر در شهر ونکوور و استان بریتیش کلمبیا کانادا،^۳ به بررسی آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست با موضوع «عینک آفتابی خود را بردارید- آینده اتاق‌های فکر مثل همیشه روشن است» در سراسر جهان پرداخته است.

همان‌طور که رهبران اتاق‌های فکر چالش‌های متعددی را که با آن روبه‌رو هستند در نظر می‌گیرند، به یاد جمله معروف وینستون چرچیل^۴ می‌افتیم: «یک بدبین در هر فرصتی مشکل را می‌بیند. یک خوش‌بین فرصت را در هر سختی می‌بیند». نزدیک به بیست سال حضور در دنیای اتاق فکر، سخت است که فرصت‌ها را در اطراف خود نبینیم. در واقع، این زمان هیجان‌انگیزی برای یک اتاق فکر است. تردیدی وجود ندارد که ما در حال تجربه تغییرات شگرفی هستیم که بر اتاق‌های فکر تأثیر می‌گذارد، از جمله نوآوری‌ها در تکنولوژی،

1. Niels Veldhuis

2. Fraser Institute

3. Vancouver, BC, Canada

4. Winston Churchill

بازاریابی، ارتباطات، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها؛ اما این تغییرات را نباید به عنوان چالش در نظر گرفت. در عوض، اتاق‌های فکری که آن‌ها را فرصت می‌بینند و بر این اساس نوآوری می‌کنند، در نهایت پیشرفت کرده و در پیشبرد مأموریت‌های خود موفق خواهند شد. برای مثال، می‌توان تصور کرد که رهبران اتاق فکر در اوایل دهه ۱۹۸۰ نگران گسترش کابل‌ها و معرفی ایستگاه‌های خبری ۲۴ ساعته مانند سی ان ان بودند. همان‌طور که برنده جایزه نوبل هاینک^۱ مشاهده کرد، تنها عامل ثابت در جامعه تغییر است.

در مؤسسه فریزر، دیدگاه بسیار متفاوتی نسبت به بسیاری از افراد دیگر در مورد روند ایجاد تغییر وجود دارد که تا حدی توسط نظام سیاسی پارلمانی کشور کانادا شکل می‌گیرد. این اعتقاد وجود دارد که سیاستمداران در دموکراسی‌ها که دغدغه اصلی آنها همیشه انتخاب یا انتخاب مجدد است عموماً به جای رهبری مردم، از آنها پیروی می‌کنند. در مؤسسه فریزر تغییر فضای عقیده در مورد اینکه چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مؤثر نیست کلید تغییر سیاست می‌باشد. همچنین در این مؤسسه کلید تغییر فضای عقاید، ارائه گسترده‌ترین اطلاعات تجربی به آسانی و قابل دسترس برای مخاطبان در مورد چگونگی تأثیر سیاست دولت بر زندگی آنها است. به همین دلیل نزدیک به ۵۰ سال است که دفتر مرکزی مؤسسه فریزر در ونکوور تقریباً تا جایی که می‌توان در کانادا از کانون قدرت سیاسی ملی (اتاوا^۲) دور شد، قرار داشت. در حالی که نگرانی‌های زیادی در مورد افزایش قطبی شدن، به ویژه در سیاست وجود دارد، کسانی که در اتاق‌های فکر مشارکت دارند باید به خود یادآوری نمایند که در یک دموکراسی، سیاست‌های دولت باید منعکس‌کننده خواست مردم باشد. اتاق‌های فکر با ارائه تجزیه و تحلیل، سنجش، نقدهای سازنده و مهم‌تر از همه، ایده‌های جدید خط‌مشی نوآورانه، نقش مهمی در شکل دادن به نحوه تفکر عمومی در مورد سیاست فعلی و تغییرات نیاز دارند. در واقع، مهم‌ترین منابع تغییر سیاست، سیاستمداران یا احزاب سیاسی نیستند بلکه ایده‌های حاصل از تحقیقات در اتاق‌های فکر و سایر سازمان‌های تحقیقاتی هستند. این بخش بزرگی از ارزش افزوده اتاق‌های فکر بوده و خواهد بود. تحقیقات تجربی و ایده‌های سیاستی دقیق، پایه‌های تزلزل‌ناپذیر اتاق‌های فکر موفق را فراهم می‌کنند. هدایت تجربی، باز و شفاف بودن با داده‌ها و تشویق به تکرار و بازخورد در مؤسسه فریزر امتحان را پس داده و ادامه خواهد داشت. برای این منظور، فرصت‌ها برای تحقیقات نوآورانه بیشتر از همیشه است، زیرا مجموعه‌های داده‌ای بزرگ به آسانی در دسترس هستند، قدرت محاسباتی بیشتر شده و مدل‌سازی آسان‌تر از همیشه است. اتاق‌های فکری که می‌توانند از این گرایش‌ها برای تولید تحقیقات به‌موقع، موضوعی و با کیفیت بالا سرمایه‌گذاری کنند، از بقیه متمایز خواهند شد. ارتباط یافته‌های تحقیقاتی و توصیه‌های خط‌مشی چیزی است که اتاق‌های فکر را همیشه از دانشگاه‌ها متمایز نموده است. امروزه، توانایی اتاق‌های فکر برای دستیابی به مخاطبان بزرگ و متنوع، احتمالاً هیجان‌انگیزترین فرصت است. نوآوری‌ها در

1. F.A. Hayek
2. Ottawa

تکنولوژی، ارتباطات و تحقیقات بازاریابی و ایده‌های اتاق فکر را به طور اساسی تغییر داده است. بیست سال پیش، محققان اتاق فکر تحقیق کرده، در رسانه‌ها ظاهر و ارائه نمودند و با سیاست‌گذاران ملاقات کردند. بخش‌های ارتباطات محدود به تهیه پیش‌نویس اعلامیه‌های مطبوعاتی^۱ و رسیدگی به درخواست‌های رسانه‌ها بودند. اتاق‌های فکر می‌توانستند مستقیماً با حامیان و دوستان خود از طریق مجلات و خبرنامه‌های چاپی و رویدادها ارتباط برقرار کنند؛ اما رسانه‌ها توانایی فیلتر کردن یا حتی نادیده گرفتن پیام‌هایی را که اتاق‌های فکر می‌خواستند به افکار عمومی برسانند، داشتند. دنیای امروز دیجیتالی است، رسانه‌های سنتی در حال کاهش است و توانایی برای دستیابی به مخاطبان بسیار گسترده‌تر به طور مستقیم و بدون فیلتر کردن پیام‌های اتاق فکر توسط رسانه‌ها به طور تصاعدی بزرگ‌تر است. در حالی که رسانه‌ها، به‌ویژه در ایالات متحده، قطبی‌تر شده‌اند، پلتفرم‌های جایگزین (از جمله رسانه‌های اجتماعی، ایمیل، پیام‌های پیام کوتاه و کانال‌های ویدیویی) به اتاق‌های فکر امکان می‌دهند به طور بالقوه به مخاطبان بسیار گسترده‌تری دسترسی پیدا کنند. این انقلاب مداوم در ارتباطات و بازاریابی فرصتی بزرگ برای ارائه تحقیقات و پیام‌ها به طور خلاصه با پشتیبانی منابع بصری، به روش‌های سازگار با موبایل است که می‌تواند به راحتی از طریق رسانه‌های اجتماعی به اشتراک گذاشته شود. در آینده، اتاق‌های فکر باید با کسانی که مستقیم‌تر و فعال‌تر کارشان را دنبال می‌کنند، چه از طریق بازاریابی ایمیلی و کمپین‌ها، بازاریابی تلفن همراه (ایجاد، هدف‌گیری، ارسال و ردیابی همه پیام‌های تلفن همراه) یا ارتباط با دنبال‌کنندگان به شیوه شخصی‌سازی شده تعامل داشته باشند. اتاق‌های فکری که نوآوری می‌کنند و چالش یک بازار بسیار رقابتی و غنی از اطلاعات ایده‌ها را پذیرفته‌اند به موفقیت خود ادامه خواهند داد. کسانی که قادر به انجام این کار نیستند، بدون توجه به کیفیت تحقیقات خود، به طور فزاینده‌ای از اثربخشی کمتری برخوردار می‌شوند و احتمالاً قربانی تخریب خلاق خواهند شد. این امر به همان اندازه در مورد دانشگاه‌ها صدق می‌کند که از لحاظ تاریخی مشارکت‌کنندگان اصلی بازار ایده‌ها بوده‌اند. بسیاری از دانشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای به مکان‌های جزم‌اندیشی انعطاف‌ناپذیر تبدیل شده‌اند و کمتر به حل مسائل دنیای واقعی گره می‌خورند. در چنین فضایی اتاق‌های فکر اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. علاوه بر این، با تغییر جمعیت‌شناسی و اساتید دانشگاه که مایل‌اند مدت طولانی پس از بازنشستگی رسمی فعال بمانند، اتاق‌های فکر می‌توانند این فرصت را برای دانشمندان برجسته با هدف تأثیرگذاری در دنیای واقعی فراهم کنند. در واقع، اتاق‌های فکر باید با دانشمندان حرفه‌ای در همه سطوح که علاقه‌مند به مشارکت در مأموریت اتاق فکر هستند، روابط برقرار کنند. چنین محققانی می‌توانند ارزش زیادی در حفظ یا بهبود استانداردهای تحقیقاتی و ارائه ایده‌های جدید برای اتاق‌های فکر به بازار ارائه نمایند. بحث در مورد منابع انسانی شاید بزرگ‌ترین فرصت‌ها در ایجاد نسل بعدی محققان و رهبران اتاق فکر نهفته باشد. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که اهداف اشتغال نسل‌های جوان امروزی بسیار گسترده‌تر از نسل‌های قبلی است و اتاق‌های فکر مأموریت‌محور چنین فرصت‌هایی

را برای اشتغال آنها می‌توانند فراهم کنند. در حالی که معمولاً نمی‌توان آنها را با حقوق‌های ارائه‌شده توسط شرکت‌ها یا دولت مطابقت داد، می‌توان به رهبران جوان فرصت‌هایی داد تا اشتیاق خود را به گونه‌ای که این بخش‌ها نمی‌توانند ارائه دهند، دنبال کنند.

با توجه به نتایج تحقیقات در خصوص سیاست‌های تأمین مالی اتاق‌های فکر، شکی وجود ندارد که با کاهش تمایل کمک‌کنندگان به تأمین بودجه بلندمدت، چشم‌انداز این اتاق‌ها نیز در حال تغییر است. در عوض کمک‌کنندگان از پروژه‌های کوتاه مدت با هدف نتایج خاص حمایت می‌کنند. کمبود بالقوه بودجه وجود ندارد و اتاق‌های فکر باید با پیگیری کارایی در عملیات خود، اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد خود، به گونه‌ای که درخواست‌های مالی خود را متقاعدکننده‌تر کنند و با پیاده‌سازی ابزارهای جدید جمع‌آوری سرمایه، سازگار شوند. در انجام این کار، اتاق‌های فکر باید از استقلال خود در برابر تأمین‌کنندگان منابع مالی دفاع کنند. جهان با سرعت زیادی در حال تغییر است. این موضوع آن را هیجان‌انگیزتر می‌کند و آینده روشن‌تری را برای اتاق‌های فکری که پذیرای تغییر هستند، فراهم می‌نماید.

ب- آمریکای جنوبی

۱- تجربه کارلوس ایوان سیمونسن لیل و مارلوس کوریا دی لیما^۱ در بنیاد گتولیو وارگاس^۲ در برزیل

کارلوس ایوان سیمونسن لیل رئیس و مارلوس کوریا دی لیما مدیر اجرایی بنیاد گتولیو وارگاس در ریودوژانیرو برزیل با بررسی آینده اتاق‌های فکر: دیدگاه برزیلی به مطالعه آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان پرداخته است. در ادامه تجربیات آنها تشریح می‌شود.

موجودیت اتاق‌های فکر، ارائه توصیه‌های مبتنی بر شواهد به منظور ارتقای تصمیمات عمومی و خصوصی و کمک به جامعه برای حرکت رو به جلو است. چنین نهادهایی به سیاست‌گذاران کمک می‌کنند تا راه‌حل‌های مشکلات را طراحی، اجرا و نظارت نمایند و مسائلی را که بر سلامت اجتماعی-اقتصادی تأثیر می‌گذارند درک کنند. همچنین، اتاق‌های فکر پرسش‌ها و روش‌شناسی‌هایی را برای رسیدگی به مهم‌ترین چالش‌های جامعه پیشنهاد می‌نمایند. کمک به توسعه پایدار جامعه، هدف نهایی اتاق‌های فکر است؛ بنابراین، برای دستیابی به توسعه پایدار، اتاق‌های فکر نیاز به مشارکت ذینفعان مختلف در ایجاد این راه‌حل‌ها دارند، زیرا نمی‌توانند در حاشیه جامعه به اهداف خود دست یابند. در چند سال آینده، اتاق‌های فکر برای بقا و پیشرفت در نقش خود به عنوان دستیار سیاسی جامعه باید به چالش‌های زیادی رسیدگی کنند. اگرچه به این چالش‌ها از طریق یک

1. Carlos Ivan Simonsen Leal and Marlos Correia de Lima
2. Fundação Getúlio Vargas

لنز برزیلی نگریده شده است؛ اما برخی از چالش‌ها را می‌توان به راحتی در سراسر جهان تشخیص داد. چالش‌های اصلی به شرح زیر است:

– پایداری مالی

اگرچه اتاق‌های فکر قبلاً با بحران درآمد مواجه بودند؛ اما تأثیر همه‌گیری ویروس کرونا بر نحوه پرداخت صورتحساب‌های اتاق‌های فکر مخرب است. انقباض اقتصاد محلی به کمک‌کنندگان ضربه زده و منابع مالی از طرف شرکای تحقیقاتی نهادی در معرض خطر می‌باشد، زیرا شرکت‌ها از پیامدهای یک رکود قوی رنج می‌برند. این سناریو تا آینده نزدیک ادامه خواهد داشت، چون بهبود اقتصادی فوری نیست و ضمانتی هم برای آن وجود ندارد. حتی پس از وقوع آن، منابع مالی برای برگشت به اتاق‌های فکر زمان می‌برد. دولت‌هایی که قبلاً کمک‌چندانی به اتاق‌های فکر در برزیل کرده‌اند، با کاهش بودجه و انتخاب سیاست‌های چالش‌برانگیز، بودجه خود را کاهش خواهند داد. همزمان با تنوع بخشیدن به محصولات و خدمات شرکت‌های مشاوره کوچک و بزرگ در کنار رسانه‌ها، رقابت افزایش می‌یابد.

برای بقا، اتاق‌های فکر باید بدون تأثیر بر تحقیقات مرتبط با سیاست و تأثیر آن بر فرایند تصمیم‌گیری، کوچک و ضعیف شوند. از این رو، زمان آن فرارسیده که مخارج غیرمرتبط با انجام تجزیه و تحلیل و انتقال یافته‌ها و کار بر روی خط‌مشی بررسی شود. سرمایه‌گذاری و تحقیق در زمینه نوآوری به بهبود این حوزه‌ها کمک می‌کند و دیجیتالی‌سازی ممکن است دستاوردهای عملیاتی قابل توجهی در کارایی ایجاد نماید. تلاش‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی نیز باید افزایش یابد و این امر مستلزم ارتباطی عمیق‌تر با جوامعی است که اتاق‌های فکر در آن فعالیت می‌کنند و سیاست‌های انطباق قوی‌تری برای به حداقل رساندن ریسک استقلال و شهرت دارند. یک مدل تجاری جدید هنوز در دست ساخت است.

– تأثیرگذاری بر سیاست

اتاق‌های فکر چگونه ظرفیت تأثیرگذاری را در زمان‌های بدبینی نسبت به علم حفظ می‌کنند؟ قطبی‌سازی سیاسی تهدیدی برای توانایی اتاق‌های فکر جهت تأثیرگذاری بر انتخاب‌های سیاست است، زیرا تلاش می‌کند عقلانیت را از بحث عمومی خارج نماید. همچنین «عقیده‌گرایی» که بر بحث‌های عمومی آنلاین و آفلاین مسلط است بر اعتبار اتاق‌های فکر تأثیر می‌گذارد و سیاست‌گذاران به طور فزاینده‌ای تحقیقات مبتنی بر شواهد را در هنگام پیشنهاد راه‌حل‌های سیاسی برای مشکلات پیچیده غیرضروری می‌دانند. پس این وضعیت مستقیماً بر اتاق‌های فکر تأثیر می‌گذارد و دلیل اصلی وجود آنها غیرعملی می‌شود. به عنوان بخشی از این پدیده، رویکردهای سنتی برای تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران ممکن است دیگر کارساز نباشد. اکنون باید به راه‌های جدیدی برای دستیابی به تصمیم‌گیرندگان فکر کرد. یک راه‌حل جایگزین این است که افکار عمومی

سیاستمداران را به سمت تحقیقات و پیشنهاد اتاق‌های فکر سوق دهند؛ به عبارت دیگر، جایی باشید که عموم مردم هستند مانند رسانه‌های اجتماعی، تلویزیون پخش رایگان، پادکست‌ها و غیره.

برای رویارویی با چالش تعامل با عموم مردم جهت تأثیرگذاری بر سیاستگذاران، ایجاد خطوط ارتباطی و اطلاعاتی واضح بین تیم‌های تحقیقاتی و جامعه، حیاتی خواهد بود. در این زمینه، استفاده از روش‌های فرماندهی، ارتباطات، کنترل، اطلاعات و قابلیت همکاری ممکن است نقش اساسی در حکمرانی داخلی و همچنین در دستیابی به اهداف خارجی داشته باشد.

در کنار استفاده از هوش مصنوعی، اتاق‌های فکر می‌توانند فرایندهای هدفمند و تقویت شده‌ای را برای دسترسی به مردم ایجاد کنند و در نتیجه بر سیاست‌گذارانی که به موکلان^۱ خود پاسخ می‌دهند، تأثیر بگذارند. اهداف ترجمه شده جوامع و آنچه تصمیمات آنها را به سمت سیاستگذاران سوق می‌دهد، ممکن است راه متفاوتی برای کمک به آنها در انتخاب سیاستشان باشد. اتاق‌های فکر تنها در صورتی قادر به تأثیر خواهند بود که شهرت تحقیقات مبتنی بر شواهد آنها دست نخورده باقی بماند و آنها باید این کار را در زمین بازی عمومی انجام دهند.

– حفظ تمرکز طولانی مدت

محدودیت‌های زمانی در تحقیق هرگز به‌طور عمومی قابل مشاهده نبوده است و شرکا و رهبری انتظار دارند که اتاق‌های فکر راه‌حل‌های آماده برای استفاده جهت مشکلات فوری ارائه دهند، زیرا محیط ناپایدار می‌شود. این یک تله کوتاه مدت برای اتاق‌های فکر است و فشار زیادی را به آنها وارد می‌کند تا به سرعت تحقیق نمایند و توصیه‌های سیاستی را در مورد مشکلات چندوجهی ارائه دهند که دارای عوارض جانبی و عوامل مسبب متعدد است. مسائل پیچیده به سختی در یک بازه زمانی کوتاه تشخیص داده می‌شوند و به‌طور مداوم تغییر می‌کنند. با این حال، جامعه در حال حاضر فاقد صبر و حوصله لازم برای انجام تحقیقات بالغ است و مسائل روزانه تمایل دارند کارشناسان و منابع را از تحقیقات بلندمدت در مورد مشکلات ساختاری با تمرکز بر «بحران امروز» بیرون بکشند.

اتاق‌های فکر برای ایفای نقش خود، روی توانایی‌های رهبری برای بررسی خواسته‌های کوتاه‌مدت حساب می‌کنند و در عین حال، برنامه‌های تحقیقاتی بلندمدت را حفظ نموده و چشم‌اندازی را در مورد موضوعات تحقیقاتی ضروری که ممکن است هنوز مرسوم نباشند، ارائه می‌دهند. مسئله فقط پاسخ دادن به چالش‌های فعلی نیست بلکه عمدتاً تصمیم‌گیری‌های فردا را هدایت می‌کند.

– نوآوری

نوآوری کلید تعیین بقای اتاق‌های فکر است. نوآوری در جستجوی منابع درآمد، نوآوری در تعامل با جامعه و تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران و نوآوری برای حفظ تمرکز بر تحقیقات بلندمدت است در حالی که با فرصت‌های کوتاه‌مدت سروکار دارد.

نوآوری از فرآیندهای مدیریت چالش‌های ذکر شده در بالا بیرون خواهد آمد. سرمایه‌گذاری در تکنولوژی به معنای عملیات از طریق ابر، استفاده از هوش مصنوعی در تحقیق و مدیریت و به کارگیری C3I2 در عملیات، اهداف و تحقیقات روزمره است. اتاق‌های فکر برای بقای خود باید با این مفاهیم، کاربرد و عملکرد آنها راحت باشند. اتاق‌های فکر همچنین باید آن‌ها و زیرساخت‌های لازم خود را در حوزه‌های متنوعی مانند انسان‌شناسی و ریاضیات کاربردی به کار گیرند در حالی که از رویکردهای چند رشته‌ای برای راه‌حل‌ها و تحقیقات مرتبط با سیاست‌ها استفاده می‌کنند.

اتاق‌های فکر باید اولویت‌بندی کنند. یک انتخاب روش‌شناختی باید با در نظر گرفتن در دسترس بودن داده‌ها، زنده بودن یک مطالعه و مدت زمان مورد نیاز برای تحقیقات قوی انجام شود. سرمایه‌گذاری در تکنولوژی و ابزارهای روش‌شناختی می‌تواند به اتاق‌های فکر کمک کند تا این فرآیند را طی کنند و انتخاب‌های درستی داشته باشند و در نهایت تمرکز و پایداری برای اتاق‌های فکر فراهم کند. در شرایط کنونی، تولید دانش معتبر و انتقال آن به روشی قابل درک و حساس به زمان به جامعه، دولت‌ها و خیرین، برای بقای بلندمدت مهم است. اتاق‌های فکر در برزیل در حال حاضر تحت فشار چهار چالش ذکر شده هستند اما احتمالاً اکثر آنها در جامعه اتاق فکر جهانی هستند. با توجه به تعهدی که به جامعه دارند، آنها باید با وظیفه‌ای که در دست دارند روبرو شوند و در نظر بگیرند که چگونه در سال‌های آینده و پس از آن به بهترین شکل زنده بمانند.

اعتقاد این است که راه برجسته برای انجام این کار، متعهد شدن کامل به نوآوری‌های تکنولوژیکی است که به افشای بیشتر بسترهای انجمن اتاق فکر کمک می‌کند: تحقیقات و تأثیر مبتنی بر شواهد. تلاش‌ها و هزینه‌های خود را بر تحقیقات متمرکز کرده و یافته‌ها و توصیه‌هایی را به شیوه‌ای نوآورانه‌تر برای عموم ارائه شود. اگر اتاق‌های فکر نوآوری نکنند، دوام نمی‌آورند و بدون اتاق‌های فکر، جامعه منبع حیاتی تحقیق و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت آگاهانه را از دست خواهد داد بنابراین، در درازمدت وضعیت همه جوامع بدتر خواهد بود (Leal and de Lima, 2021).

۲- تجربه آدالبرتو رودریگز جیوارینی^۱ و همکاری‌اش از شورای روابط بین‌الملل آرژانتین^۲

آدالبرتو رودریگز جیوارینی، رئیس‌جمهور، گوستاوو مارتینز،^۳ مدیر عامل و امور عمومی،^۴ جوان باتالمه،^۵ دبیر دانشگاهی و گیرمو گارسیا،^۶ از شورای روابط بین‌الملل آرژانتین در بوئنوس آیرس^۷ آرژانتین، آینده‌اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را بررسی کرده‌اند. تجارب آنها در ادامه تشریح می‌شود.

آشفستگی روزافزون در امور داخلی و بین‌المللی کشورها ضرورت بررسی چگونگی تأثیر اتاق‌های فکر بر دانش اجتماعی و سیاست‌های دولت را نمایان می‌سازد. امروزه، پراکندگی سریع و تکثیر دانش در اکوسیستم گسترده‌ای از سازمان‌ها و همپوشانی جریان‌های مالی، جذب اطلاعات توسط بازیگران سیاسی را به سمت یک سناریوی تصمیم‌گیری مبهم گره می‌زند. این چالش حاکمیتی در دنیای «سیاست پس‌حقیقت»^۸ به اتاق‌های فکر این فرصت را می‌دهد تا بر روی دانش متمرکز شوند و نقشی را به عنوان متولیان اطلاعات قابل اعتماد بر عهده بگیرند. دلیل این امر به یک «بحران معرفتی»^۹ مربوط می‌شود که با بی‌اعتمادی فزاینده به کسانی که به طور حرفه‌ای مسئول ایجاد دانشی به عنوان زیربنای سیاست‌های عمومی هستند، نشان داده می‌شود. با این حال، از «متخصصان» و «تکنوکرات‌ها»^{۱۰} از سوی افکار عمومی و تصمیم‌گیرندگان سیاسی انتظار می‌رود که ایده‌هایی برای پایان دادن به بحران‌ها و اطمینان از اینکه «دیگر تکرار نمی‌شوند»^{۱۱} ارائه کنند. در مورد آنچه پارادوکس متخصص^{۱۲} نشان می‌دهد، در مواقع بحران، توصیه‌های سیاستی هنوز برای توجیه تصمیمات سیاستی مورد نیاز است و به نظر می‌رسد که سیاست‌گذاران بیش از هر زمان دیگری اتاق‌های فکر آمریکای لاتین را ترغیب می‌کنند تا بتوانند برخی از مزیت‌های رقابتی بالقوه خود را حفظ نمایند.

اتاق‌های فکر در آمریکای لاتین سابقه طولانی دارند و از سال ۱۷۹۰ زمانی که انجمن دانشگاهی دوستداران کشور^{۱۳} در لیما^{۱۴} تأسیس شد، وجود داشته‌اند. از آن زمان به بعد، اتاق‌های فکر با توجه به شرایط اجتماعی و سیاسی هر کشور و دوره، نقش‌های مختلفی را در جوامع آمریکای لاتین ایفا کردند. در کشورهای مخروطی شکل جنوبی،^{۱۵} توسعه اتاق‌های فکر در طول رژیم‌های نظامی اواخر قرن بیستم آغاز شد و پس از گذار به دولت‌های دموکراتیک گسترش بیشتری یافت. اتاق‌های فکر نقش سیاسی مهمی در تحولات اقتصادی و سیاسی

1. Adalberto Rodriguez Giavarini
2. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales
3. Gustavo Martínez
4. Managing Director and Public Affaires
5. Juan Battaleme
6. Guillermo García
7. Buenos Aires
8. post-truth politics
9. epistemic crisis
10. technocrats
11. never happen again
12. expert's paradox
13. Sociedad Académica Amantes del País
14. Lima
15. Southern Cone countries

که در دهه‌های پایانی قرن بیستم رخ داد، ایفا کردند و جایگزین روشنفکران دولتی و کارشناسان عمومی شدند و پیوندهای مهمی با نهادهای بین‌المللی برقرار کردند. حتی برخی از کارشناسان نشان داده‌اند که اخیراً کشورهای دارای مؤسسات نسبتاً قوی، اتاق‌های فکر بیشتری دارند. با توجه به اهمیت آنها، اتاق‌های فکر در منطقه و به‌ویژه در مخروط جنوبی با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند؟

نخست، منطقه باید به تلاش‌های خود برای رسیدگی به نابرابری غالب و کاهش شکاف بین بخش‌های مختلف جمعیت ادامه دهد. جنسیت، سن و قومیت عوامل پایداری هستند که تعیین‌کننده نابرابری فرصت‌هایی می‌باشند که شهروندان مخروط جنوبی با آن مواجه‌اند. یکی دیگر از روندهای نوظهور در مخروط جنوبی مهاجرت است. جریان‌های مهاجرتی گسترده از دیگر ایالات آمریکای جنوبی، به ویژه ونزوئلا و کلمبیا در سال‌های اخیر سرچشمه می‌گیرد. این مهاجرت بزرگ تا حدی توسط آرژانتین، شیلی و اروگوئه جذب شد. دو کشور اول بیشترین درصد مهاجران را در آمریکای جنوبی دارند. با اذعان به تمام مزایایی که مهاجرت نشان می‌دهد، مانند افزایش جمعیت فعال اقتصادی، چالش‌هایی را نیز برای این جوامع به‌ویژه از نظر تکثرگرایی و حقوق برابر ایجاد می‌کند. این چالش‌ها توسط اتاق‌های فکر قابل چشم‌پوشی نیست و باید با جدیت و تعهد با آنها مقابله کرد.

چالش مهم دیگر، تأثیر تکنولوژی‌های جدید است که دسترسی جوامع به اطلاعات را عمیقاً متحول نموده و مشکلات و قابلیت‌های جدیدی را برای اتاق‌های فکر ایجاد کرده است. تحقیقات مبتنی بر شواهد به زمان نیاز دارد؛ اما در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است تحلیل عینی و ایده‌ها ضروری هستند. روش‌های سنتی ارتباطی که توسط اتاق‌های فکر استفاده می‌شود، منحصراً نخبگان سیاسی و تصمیم‌گیرندگان را هدف قرار می‌دهند. اگر این سازمان‌ها می‌خواهند ارتباط خود را در قرن بیست و یکم حفظ کنند باید از روش‌های جدید مبتنی بر ابزارهای مجازی استفاده نمایند.

بعید به نظر می‌رسد که یک اتاق فکر در جنوب جهانی، به‌ویژه در آمریکای لاتین به تنهایی بتواند بر روی سیاست بین‌المللی تأثیرگذار باشد. در این راستا اتاق‌های فکر در این منطقه از جهان باید برای رویارویی با این چالش با سایر اتاق‌های فکر هماهنگ شوند. ماهیت متنوع اتاق‌های فکر آمریکای لاتین، تنوع منطقه‌ای آنها و منافع رقابتی میان آنها چالشی برای هماهنگی است. شورای روابط بین‌الملل آرژانتین^۱ (CARI) به منظور امکان‌پذیرتر کردن این همکاری مورد نیاز، از سال ۱۹۸۵ به دنبال تقویت همکاری بین‌المللی و صلح از طریق فعالیت‌های متنوع خود بوده است. برای این کار، شورای روابط بین‌الملل آرژانتین موافقت‌نامه‌های همکاری مختلفی را با بیش از ۶۰ جامعه مدنی در سراسر جهان که ارائه‌دهنده تجربیات و دانش مربوطه‌اند، امضا کرده است.

مراکز کمی وجود دارند که می‌توانند تحقیقات خود را به مراکز بین‌المللی ببرند و در نتیجه، دانش تهیه شده توسط سازمان‌های بین‌المللی یا اتاق‌های فکر مستقر در شمال، گرایش به تسلط بر بحث بین‌المللی دارند.

1. Argentine Council for International Relations

سیاست‌ها در کشورهای در حال توسعه می‌تواند بحث بین‌المللی را با دیدگاهی تازه بر اساس دانش علمی و عملی سیاست غنی کند. در این راستا، اگر اتاق‌های فکر مستقل حول اصول همگرا با یکدیگر همکاری کنند، آنگاه می‌توانند به ظهور یک جامعه بین‌المللی فراگیر کمک نمایند؛ بنابراین ارزش‌های هنجاری و عملی خود را تأیید کنند. رشد تعداد اتاق‌های فکر در کشورهای در حال توسعه در سال‌های اخیر و نقش فزاینده آن‌ها در تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و عملکرد نشان می‌دهد که آنها می‌توانند منبعی دست‌نخورده برای تغییرات اجتماعی پایدار باشند. کاهش میزان شکست سیاست‌ها و افزایش اثربخشی کمک‌ها نیازمند رویکردهای سازگارتر، انعطاف‌پذیرتر و از نظر سیاسی هوشمندانه‌تر است. در بسیاری از زمینه‌ها، اتاق‌های فکر که در پیوند بین سیاست و تغییر سیاست عمل می‌کنند می‌توانند سهم عمده‌ای داشته باشند. آنها همچنین باید در معرض آزمون و خطا باشند و از به کارگیری روش‌های جدید کار نترسند. اتاق‌های فکر سنتی علاوه بر دریافت اصول اولیه، باید از نظر فکری نوآور باشند و کارآفرینانه عمل کنند تا در سال‌های آینده سازمان‌هایی واقعاً تأثیرگذار باشند. همچنین، سرمایه‌های خارجی از سازمان‌های بین‌المللی اخیراً به سمت مناطق کمتر توسعه یافته آفریقا حرکت کرده‌اند. این یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای اتاق‌های فکر آمریکای لاتین است. برخی از کارشناسان معتقدند که این فرصتی برای یک دستور کار تحقیقاتی ملی با افزایش بودجه عمومی است. با این حال، بودجه خارجی کمی که هنوز باقی مانده است با شرایط و محدودیت‌هایی همراه می‌باشد که به توانایی اتاق‌های فکر برای تحقیقات مستقل آسیب می‌زند. بر اساس گزارش اجلاس اتاق فکر آمریکای لاتین در سال ۲۰۱۷ از دانشگاه پنسیلوانیا، بودجه عمومی به اندازه کافی برای جایگزینی وجوه بین‌المللی از دست رفته افزایش نیافته است. سازمان‌های دولتی و وزارتخانه‌ها بودجه کمتری برای حمایت از موردی که گاهی اوقات می‌توان آن را لوکس تلقی کرد، اختصاص می‌دهند. بعید است که منابع مالی خصوصی جز در موارد و شرایط استثنایی کمبودها را جبران کند؛ بنابراین، ابزارهای مالی یک چالش بزرگ است.

اتاق‌های فکر معمولاً نسبت به سازمان‌های جامعه مدنی سنتی برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها در موقعیت بهتری قرار دارند زیرا تحقیقات آنها بیشتر از پژوهش‌های دانشگاهی از نظر سیاسی آگاهانه است. با این حال، سازمان‌های مدنی و مؤسسات دانشگاهی بیشتر از اتاق‌های فکر مورد توجه اهداکنندگان هستند. در یک اقتصاد جهانی رقابتی مبتنی بر دانش، بودجه اهداکنندگان همیشه مبتنی بر شرایط است و بنابراین استقلال اتاق‌های فکر را تضعیف می‌کند. به این ترتیب، اتاق‌های فکر باید بر یکی از قوی‌ترین دارایی‌های خود تکیه کنند: انعطاف‌پذیری. از آنجایی که آنها مانند سایر مؤسسات به ساختارهای قوی‌تری وابسته نیستند این ظرفیت را دارند که بهترین روش‌ها را برای ایجاد تعادل بین موجودیت و پایداری بودجه تجزیه و تحلیل کنند تا از تبدیل شدن به شرکت‌های مشاوره‌ای اجتناب نمایند.

امروزه اتاق‌های فکر اغلب به منظور توصیه اقدامات مناسب و هماهنگ در فرایند سیاست‌گذاری مورد توجه هستند. اقدامات هماهنگ می‌تواند به جوامع کمک کند تا انجمنی را فراهم کنند که گفت و گو و بحث‌های کثرت‌گرایانه را بین مقامات، جامعه مدنی و رهبران چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی تقویت می‌کند. این

فضاها برای بحث آزاد بسیار اهمیت دارند. اتاق‌های فکر به دلیل تلاقی تحقیقات مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری، منحصر به فرد هستند و مخاطبان چندرشته‌ای^۱ (دولت‌ها، متخصصان سیاست‌گذاری و جامعه گسترده‌تر) به آن‌ها اجازه می‌دهند نیروی قدرتمندی برای ایده‌ها در یک منطقه چالش‌برانگیز باشند (Giavarini et al., 2021).

۳- تجربه الین فورد^۲ در دموکراسی دیجیتال بین‌المللی D&D^۳ در پرو

الین فورد، مدیر مؤسس دموکراسی دیجیتال بین‌المللی D&D در ماگدالنا دل مار^۴ پرو، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در حوزه «تحول دیجیتال در اتاق‌های فکر: حرکت رو به جلو در استفاده از تکنولوژی» سراسر جهان را بررسی می‌کند.

در پرو، امروزه در مورد تحول دیجیتال صحبت‌های زیادی می‌شود؛ اگرچه همیشه از رویکرد شرکتی و در سطح شرکت خصوصی است. بدون شک این تلاش برای بهبود محیط سازمانی و اتخاذ پیشرفت‌های تکنولوژی برای ارائه خدمات بیشتر و در نتیجه مطلوبیت کاربران بسیار حیاتی است؛ اما در مورد اتاق‌های فکر چه می‌توان گفت؟ فرایندهای نوآوری و دیجیتالی شدن به طور کامل به این نوع سازمانی که به دنبال مشارکت در سیاست‌های عمومی، تحقیقات و انتشار دانش می‌باشد، نرسیده است. روشی که اتاق‌های فکر در پرو کار می‌کنند و سازمان‌دهی می‌شوند، در بیشتر موارد به دلیل مدل‌های سنتی است که در آن‌ها تکنولوژی هنوز به یک جزء اساسی برای تقویت مدیریت تبدیل نشده است. این امر مرتبط با موضوعاتی از قبیل فرهنگ سازمانی، مدیریت جمع‌آوری سرمایه، مسائل در دستور کار،^۵ ابزارهای ارتباطی خارجی و تعامل با ذینفعان است. امروزه در قرن بیست و یکم به اتاق‌های فکر با شیوه‌ها و نگرش‌های مطابق با دوران مدرن مورد نیاز است.

در ادامه، دستورالعمل‌هایی ارائه می‌شود تا بتوان یک تحول دیجیتال در اتاق‌های فکر در زمینه‌های مختلف که تکنولوژی می‌تواند به عنوان یک ابزار عالی عمل کند، پیاده‌سازی نمود. برای انجام این کار، 5 M که باید در هر اصلاحی با این ماهیت مورد توجه قرار گیرند، شناسایی شده است. این موارد عبارت‌اند از:

طرز فکر^۶ را به عنوان نقطه شروع باید در نظر گرفت که همه تغییرات از مردم ناشی می‌شود. تغییر طرز فکر به معنای تغییر مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهایی می‌باشد که ممکن است از قبل ایجاد شده باشد یا رفتارهای اکتسابی مرسوم است. در این صورت، لازم است اتاق‌های فکر قالب‌های قدیمی را بشکنند و بتوانند از ابزارها و روش‌های تعامل در عصر تکنولوژی به کارآمدترین شکل بهره ببرند. بدین منظور اراده یک عنصر کلیدی است،

1. Multidisciplinary audiences
2. Elaine Ford
3. D&D Internacional Democracia Digital
4. Magdalena del Mar
5. Agenda issues
6. Mindset

زیرا بدون آن تغییرات مورد نظر حاصل نخواهد شد. این امر باید از طرف بالاترین مدیریت باشد که دستورالعمل‌ها را تعیین می‌کند، اما تیم‌های مختلف سازمانی نیز باید آن را اعمال کنند. بدون اراده، انجام تغییر دشوار است.

مدیریت مدیریت اتاق‌های فکر و سازمان‌های جامعه مدنی در پرو با توجه به اندازه مؤسسه دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند که مستقیماً به سطح سرمایه‌ای که آنها برای عملکرد اداری-نهادی جمع‌آوری می‌کنند بستگی دارد. در پرو همکاری‌های بین‌المللی کمتری وجود دارد و مؤسسات بیشتری برای دریافت این بودجه‌ها رقابت می‌کنند. برای بیش از یک دهه، پرو به دلیل رشد و افزایش تولید ناخالص داخلی، دیگر دریافت‌کننده همکاری نیست. در نتیجه، تأمین مالی یک چالش دائمی برای مؤسسات متوسط و کوچک است. از این منظر با رهبری و تعیین چشم‌انداز مناسب، امکان شناسایی اشکال جدید تأمین مالی، منابع جدید، استراتژی‌ها، پروژه‌ها و حتی خود مدیریتی فراهم می‌شود تا تأمین مالی سازمان در طول زمان پایدار باشد. تأمین مالی جمعی روشی است که به طور فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و شامل ایجاد اتحادیهایی برای توسعه یک پروژه خاص است؛ بنابراین، استراتژی رهبری و نوآوری برای مدیریت، توسعه پروژه و جذب سرمایه بسیار مهم خواهد بود.

موضوع^۱ این موضوع بسیار مهم است، زیرا به دستور کار مضامینی^۲ مورد توجه سازمان‌ها، NGOها یا اتاق‌های فکر مختلف در پرو مربوط می‌شود. در طول دهه‌های گذشته، نهادهایی وجود داشته‌اند که با مطالعات و ابتکارات بزرگ، این حوزه را رهبری کرده‌اند. همین مؤسسات با توجه به وضعیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در پرو و در سطح جهانی دستور کار را مدیریت کرده‌اند؛ اما نتوانسته‌اند خود را با برنامه‌ها یا موضوعات جدیدی که در صحنه داخلی و بین‌المللی تبدیل به یک روند و اولویت می‌شوند، تطبیق دهند. به عنوان مثال، در پرو بسیاری از سازمان‌های متمرکز بر حقوق بشر یا انتقال دموکراتیک در گذشته بدون توانایی تجسم آینده و پرداختن به همان موضوعات از منظر دیگر، مستقر بودند؛ اما محصول تحقیقات یا انتشارات آنها مانند گذشته طرفدار ندارد. نسل‌های جدید جوانان با توجه به زمان کنونی علاقه بیشتری به درک بهتر سایر زمینه‌ها با تأثیر بر زندگی واقعی یا آینده‌شان خواهند داشت. امروزه مسائل زیادی در پرو نادیده گرفته شده که نیازمند تحقیق، کار میدانی و تأمل بیشتری است. با این حال، آنها با یک دستور کار منسوخ^۳ در طول زمان جابه‌جا می‌شوند. این موضوع به مدیریت مربوط می‌شود، زیرا کسی که سازمان را هدایت می‌کند و باید تصمیم بگیرد که با رعایت مأموریت سازمانی کدام موضوعات را اولویت‌بندی و به آنها توجه کند، مدیریت است. از این منظر، سرمایه‌گذاری در موضوعات و پروژه‌های نوآورانه جدید با بازیگران جدید، نگرش‌های مثبتی است که هوای

1. Matter
2. Thematic agenda
3. Outdated agenda

تازه‌ای به اتاق فکر می‌دهد. به عنوان مثال، کووید-۱۹ به پرو رسید و کاری در مورد آن انجام نشد؛ بنابراین ما به سرعت تصمیم گرفتیم، چند روز پس از قرنطینه، #Covid-19TechChallenge را راه‌اندازی کنیم تا به مردم اجازه دهیم در راه‌حل‌های دیجیتال مشارکت کنند و نشان دادیم که چگونه تکنولوژی می‌تواند به بحران سلامت خدمت کند. این راهی برای واکنش سریع به روندهای اصلی و موضوعات جهانی با نگاه ملی است.

پیام: شاید این نکته از همه مهم‌تر باشد. این روشی است که با کار ارتباط برقرار می‌کند و قالب‌هایی هستند که به مردم، مطبوعات و مخاطبان مختلف ارائه می‌شوند. در مورد اتاق فکر، نه تنها باید به سرعت و دامنه اطلاعات فکر کرد بلکه باید نحوه ارائه آن نیز مورد تفکر قرار گیرد تا بهتر هضم و درک شود. اگرچه قالب سنتی کاملاً معتبر است؛ اما با توجه به اینکه تکنولوژی همراه همیشگی افراد است، باید به راه‌های ارتباطی دیگر نیز فکر کرد. به سادگی، با توجه به محتوا و نتیجه مورد انتظار، تعیین مناسب‌ترین پلتفرم برای برقراری ارتباط ضروری است. در این راستا می‌توان جوامعی را در فیس‌بوک، وبلاگ‌های تخصصی، کانال‌های ویدیویی و پادکست‌ها و غیره مشاهده کرد. ایمیل از طریق ابزارهایی مانند Mailchimp برای ارتباطات جمعی بسیار مفید است و این امکان را می‌دهد که محتوا را به یک وبسایت یا پلتفرم دیگر پیوند دهیم.

پیام باید به موقع و همچنین به صورت دوره‌ای به مخاطبان هدف برسد. کاربر آنلاین انتظار دارد اطلاعات را به طور مداوم دریافت کند. این امر می‌تواند یک پست، یک واقعیت، یک آمار با دوره‌ای خاص باشد که اجازه می‌دهد رابطه با مخاطبان به صورت آنلاین در طول زمان حفظ شود. ارتباط یکی از اولویت‌ها است. می‌توان همزمان از چندین کانال آنلاین استفاده کرد تا مخاطبان از هر ابتکار جدیدی مطلع شوند و از آنها برای شرکت در فعالیتهای غیرفعال، کارگاه‌ها و کنفرانس‌ها دعوت گردد. در این سال‌ها، مخاطبان گسترده‌ای در لیما^۱ و مناطق مختلف پرو ایجاد شده است.

مکانیسم‌های تعامل و همکاری^۲ به توانایی تعامل با سایر ذینفعان و شهروندانی اشاره دارد که می‌توانند در تعریف موضوعات در بسط پیشنهادها، شناسایی نیازها و اولویت‌های جامعه خود در بحث و در ساخت ایده‌ها مشارکت کنند. فرایندهای هم‌آفرینی^۳ نیز باید در اتاق‌های فکر در نظر گرفته شود، زیرا آنها در سازمان داخلی برای تعریف حوزه‌ها و موضوعات قابل مداخله بسیار مفید هستند. به این ترتیب، اینترنت و تکنولوژی‌های جدید امکان تعامل آنلاین با شهروندان را از طریق مشورت، جمع‌آوری بازخورد، نظرات و نقطه نظرات آنها، استفاده از نظرسنجی‌های کوچک در مورد موضوعات خاص، انتشار مطالب و اطلاعات تهیه شده توسط اتاق فکر و به اشتراک‌گذاری مطالب با مردم و مخاطبان جدید در میان اشکال مختلف دیگر فراهم می‌کند. کار یک اتاق فکر

1. Lima
2. Mechanisms of interaction and collaboration
3. Co-creation

می‌تواند از طریق کارهای استراتژیک که برای انتقال پیام و فرایندهای همکاری که به عنوان مکانیسم‌های تعامل با مخاطبان دیجیتالی آن طراحی شده است شهرت و نفوذ بیشتری داشته باشد. تکنولوژی مردم را توانمند می‌کند و این امر به آنها امکان مشارکت می‌دهد. در پرو شهروندان به خوبی با دیجیتالی شدن سازگار شده‌اند. اکنون در مورد «شهروندان دیجیتال» صحبت می‌شود و برنامه دموکراسی دیجیتال بین‌المللی D&D بر ایجاد آگاهی و آموزش مورد نیاز به «شهروندان دیجیتالی مسئولیت‌پذیر» متمرکز است؛ بنابراین، بخشی از این تحول در اتاق‌های فکر باید شامل سازوکارهای جدید هم‌آفرینی و تشریک مساعی باشد.

اتاق‌های فکر پشتوانه بزرگی برای مشورت، جامعه اطلاعاتی، ساخت شهروندی و تقویت حکومت دموکراتیک هستند. فرایندهای دگرگونی دیجیتال نیز باید در درون آنها در نظر گرفته شود، زیرا نوآوری مدرنیته مورد نیاز دوران معاصر را به آنها تزریق می‌کند. مهم است که اتاق‌های فکر توانایی تجدید درونی خود را در سطح سازمانی در کارهای روزمره خود و در تماس با افراد و دنیای بیرونی داشته باشند. M 5 که توضیح داده شد به منظور تقویت کارهای ارزشمند انجام شده در این حوزه مورد توجه قرار می‌گیرد.

ج-اروپا

۱- تجربه کامیلا باوش و آر آندریاس کریمر^۱ در مؤسسه اکولوژیک^۲ در آلمان

باوش مدیر و کریمر، بنیان‌گذار و مدیر بازنشسته مؤسسه اکولوژیک در برلین^۳ آلمان، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی در سراسر جهان را بررسی کرده‌اند. در ادامه تجربیات آنها در خصوص آینده اتاق فکرها در سراسر جهان تشریح می‌شود.

چالش‌های اساسی پیش روی جهان

کلان‌روندهای جهانی مانند تغییرات جمعیتی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، افزایش اتصال و جهانی شدن مدت‌هاست که در دستور کار سیاست‌گذاران، رهبران کسب‌وکار و دانشمندان بوده است. بر این اساس، تأثیر جوامع پیر در غرب، رشد جمعیت جهانی، دیجیتالی شدن، هوش مصنوعی، رباتیک و بیوتکنولوژی سال‌هاست که بحث عمومی را شکل داده است. با این حال، سلامت عمومی و چالش‌های محیط‌زیست عمومی و جهانی مانند از دست دادن تنوع زیستی و تغییرات آب و هوایی و همچنین ظهور ناقل‌های بیماری جدید در چنین بحث‌هایی جدید می‌باشد. این چالش‌ها اکنون در مجمع جهانی اقتصاد و کنفرانس امنیتی مونیخ مورد بحث قرار گرفته است.

1. Camilla Bausch and R. Andreas Kraemer
2. Ecologic Institute
3. Berlin

بحران

علم روشن است: شیوه زندگی انسان فراتر از مرزهای سیاره‌ای است. این بحران اساسی می‌باشد و اقدام فوری لازم است. وضعیت کنونی منعکس‌کننده چندین بحران درهم تنیده و تشدیدکننده متقابل است که سیستم‌های طبیعی حمایت از حیات را فرسایش داده و جهان را به ورای محدودیت‌های خود می‌کشاند. اثرات گرمای بیش از حد جهانی، از بین رفتن تنوع زیستی و اکوسیستم‌های تولیدی در خشکی و اقیانوس، اختلال در چرخه‌های شیمیایی نیتروژن و فسفر و اسیدی شدن فزاینده اقیانوس‌ها را می‌توان در سراسر جهان مشاهده کرد. در حوزه‌های کلیدی، زیر پا گذاشتن مرزهایی مشاهده می‌شود که محیط امن و پایداری را برای تمدن بشری تعریف می‌کنند. «سبک زندگی آتلانتیک»^۱ با الگوهای تولید، تجارت، مصرف انرژی و منابع فشرده خود در حال تخریب اکوسیستم‌های زمین است.

در شرایط بحرانی، اتاق‌های فکر می‌توانند به دولت‌ها کمک نمایند تا در سیاست‌گذاری خود به سمت رویکردی سیستمی و بلندمدت حرکت کنند. این امر شامل یکپارچگی بهبود یافته حوزه‌های سیاستی است که از ساده‌سازی بیش از حد و غرق شدن در پیچیدگی اجتناب می‌کند. اتاق‌های فکر همچنین می‌توانند به غلبه بر شکاف بخشی که در فرهنگ‌ها و نهادهای سیاسی اعم از دولت، مجلس، رسانه‌ها یا دانشگاه‌ها وجود دارد، کمک کنند. این امر به وضوح در مورد انرژی، حمل و نقل و کشاورزی صادق است؛ اما در زمینه‌هایی مانند تحقیقات و سیاست‌های صنعتی یا سیاست‌های زیست محیطی، اقتصادی و مالی نیز باید صادق باشد.

اتاق‌های فکر به چرخه‌های انتخاباتی محدود نیستند، آنها می‌توانند همراه با فرایندهای تحول‌آفرین در فراسوی مرزها و مرزهای رشته‌ها همکاری کنند و از یکدیگر بیاموزند و با قدرت ترکیبی مغز (و محاسباتی) در دوره‌های زمانی طولانی‌تر با پیچیدگی‌ها مقابله کنند. بسیاری از اتاق‌های فکر، شبکه‌های استثنایی در سرتاسر جهان دارند که می‌توانند در تسریع یادگیری جمعی و همچنین شناسایی راه‌حل‌های جهانی بسیار ارزشمند باشند. اتاق‌های فکر می‌توانند از دسترسی فراتر از تمرکز داخلی حمایت کنند و اجرای بهترین شیوه‌های سیاستی را تسریع بخشند.

اتاق‌های فکر برای کمک به آینده برای بهبود دانش و سیستم‌های تحقیقاتی

همه‌گیری کووید-۱۹ و عدم آمادگی برای شیوع بیماری که قابل پیش‌بینی و انتظار بود، یادآور شکست سیستم‌های دانشی در بسیاری از کشورها است. پس از آن، هنگامی که منشأ، علل و پیامدها و عوامل تشدیدکننده و کاهش‌دهنده بیماری همه‌گیر ارزیابی گردد، مشخص خواهد شد که بخشی از شکست‌ها به دلیل انزوای جوامع علمی و سیاست‌گذاری، فقدان تفکر یکپارچه یا کل‌نگر و ارزیابی خطرات درازمدت از جمله تخریب محیط‌زیست و تغییرات آب و هوا است. فراتر از حوزه سیاست فوری یا حوزه موضوعی که یک

اتاق فکر ممکن است روی آن کار کند، کمک به شکل دادن به عامل دانش^۱ نیز مهم است. سیستم‌های دانش باید برای آینده مناسب باشند.

نخست، کسانی که انتظار می‌رود راه خود را تغییر دهند باید آموزش ببینند که آنها را قادر می‌سازد تفکر، تجارت و شغل خود را تغییر دهند. یک محیط دانشی توانمند، کلید حمایت از تغییر و مقبولیت آن است؛ بنابراین، جوامع نه تنها باید آنچه را که در مدرسه تدریس می‌شود و برنامه‌های درسی در دانشگاه‌ها است تغییر دهند بلکه باید آموزش و دسترسی به دانش را نیز ارائه دهند. یک مثال مناسب در اینجا، گسترش آموزش برای کشاورزان برای اطمینان از داشتن ابزار و دانش برای تبدیل شدن به عوامل تغییر و توسعه و اجرای راه‌حل‌های سیستم‌های غذایی پایدار است. اتاق‌های فکر باید نقش خود را در توسعه و ترویج چنین سیستم‌های دانشی ایفا کنند.

دوم، بودجه تحقیقاتی مربوطه باید به سمت راه‌حل‌ها هدایت شود. به عنوان مثال، از آنجایی که کاهش تغییرات آب و هوایی یک چالش ذاتاً اجتماعی است، اتاق‌های فکر می‌توانند از این واقعیت انتقاد کنند که «تنها ۰٫۱۲ درصد از کل بودجه تحقیقاتی صرف علم اجتماعی کاهش آب و هوا شده است».

علاوه بر این در بسیاری از موارد، اتاق‌های فکر بر اساس انتشاراتشان در مجلات علمی معتبر ارزیابی می‌شوند. ساختار «صنعت مجلات» به طور غالب رویکردهای سنتی و تکرار شده‌ای را ترویج می‌کند و از رویکردهای فرارشته‌ای نوآورانه دوری می‌نماید. در یک محیط مبتنی بر داده، اتاق‌های فکر مجبورند به جایی که شواهدی وجود دارد نگاه کنند، زیرا آینده هیچ داده‌ای ارائه نمی‌دهد. با این حال، در زمان تغییرات مخرب این امر می‌تواند به مسیر اشتباهی منتهی شود. در مواجهه با چالشی متحول کننده، سیاست‌گذاران به مشاوره آینده‌نگر نیاز دارند؛ بنابراین، اعتبار بیشتری باید به مطالعات روش‌شناختی، آینده‌نگر و کار فرارشته‌ای که به مشکلات فعلی سیاست یا عمل می‌پردازد، داده شود. این گونه می‌توان سیاست‌های آینده پایدار را توسعه، اثبات و اصلاح کرد. این گونه است که تشکر برای آینده^۲ می‌تواند تکامل یابد (Bausch and Kraemer, 2021).

۲- تجربه پائولو ماگری^۳ از مؤسسه ایتالیایی برای مطالعات سیاسی بین‌المللی^۴

پائولو ماگری معاون اجرایی و مدیر مؤسسه ایتالیایی مطالعات سیاسی بین‌المللی در میلان ایتالیا به بررسی آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست‌گذاری از طریق تشریح «اهمیت مشارکت و چندرشته‌ای کار کردن» در سراسر جهان می‌پردازد.

1. knowledge agend

2. Think Tanks for Future

3. Paolo Magri

4. Milan Italian Institute for International Political Studies

چالش‌های فعلی پیش روی اتاق‌های فکر

دنیاى امروز با ویژگی‌هایی اعم از آشفتگی، عدم اطمینان و تا حدی غیرقابل پیش‌بینی مشخص شده است. این موضوع حتی قبل از اینکه همه‌گیری ویروس کرونا جهان را طوفانی کند با سرعت نور در سراسر قاره‌ها گسترش یافته بود و کشورها را مجبور به تعطیلی تجارت و مواجه شدن با بدترین رکود اقتصادی از سال ۱۹۲۹ کرده بود. در همان زمان، هم سیاست‌گذاران و هم عموم مردم به نظر می‌رسند که «از کارشناسان خسته شده‌اند»^۱، پس این پرسش را مطرح می‌کنند که آیا اتاق‌های فکر و توصیه‌های سیاستی همچنان مرتبط هستند یا خیر. پاسخ مثبت است، مشروط بر اینکه اتاق‌های فکر بتوانند از عدم اطمینان عبور کرده و خود را با «طوفان بی‌نقص»^۲ که با آن مواجه‌اند، سازگار کنند.

عدم اطمینان‌ها همیشه کار اتاق‌های فکر را شکل داده است. آنها را وادار به ارزیابی مجدد مأموریت خود و بازنگری در تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها، زمینه‌های تجزیه و تحلیل، جمع‌آوری کمک‌های مالی و سیاست‌های کارکنان خود کرده است. در سال ۱۹۷۷، جان کنت گالبریت^۳ نام کتاب خود را عصر عدم اطمینان^۴ انتخاب کرد. در آن زمان، جنگ سرد بیداد می‌کرد و غرب در یکی از بدترین بحران رکود تورمی به سر می‌برد. در واقع، محققان و کارشناسان همیشه زمان خود را به عنوان نامطمئن عمیق، اغلب اوقات با دلایل موجه برچسب‌گذاری کرده‌اند؛ بنابراین چگونه و چرا عدم اطمینان امروز متفاوت است؟ زیرا جامع‌تر و سریع‌تر می‌باشد و طیف وسیع‌تری از کشورها را هم‌زمان و در همه جای دنیا درگیر می‌کند. جامع‌تر می‌باشد، زیرا در سطح بین‌المللی، ملی و اجتماعی به طور یکسان فراوان است.

در طول جنگ سرد، نظام بین‌الملل دوقطبی متضمن اتحادهای باثبات و روشن بود و تقریباً همیشه، دموکراسی دست به دست هم داد. بعلاوه، سیستم چندجانبه همچنان ثابت مانده بود که توسط ذینفعان اصلی نظم پس از جنگ جهانی دوم (بیش از هر چیز ایالات متحده) حمایت می‌شد. سرعت یکی از ویژگی‌های اصلی عدم اطمینان امروز است. تغییرات به دلیل ظهور تکنولوژی‌های جدید، ارتباطات دیجیتال و گسترش رسانه‌های اجتماعی بسیار سریع‌تر اتفاق می‌افتد. مردم در یک چرخه خبری زندگی می‌کنند که به شدت واکنش‌پذیر است. در واقع اخبار نیاز به اظهار نظر فوری و اقدام سریع دارد که هر چه بیشتر به قیمت کارشناسی و تحلیل عمیق تمام می‌شود.

اتاق‌های فکر و دنیای امروز: کدام مسیر پیش رو؟

جدا از چند استثنای قابل توجه، اتاق‌های فکر امروزی در کنار حوزه‌های سیاستی خاص (انرژی، توسعه، آموزش، مراقبت‌های بهداشتی و غیره) یا مناطقی از جهان، نسبتاً کوچک و بسیار تخصصی هستند. اتاق‌های فکر همچنان نسبت به انتخاب کارکنان تحقیقاتی خود و کارشناسان بسیار متخصص و بسیار ماهر که مطمئناً در

1. Fed up with experts
2. Perfect storm
3. John Kenneth Galbraith
4. The Age of Uncertainty

کاوش عمیق‌تر در یک موضوع تخصصی ماهر هستند، استمرار دارند؛ اما ممکن است در دنیای پیچیده و در حال تغییر امروزی در کنار هم قرار دادن همه قطعات با هم مشکل داشته باشند. برای رویارویی با این مشکل، اکثر اندیشکده‌ها تمایل دارند با تشویق گفت‌وگو بین کارشناسان، مبادلات چند رشته‌ای را تقویت کنند. به عنوان مثال، هنگام بحث در مورد لیبی ممکن است از کارشناسان روسیه، ترکیه، تروریسم، مهاجرت و (امروزه) حتی اپیدمیولوژی بخواهند که به نیروها بپیوندند و احتمال دارد با مشارکت هم‌تایان بین‌المللی پرسش‌هایی مطرح شود.

این تلاش‌ها قطعاً اجزاء جدیدی را به پازل اضافه می‌کنند؛ اما همچنان خطر از دست دادن چشم‌انداز کلان را دارند. رویکرد جدید و چندرشته‌ای در برخورد با موضوعات پیچیده از جنبه‌های مختلف کلیدی می‌باشد؛ اگرچه کارشناسان اتاق فکر هنوز تمایل دارند بر حوزه‌های تخصصی (سنتی) خود تمرکز کنند. حتی همکاری بین هم‌تایان ممکن است برای درک پویایی‌های کار در زمینه‌های جدید که هر روز بیشتر و بیشتر به هم پیوسته‌اند کافی نباشد.

در این راستا، اتاق‌های فکر باید بلندپرواز باشند و از دو جنبه افزایش تنوع را هدف قرار دهند. اول، آنها باید در سیاست‌های کارکنان خود تجدید نظر کنند و دوم «تنوع داخلی» را افزایش دهند. در واقع به طور استعاری آنها باید به دنبال لئوناردو داوینچی^۱ خودشان باشند. ده‌ها نقاش در سال ۱۵۱۹ درگذشتند؛ اما لئوناردو هنوز پس از گذشت پنج قرن یک نقاش مشهور در سراسر جهان است، اگرچه او در واقع فقط چند نقاشی کشید؛ زیرا او در عین نقاش بودن، مجسمه‌ساز، معمار، مخترع، گیاه‌شناس، نقشه‌بردار و غیره برجسته هم بود. به طور خلاصه، او «چند ظرفیتی» بود و نه «بسیار تخصصی».

نیازی به گفتن نیست که اتاق‌های فکر نمی‌توانند لئوناردو را استخدام کنند؛ اما آنها می‌توانند تنوع داخلی را با تزریق چهره‌های جدید به کارکنان متخصص خود افزایش دهند. این متخصصان جدید هم باید همه‌کاره و مشتاق حرکت از یک موضوع به موضوع دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر باشند. به طور خلاصه، مدیران اتاق فکر نیاز به پیدا کردن و پرورش «دانشمند همه چیز دان»^۲ خود دارند. این کارشناسان تنها در حدی می‌توانند «لئوناردو سیاست‌گذاری» قرن بیست و یکمی باشند که بتوانند آزادانه از انقلاب واتس‌آپ^۳ در لبنان به فلج شدن سازمان تجارت جهانی، از هوآوی^۴ و G^۵ تا تغییرات آب و هوایی حرکت کنند.

اتاق‌های فکر باید «تنوع خارجی» را با پیش بردن مرزهای مشارکت خود به فراتر از داخل ایجاد کنند. اتاق‌های فکر اغلب فاقد حداقل تخصص لازم برای کمک‌های جدید، مفید و مؤثر در درک دنیای امروز و مدیریت عدم اطمینان هستند و همه‌گیری ویروس کرونا به عنوان نمونه‌ای آشکار از این امر بوده است: چه کسی فکر می‌کرد

1. Leonardo da Vinci
2. polymaths
3. WhatsApp
4. Huawei

که سیاست خارجی اتاق‌های فکر باید به سرعت با مدل‌سازی بیماری کنار بیایند؟ با این حال، شواهد بیشتر نشان می‌دهد که اتاق‌های فکر باید با موضوعات بسیار متنوعی مانند همه‌گیرشناسی،^۱ شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی و غیره آشنا شوند.

کسانی که قبلاً این کار را انجام می‌دادند از یک مزیت برخوردارند و می‌توانند به عنوان نمونه‌ای برای پیروان خود باشند. برای اتاق‌های فکر متوسط، این مهارت‌ها با درخواست از هم‌تایان خود در نقاط دیگر کره زمین گسترش می‌یابد؛ بنابراین، اتاق‌های فکر در حالی که تنوع داخلی خود را گسترش می‌دهند، باید با گسترش دامنه مشارکت‌های خود و کسب استعداد با تخصص ارزشمند، روی تنوع خارجی خود نیز کار کنند. البته این کار آسانی نیست. همکاری چند رشته‌ای میان متخصصان حوزه‌های هم‌جوار مانند اقتصاددانان و دانشمندان علوم سیاسی در حال حاضر مملو از مشکلات است، چه برسد به کسانی که از حوزه‌های ظاهراً دوری مانند سیاست خارجی و همه‌گیرشناسی هستند. در واقع، این یک کار بسیار پیچیده و زمان‌بر است که مستلزم توجه مداوم برای حفظ استقلال اتاق‌های فکر در مقابل بازیگران بزرگ‌تر و قدرتمند است؛ اما این امر امکان‌پذیر و اجتناب‌ناپذیر است.

در مؤسسه مطالعات سیاسی بین‌المللی ایتالیا^۲ (IIIPS)، بسیار تلاش می‌شود تا با راه‌اندازی و پرورش مشارکت‌های دانشی با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها در این مسیر حرکت شود. به عنوان مثال، در دو سال گذشته، مشارکت دانشی را با مک‌کینزی^۳ در زمینه شهرهای جهانی و زیرساخت‌ها، BCG در مورد رهبران جوان، KPMG و Deloitte در فناوری‌های جدید، گوگل در زمینه هوش مصنوعی، ENI و ENEL در زمینه انتقال انرژی و PMI در مورد قاچاق غیرقانونی آغاز شده است. این جهتی است که سایر اتاق‌های فکر در جهان می‌توانند دنبال کنند: با حفظ صداقت و بی‌طرفی، هرگز از دستیابی به شرکای بزرگ نترسید. ممکن است دریابید که کاری که انجام می‌دهید به‌طور منظم مکمل نیاز آنهاست و برعکس. درس دیگر این است که همیشه باید اتاق‌های فکر تلاش کنند تا اهداکنندگان را در جریان کار و پروژه‌های تحقیقاتی خود قرار دهند نه اینکه آنها را فقط به عنوان پشتیبان مالی در نظر بگیرند تا از همان روز اول از تحقیقات بیشتر آگاه شوند و درگیر آن باشند. این امر باعث افزایش علاقه هر یک از شرکا به تحقیقات می‌شود و همچنین ممکن است حس مالکیت نتایج در آنها افزایش یابد.

در عین حال، باید اذعان داشت که همیشه ایجاد تعادل بین نیاز به تغییر یک سازمان برای آماده‌سازی آن برای چالش‌های آتی، با نیاز هم‌زمان به ارائه خدمات کلاسیکی که شانس اتاق‌های فکر را برای دریافت کمک‌های مالی افزایش می‌دهد باید مورد توجه اتاق‌های فکر باشد. به منظور جلوگیری از ایجاد «اثر

1. Epidemiology
2. Italian Institute for International Political Studies
3. McKinsey

جایگزینی^۱ بین فعالیت‌های قدیمی اما با بودجه خوب و پروژه‌های جدید و نوپا، شرکای جذب سرمایه باید در طراحی، برنامه‌ریزی و عرضه محصولات جدید مشارکت داشته باشند.

در دنیای به سرعت در حال تغییر امروزی، اتاق‌های فکر کوچک و متوسط به‌ویژه در زمان نزدیک شدن به بدترین رکود در خطر عقب ماندن هستند. در این راستا، این پرسش به ذهن تأمین‌کنندگان مالی متبادر می‌شود که «آیا به ارائه حمایت‌های مالی حیاتی به اتاق‌های فکر ادامه دهند یا خیر». دسترسی به سیاست‌گذاران و ظرفیت مؤسسه برای ارائه تحلیل‌های ارزشمند و دقیق به عموم مردم نباید از بین برود. برعکس، باید از این نقاط قوت استفاده کرده و از تغییرات استقبال کرد تا اتاق‌های فکر برای دنیای پس از همه‌گیری مناسب شوند. می‌توان با فروتنی، شناخت محدودیت‌های خود و تلاش برای اکتشاف به این هدف رسید. می‌توان این کار را با جستجوی کارکنان متنوع‌تر و همه‌کاره‌تر حتی به قیمت فدا کردن تخصص انجام داد. همچنین می‌توان این کار را با هدف مشارکت‌های گسترده‌تر انجام داد که در آن نه تنها با هم‌تایان خود مشارکت کنند بلکه از منطقه آسایش خود دورتر شوند، یعنی خارج و به سمت جهان (Magri, 2021).

۳- تجربه لوران بیگورن و فرانسیس وریلو^۲ از مؤسسه مونتگنی^۳ در فرانسه^۴

بیگورن مدیر و وریلو مشاور ویژه در مؤسسه مونتگنی در پاریس فرانسه، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را بررسی کرده‌اند که در ادامه تجارب ایشان مطرح می‌شود.

چالش‌های جدید پیش روی اتاق‌های فکر در سراسر جهان

این چالش‌ها بازتاب تغییرات عظیمی بوده که از پایان قرن گذشته رخ داده است. آنها بیشتر ایدئولوژیک، اکولوژیک و تکنولوژیک هستند. به منظور انطباق اقتصادها و جوامع جهانی با یک چارچوب قابل فهم و عملیاتی، نیاز فوری به بازنگری در نحوه عمل اتاق‌های فکر وجود دارد. به همین دلیل است که اتاق‌های فکر امروزه اهمیت ویژه‌ای دارند و می‌توانند به سرعت با بسیج تخصص‌های بالا و جدید کشورها را برای مقابله با چالش‌های جدید آماده سازند.

در قرن بیست و یکم، حداقل دو تحول اصلی وجود دارد که بر نظم (بی‌نظمی) جهانی، اقتصاد جهانی و چشم‌انداز اجتماعی تأثیر می‌گذارد:

اولین تحول چالش زیست‌محیطی است که از طریق تأثیرات تغییرات آب و هوایی درک می‌شود؛ اما محدود به این حوزه نمی‌گردد. چالش زیست‌محیطی بحث‌های عمده‌ای را در سطح جهانی بین سازمان‌های بین‌المللی، سازمان‌های غیردولتی و بسیاری از دولت‌های ملی دامن زده است. اکنون نیز به دغدغه‌ای برای شهروندان،

1. Substitution effect
2. Laurent Bigorgne and Francis Verillaud
3. Institut Montaigne
4. Institut Montaigne

مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان، شرکت‌ها و سهامداران آنها تبدیل شده است. در این راستا می‌توان گفت که محیط‌زیست و آینده سیاره زمین در خطر است.

دومین تحول، انقلاب دیجیتال است. اثرات آن هنوز به طور کامل شناخته نشده اما رابطه انسان‌ها را با مکان و زمان عمیقاً تغییر داده است. امروزه انقلاب دیجیتال به یک موضوع اساسی برای رقابت و امنیت اقتصادی تبدیل شده است. با این حال، اگرچه بر روی رفاه انسان‌ها در سراسر کره زمین تأثیرگذار است؛ اما دیجیتالی شدن و هوش مصنوعی حقوق و آزادی‌های اساسی انسان‌ها را زیر سؤال می‌برد.

به طور همزمان، جهان هم تحول سریع در وضعیت ژئوپلیتیکی و هم بحران عمیق دموکراسی و ارزش‌های اصلی آن را تجربه می‌کند. قدرت‌های غربی تحت رهبری بیمار ایالات متحده در تلاش هستند تا در رقابت در حال ظهور با کشورهایمانند چین و روسیه عقب نمانند. اروپا هنوز صدای خود را در بازی جدید ژئوپلیتیک پیدا نکرده است.

تضعیف دموکراسی‌های غربی فضا را برای توسعه پوپولیسم و رژیم‌های استبدادی چه در خارج و چه در داخل فضای اروپا باز کرده است.

این چالش‌ها در تغییرات درون جوامع در سراسر جهان نیز قابل مشاهده است. ابزارهایی که پیش از این سیاستگذاران و اتاق‌های فکر برای مسائل سیاست عمومی به کار می‌بردند، به طور فزاینده‌ای در ارائه راه‌حل برای مشکلات شهروندان ناتوان به نظر می‌رسند. تحلیل خاص ممکن است از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد، با این حال در همه جا می‌توان قطبی شدن جوامع را در امتداد طیف سیاسی و تشتت^۱ اجتماعی فزاینده مشاهده کرد.

نابرابری در حال افزایش است و می‌توان آن را در امتداد درآمد، خطوط آموزشی و اجتماعی و همچنین در رابطه با جهانی شدن اقتصاد مشاهده کرد.

رقابت بر سر اعتماد میان احزاب سیاسی، اتحادیه‌ها و رسانه‌های سنتی وجود دارد. در این راستا جا برای پیشرفت دانشگاه‌ها، اتاق‌های فکر و کارشناسان مهیا است.

نقاط قوت و ضعف اتاق‌های فکر

شاید بتوان پرسید: مأموریت اصلی یک اتاق فکر در سال ۲۰۲۰ چیست؟ چگونه اتاق‌های فکر می‌توانند مفیدتر شوند؟ چگونه می‌توانند بر تصمیم‌گیری به نفع جوامع تأثیر بگذارند، در حالی که بی‌طرفی و استقلال خودشان را حفظ کنند؟ چشم‌اندازی که در اتاق‌های فکر از زمان ایجاد آن‌ها شکل گرفته در سال‌های اخیر کاملاً مختل شده است. همه عناصر اصلی موفقیت اتاق‌های فکر در حال بازتعریف هستند:

- تکنولوژی دیجیتال در حال تغییر شکل استراتژی‌ها و شیوه‌های ارتباطی است و برای انتشار تحقیقات اکنون می‌تواند از ابزارها و کانال‌های جدید استفاده کرد.
- انقلاب کلان داده و هوش مصنوعی به اتاق‌های فکر ظرفیت‌های جدید، قدرتمند و تحلیلی ارائه می‌دهد.
- پیچیدگی موضوعات و سطح فنی آنها نیاز به تخصص را افزایش می‌دهد.
- رقابت رو به رشد در چشم‌انداز مشاوره خط‌مشی، تعداد بازیگران و تنوع آنها را چند برابر می‌کند. اتاق‌های فکر باید نه تنها در کنار دانشگاه‌ها، بلکه در کنار جنگلی از بازیگران جدید مانند گروه‌های مدافع نیز فعالیت کنند.
- یکی از تأثیرات مستقیم این تغییرات، افزایش هزینه‌های عملیات اتاق‌های فکر است؛ بنابراین، بسیاری نمی‌توانند منابع اقتصادی مورد نیاز برای مدیریت رقابت را تأمین کنند. بقای آنها اغلب به قیمت استقلال آنها تمام می‌شود. تأمین مالی در حال حاضر برای وجود اتاق‌های فکر بسیار مهم‌تر از همیشه است.
- گسترش دسترسی اتاق‌های فکر از طریق رسانه‌های اجتماعی و در عین حال پراکندگی و قطبی شدن طیف سیاسی، عمدتاً در کشورهای دموکراتیک، اتاق‌های فکر را در معرض حملات بسیار خشونت‌آمیز قرار داده است. این‌ها یکپارچگی و حتی «دلیل وجودی»^۱ آنها را به عنوان منابع تخصص و دانش مستقل به خطر انداخته‌اند.

برای «بازگشت به اصول اولیه»^۲ اتاق‌های فکر باید سه توصیه زیر را مورد توجه قرار دهند:

- ۱- اتاق‌های فکر برای ایجاد پاسخ‌های کیفی و پیچیده برای مسائل سیاستی مشخص طراحی شده‌اند. وظیفه یک اتاق فکر پیش‌بینی آینده نیست بلکه درک علل و پیامدهای مسائل پیچیده به منظور کالبدشکافی چالش‌های بالقوه‌ای است که جوامع را تضعیف می‌کند. برای انجام این کار، اتاق‌های فکر باید ظرفیت بسیج تخصصی مرتبط و مقابله با تصمیم‌گیرندگان و جامعه مدنی را با حقایق ملموس داشته باشند.
- ۲- اتاق‌های فکر با رشد و ادغام هنجارها و استانداردهای جدید، باید از عادات سفت و سخت اجتناب کنند و اجازه دهند چارچوب فکری آنها به طور مداوم تکامل یابد. اکثر مفاهیم و ابزارهای مورد استفاده توسط اتاق‌های فکر یا منسوخ گردیده یا در حال منسوخ شدن هستند. موجی از پرسش‌ها و چالش‌های جدید وجود دارد که اتاق‌های فکر باید با آنها مقابله کنند. چگونه می‌توان رقابت‌پذیری اقتصادها و پایداری محیط‌زیست را با هم هماهنگ کرد؟ چگونه می‌توان توسعه کامل انقلاب دیجیتال و هم‌زمان انسجام اجتماعی و احترام به حقوق فردی را تضمین کرد؟ چگونه می‌توان یک چارچوب سیاست عمومی مؤثر و منسجم را دوباره ابداع نمود؟ چگونه می‌توان نیاز به جهانی شدن و چندپارگی ژئوپلیتیکی مرتبط را با مطالبات برای حاکمیت با هم هماهنگ کرد؟

1. Raison d'être

2. Going back to the Basics

- ۳- اتاق‌های فکر باید دارایی‌های کلیدی خود را برای رسیدگی به دگرگونی جهان مجدداً جمع‌آوری کنند. البته، سازمان‌ها باید بر روی نقاط قوت خود تمرکز و مشخص کنند که چه کسی هستند. تنوع در جامعه اتاق فکر هر چه باشد؛ اما مجموعه‌ای از عناصر وجود دارد که تقریباً برای همه آنها اجباری است:
- ساختن یک هویت قوی برای هر اتاق فکر که نباید با برند آنها اشتباه گرفته شود، حرکتی قدرتمند برای اطمینان از تاب‌آوری آن در یک محیط در حال تغییر است. هیچ استراتژی واقعی برای یک سازمان بدون هویت قوی نمی‌توان تعیین کرد.
 - اگرچه کیفیت تخصصی برای اتاق‌های فکر ضروری است؛ اما با این حال تخصص‌ها به سرعت منسوخ می‌شود. مسئله کلیدی اطمینان از دسترسی به بهترین تخصص در هر زمان می‌باشد. این امر ممکن است نیاز به یک تخصص دائمی و پرهزینه را زیر سؤال ببرد. پاندمی کرونا نشان داد که تخصص گسترده‌تر در مقابله با مسائل متعددی که بحران ایجاد کرده مرتبط‌تر بوده است. به نظر می‌رسد میان‌رشته‌ای بودن یک ویژگی مهم برای اتاق فکر عصر فعلی و آتی باشد.
 - انتخاب اتاق‌های فکر باید به طور جدی از نظر انتشار یافته‌ها و راه‌حل‌ها انجام شود. همه موارد به کیفیت و کارایی شبکه‌های آنها در بین تصمیم‌گیرندگان اعم از دولتی و خصوصی بستگی دارد. از سوی دیگر به ظرفیت ارتباطی و پوشش رسانه‌ای مثبت آنها نیز وابسته است.
- بسیاری از پاسخ‌ها به خود سازمان، رهبری، هویت و قطعاً انعطاف‌پذیری آن گره خورده است. تمرکز بر این حوزه‌ها می‌تواند به اتاق‌های فکر کمک کند تا پاسخ‌های مستقل و متمرکزی به چالش‌هایی که به آنها اشاره شد، بدهند.

ارزش‌ها و دستورالعمل‌ها

وظایف فعلی اتاق‌های فکر بسیار زیاد است. اتاق‌های فکر از یک سو باید به پیچیدگی و تنوع چالش‌های جدید جوامع پاسخ دهند و از سوی دیگر باید خود را مدام از نو طراحی و خلق نمایند. آنها برای تبدیل شدن به بازیگران قانونی در بحث عمومی نیاز به کسب مهارت‌ها، دانش و شیوه‌های جدید دارند. بدون یک قطب‌نما، این کار دشوار خواهد بود. اتاق‌های فکر برای کارآمد بودن باید یک استراتژی قوی بسازند و استراتژی‌ها نیز به نوبه خود همیشه به مجموعه‌ای از ارزش‌ها گره خورده‌اند. این قطب‌نما برای حفظ دستورالعمل‌های قوی برای اتاق فکر، حتی در میان بدترین طوفان‌ها ضروری است.

اتاق‌های فکر نمی‌توانند خود را به «تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید» محدود کنند. آنها همچنین باید به جنبش گسترده بی‌اعتمادی و ترسی که دائماً در جوامع ایجاد می‌شود، پاسخ دهند؛ بنابراین، برای اتاق‌های فکر و جامعه آنها ضروری است که ابزارهای جدیدی ابداع کنند، نحوه ارتباطشان با مردم را تغییر و استعداد خود را برای تغذیه بحث‌های عمومی افزایش دهند. از آنجایی که ائتلاف اتاق‌های فکر آنها را قوی‌تر می‌کند؛ بنابراین باید ائتلاف‌های جدید و مؤثری برای حمل و ترویج ارزش‌ها ایجاد نمایند.

۴- تجربه الکساندر آ. دینکین^۱ در مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل^۲ در روسیه

الکساندر آ. دینکین مدیر مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل در مسکو با بررسی «رویکرد علمی، تحلیل عینی و منافع ملی روسیه» به مطالعه آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست‌گذاری در سراسر جهان پرداخته است.

زمان اختلال‌ها است - مجموعه‌ای از رویدادها، سیاستمداران غیرمسئول و غیرقابل پیش‌بینی، جریان‌های متضاد اطلاعات، محبوبیت وبلاگ نویسان نالایق و مغرض - همه این‌ها نیاز به دانش عمیق دانشگاهی، رویکردهای علمی و تحلیل عینی را شدیدتر می‌کند. این‌ها اصول اولیه کار مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل هستند؛ بنابراین، پایه ارزشی برای این اتاق فکر می‌باشند. این روشی است که مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل بیش از ۶۰ سال روی آن کار کرده است.

اطلاعاتی که از گوگل دریافت می‌کنید به دلیل در دسترس بودن و سادگی جذاب هستند. با این حال، گوگل نمی‌تواند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد: در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد؟ این وقایع چگونه رخ می‌دهد؟ احتمال این سناریوها و پیامدهای آنها چقدر است؟ علاوه بر این، نمی‌تواند به این پرسش، پاسخ دهد: در این شرایط چه کاری می‌توان انجام داد؟ شاید هوش مصنوعی به دلیل پردازش کلان داده بتواند به این پرسش‌ها پاسخ دهد؛ اما این نیز توسط افراد ایجاد می‌شود.

بنابراین، نیاز به اتاق‌های فکر در آینده قابل پیش‌بینی از بین نمی‌رود، حتی ممکن است افزایش یابد. حداقل این موردی است که تجربه مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل نشان می‌دهد. برای بیش از ۶۰ سال، مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل هرگز به اندازه اکنون تقاضا را تجربه نکرده است. پیش از این هرگز دانشمندان مؤسسه در چنین دوره زمانی پراسترس کار نکرده بودند. مقامات دولتی و تجارت روسیه به تحلیل، ارزیابی و توصیه‌های مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل علاقه‌مندند. رسانه‌های روسی و خارجی به بررسی‌ها و نظرات مؤسسه علاقه‌مند می‌باشند. همکاران و سیاستمداران خارج از کشور به یافته‌ها و نظرات مؤسسه علاقه‌مند هستند. دانشمندان مؤسسه به طور مستمر در کنفرانس‌ها، سمینارها و پروژه‌های بین‌المللی مختلف شرکت می‌کنند.

مؤسسه یک اتاق فکر کلاسیک بین‌رشته‌ای و غیرحزبی است. این روزها بی‌طرف بودن بسیار دشوار شده است و تنها عده‌ای می‌توانند آن را مدیریت کنند؛ اما مؤسسه، به لطف بودجه کافی، کمک‌های مالی و قراردادهای خود می‌تواند به این اصل پایبند باشد. این موضوع توسط همکاران معروف غربی تأیید می‌شود. به عنوان مثال، در بحث در مورد پیش‌بینی سالانه مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل «روسیه و جهان» - که به طور

1. Alexander A. Dynkin

2. Institute of World Economy and International Relations

مرتب توسط مجله «چشم‌اندازهای جدید»^۱ منتشر می‌شود- محقق مشهور غربی مارک گالتوتی^۲ اذعان می‌کند که: «آخرین پیش‌بینی مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل... در ابتدا سند معقول، عاقلانه، ضعیف و واقع‌بینانه^۳ بود که انعکاسی از چشم‌انداز رسمی است، بدون اینکه توسط آن کور شود». این همان تعریف موقعیت مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل در سیاست و جامعه روسیه است. آثار مؤسسه نه تنها چشم‌انداز روسیه را منعکس می‌کند بلکه بر روند شکل دادن به سیاست‌های «رسمی»^۴ و تصمیم‌گیری سیاسی در این کشور نیز تأثیر می‌گذارد.

با این حال، نفوذ و اقتدار مؤسسه مبتنی بر سازگاری یا «خدمت»^۵ رهبری سیاسی نیست- این تقصیر اتاق‌های فکر و مراکز تک سیاسی است که به احزاب سیاسی در سراسر جهان و روسیه خدمت می‌کنند. جایگاه و هدف مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل در درجه اول از نظر منافع ملی کشور، تجزیه و تحلیل آنچه در حال وقوع می‌باشد و از این موضع است که دانشمندان مؤسسه اغلب تصمیمات رسمی در مورد موضوعات مختلف اقتصادی و سیاسی را مورد انتقاد قرار می‌دهند. آنها در راستای انتقاد، راه‌حلهایی را نیز پیشنهاد می‌کنند که پشتیبان منافع ملی درازمدت کشور باشد؛ اما مؤسسه در دوران شوروی نیز همین موضع را داشت. با این موقعیت است که مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل اقتدار و احترام خود را در محافل کارشناسی داخل و خارج و همچنین در رهبری کشور به دست آورده است.

مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل بر اساس استانداردهای اتاق‌های فکر کلاسیک از جمله اتاق‌های فکر درجه اول آمریکایی مانند شورای روابط خارجی^۶ کار می‌کند. نفوذ و قدرت آنها در میان چیزهای دیگر، در سنت چرخشی آنها بوده است، یعنی کارشناسان به سمت‌های بسیار بالایی در وزارت امور خارجه رفتند، در کنگره کار کردند و سپس به موسسه بازگشتند. چنین چرخشی نه تنها کیفیت کار ارگان‌های دولتی را بهبود می‌بخشد بلکه به کارشناسان این درک را می‌دهد که چگونه و تا چه حد امکان و ضرورت اجرای تصمیمات بهینه برای کشور در حوزه سیاست‌های واقعی وجود دارد و هیچ راه‌حلی ایده آل تلقی نمی‌شود. سیاست، هنر راه‌حل‌های احتمالی است؛ یعنی نه تنها راه‌حل‌های ایده آل مورد توجه هستند بلکه توصیه‌های عملی نیز حائز اهمیت می‌باشد. در واقع همان مسئله‌ای است که سیاستمداران از کارشناسان اتاق فکر انتظار دارند. اتاق‌های فکر کلاسیک مانند مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل همان‌هایی هستند که بیشتر با این انتظارات مطابقت دارند. دانشمندان مؤسسه در مقاطع مختلف در مذاکرات مربوط به معاهدات کلیدی کنترل تسلیحات شرکت نموده و در وزارت امور خارجه، دولت روسیه و سفارتخانه‌های روسیه در خارج از کشور کار کرده‌اند.

1. New Perspectives
2. Mark Galeotti
3. Sensible and judicious document, downbeat and realistic
4. Official
5. Serving
6. Council on Foreign Relations

کارشناسان با درجات ژنرال‌ها^۱ و سفیران^۲ در مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل کار می‌کنند. تجربه و دانش آنها بسیار ارزشمند و در برخی موارد ضروری است.

به نظر می‌رسد که اکنون سیاستمداران اغلب در جهان موازی زندگی می‌کنند. جاه‌طلبی‌های شخصی منافع امنیت ملی را تحت‌الشعاع قرار داده است. با این حال، شکست گفتگو در سطح رسمی اغلب سرشار از پیامدهای منفی است؛ بنابراین، گفتگو در «مسیر ۲» اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. اینجاست که دانش و تجربه کارشناسان مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل و همچنین اقتدار آنها در بین همکاران خارجی کمک می‌کند. این ویژگی‌ها حتی اغلب بین متحدان به یک کسری بحرانی^۳ در سیاست جهانی و روابط بین‌الملل تبدیل شده‌اند. این اعتماد است که زیربنای قالبی غیرعمومی مانند «مسیر ۲» است و جستجوی راه‌حل‌ها و مصالحه‌های قابل قبول دوجانبه را در مورد دشوارترین موضوعات بدون دخالت رسانه‌ها و تحریف آگاهانه گفتگو، ممکن می‌سازد. این چارچوب‌ها بسیار کارآمد هستند و ثمره واقعی دارند، حتی اگر دستیابی به نتیجه فوری نباشد و نیاز باشد تا شرایط مساعدی برای تصمیم‌گیری‌های پیشنهاد شده توسط کارشناسان ایجاد گردد. از این نظر، اقتدار مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل در روسیه بسیار بالا و غیر قابل انکار است.

در حال حاضر ۳۰۰ محقق در مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل وجود دارد. در میان آنها افراد بزرگی هستند که نام آنها در سراسر جهان شناخته شده و مورد احترام است. این افراد متخصص در طیف گسترده‌ای از مسائل از جمله امنیت (نظامی، زیست‌محیطی، انرژی، اقتصادی و غذایی)، روابط بین‌الملل، اقتصاد و دارایی، نوآوری و تکنولوژی‌های جدید، جامعه‌شناسی، فرهنگ و مسائل قومی-مذهبی^۴ هستند.

مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل به شکاف‌های نوظهور در تخصص به گونه‌ای انعطاف‌پذیر پاسخ می‌دهد. با پیش‌بینی ظهور و تعمیق عدم تعادل‌های اجتماعی در جهان، مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل این حوزه تحقیقاتی را از قبل به طور قابل توجهی گسترش داده است. در چند سال گذشته، مؤسسه همچنین مراکزی برای مطالعات پس از شوروی و خاورمیانه ایجاد کرده است. مؤسسه دارای متخصصان برجسته‌ای در چین و آسیا-اقیانوسیه است. تیم تحقیقاتی قطب شمال نیز با کارکنان جوان‌تر قوی‌تر می‌شود و احتمالاً باید با قاره آفریقا نیز بیشتر سر و کار داشته باشد.

مؤسسه در حال تعدیل ساختار مراکز خود است و آنها را برای چالش‌های نوظهور در اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل که نیاز به ارزیابی کارشناسی دارد، تطبیق می‌دهد. واضح است که در سال‌های آینده باید به طور فزاینده‌ای با مسائل مربوط به تغییرات آب و هوایی و امنیت سایبری دست و پنجه نرم کند. این بدان معنا

1. Generals
2. Ambassadors
3. Acute deficit
4. Ethno-religious

نیست که مؤسسه تمرکز خود را تغییر خواهد داد- مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل باقی خواهد ماند. با این حال، به منظور ارزیابی مقیاس این چالش‌ها و تهدیدات جهانی بر اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل، با همکاران خود در آکادمی علوم همکاری نزدیکی خواهد داشت و همچنین از بهترین مغزها از علوم سخت، تحقیقات فضایی، سایبری دفاع و ... برای کار روی پروژه‌های مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل دعوت خواهد کرد.

مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل همچنین کار پروژه را انجام می‌دهد- گروه‌های تحقیقاتی موقت ایجاد می‌شوند که توسط بنیادها و تجارت دولتی و خصوصی تأمین مالی می‌گردند. ۱۵ درصد از درآمدهای حاصل از قراردادهای مؤسسه به تحقیقات پایه‌ای در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و مشکلات اختصاص می‌یابد. این روشی است که مؤسسه تجزیه و تحلیل عمیق تاریخ را تمرین می‌کند و منابع سیاست‌های مختلف و تصمیمات استراتژیک را در مناطق مختلف جهان جستجو می‌نماید.

اقتدار مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل عمدتاً بر اساس کار پیش‌بینی^۱ آن است که برای دهه‌ها انجام می‌دهد. مؤسسه فن‌ها و روش‌های پیش‌بینی منحصربه‌فردی برای تأیید آنها دارد. در جامعه کارشناسان و همچنین در میان سیاستمداران، اقتصاددانان و محافل تجاری در روسیه و خارج از کشور، پیش‌بینی‌های مؤسسه به خوبی شناخته شده و شهرت بالایی به دست آورده است. مؤسسه پیش‌بینی‌های استراتژیک بلندمدت را تهیه و منتشر می‌کند. اکنون می‌توان با اطمینان گفت که بسیاری از آنچه در کار خود «جهان ۲۰۳۵» پیش‌بینی جهانی^۲ ارائه کرده‌ایم، رخ داده است. مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل اکنون در حال آماده کردن پیش‌بینی برای سال ۲۰۴۰ است. پیش‌بینی‌های مؤسسه به چندین زبان ترجمه شده و به یک معنا به نقطه‌ای مرجع برای کارشناسان علوم اجتماعی در جهان تبدیل گردیده است.

پیش‌بینی‌های سالانه مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل «روسیه و جهان: اقتصاد و سیاست خارجی»^۳ نیز توجه زیادی را به خود جلب می‌کند. آثار مؤسسه چندین سال است که به طور فزاینده‌ای در خارج از کشور در مجله «چشم‌انداز جدید» منتشر می‌شود. مؤسسه با استفاده از روش‌های شناخته شده پیش‌بینی خارجی، دائماً آنها را با یافته‌های جدید و پیشرفته از نظر تکنولوژی تکمیل می‌کند. همچنین در تهیه پیش‌بینی‌های استراتژیک، مؤسسه از نتایج تحلیل‌های موقعیتی که در آن طوفان مغزی بین‌رشته‌ای را بر روی یک مشکل مرتبط انجام می‌دهد و به طور منظم برگزارکننده این جلسات است، استفاده می‌کند. این تحلیل‌ها توسط

1. Forecasting
2. World 2035. Global Forecast
3. Russia and the World: Economy and Foreign Policy

عناصر روش دلفی از طریق پرسشنامه‌های ناشناس و روش آینده‌نگری^۱ و همچنین تحلیل SWOT تکمیل می‌شود. پیش‌بینی توسعه وضعیت بین‌المللی در مرحله کنونی به دلیل عوامل زیر بسیار دشوار است:

- تغییر فرایندهای جهانی و واکنش‌پذیری رفتار شرکت‌کنندگان؛ رشد تعداد بازیگران از جمله بازیگران غیردولتی و سهامداران در سیاست جهانی؛ رشد نفوذ و پتانسیل تعارض در روابط بین تمدن‌های انسانی محلی؛
- تکه تکه شدن^۲ و انحطاط سیستم قدیمی روابط جهانی و گذار به مرحله جدیدی که هنوز تعریف نشده است؛
- تأثیر عوامل اطلاعاتی و تکنولوژی که اساس اجتماعی و اقتصادی زندگی و ارزش‌های هر دو کشور و روابط بین آنها را تغییر می‌دهد؛
- هنجاری شدن و دوقطبی شدن احساسات عمومی در سراسر جهان و استفاده از سیاست خارجی به عنوان یک سیاست داخلی.

در هر تمرین، پیش‌بینی پارامتر کلیدی همچنان زمان است: کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت؛ بنابراین، گاهی اوقات یک پیش‌بینی کوتاه‌مدت مثبت با یک پیش‌بینی بلندمدت منفی در یک مطالعه ترکیب می‌شود و برعکس.

با وجود این، پیش‌بینی چالش‌ها در تمام افق‌های زمانی اولویت اصلی مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل و همچنین دستاورد اصلی آن است. کار پیش‌بینی^۳ نیز برای استفاده بهینه از دانشمندان برجسته مؤسسه و کار مشترک آنها با متخصصان جوان اهمیت زیادی دارد. به هر حال مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل قاعده کلارک^۴ که بر اساس آن «اگر یک دانشمند برجسته و با سابقه ادعا کند که مسئله‌ای ممکن است، به احتمال زیاد حق با اوست؛ اما اگر ادعا کند که غیرممکن است، به احتمال زیاد اشتباه کرده است» را می‌داند.

اکنون زمان سختی برای اتاق‌های فکر است. شایستگی اتاق‌های فکر توسط میلیون‌ها نفر در کشورهای خود و در سراسر جهان قضاوت می‌شود. مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل در توییتر^۵ و فیسبوک^۶ فعال است و روزانه بیش از ۲۰۰۰ بازدیدکننده در وبسایت خود دارد. هزاران نفر مانند پریماکوف^۷ می‌خواهند در انجمن‌های مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل شرکت کنند؛ اما مؤسسه سالن‌های آن قدر بزرگ ندارد که

1. Foresight method
2. fragmentation
3. Prognostic
4. A. Clarke
5. Twitter
6. Facebook
7. Primakov

بتواند آنها را در خود جای دهد. اقتدار موسسه به آن اجازه می‌دهد تا مشهورترین دانشمندان و سیاستمداران جهان را در این انجمن‌ها جمع‌آوری کند.

بحران بعدی جهانی نه از حوزه اقتصادی یا مالی بلکه از حوزه‌های ژئوپلیتیکی یا سایر حوزه‌های غیرمنتظره ناشی از «کارت‌های وحشی»^۱ از جمله بیماری‌های همه‌گیر است. همان‌طور که شوک جهانی کووید-۱۹ نشان می‌دهد، محققان به طور کامل قادر به پیش‌بینی همه چالش‌های چشمگیر، دامنه یا پیامدهای آنها برای جهان نیستند. این بیماری همه‌گیر تهدیدی برای جهان است و به طور غیرمنتظره‌ای ظاهر شده و امنیت و تعادل اقتصادی جهانی را شکننده‌تر می‌کند. با این حال، بر اساس مبنای علمی و بین‌رشته‌ای، اتاق‌های فکر می‌توانند سناریوها و توصیه‌های بهینه را برای تثبیت وضعیت اجتماعی-اقتصادی، مالی و سیاسی بسط دهند. همکاری اتاق‌های فکر در چنین شرایطی الزامی است. هر چه دنیا پیچیده‌تر شود، چالش‌ها و تهدیدهای امنیتی پیچیده‌تر وجود خواهد داشت و اتاق‌های فکر کلاسیک بیشتری مانند مؤسسه اقتصاد جهانی و روابط بین‌الملل و شرکای نزدیک آن مانند کارنگی^۲، موسسه فرانسوی روابط بین‌الملل^۳ و موسسه تحقیقات صلح بین‌المللی استکهلم^۴ مورد تقاضا خواهند بود (Dynkin, 2021).

۵- تجربه گونترام ولف^۵ از بروگل^۶ بلژیک^۷

گونترام ولف مدیر بروگل بلژیک به بررسی آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست از طریق بحث درباره «هوش مصنوعی به عنوان یک فرصت و یک تهدید پیش روی اتاق‌های فکر» در سراسر جهان می‌پردازد.

چگونه هوش مصنوعی ماهیت اتاق‌های فکر را تغییر می‌دهد و عموم مردم از اتاق‌های فکر در مورد این موضوع چه انتظاری دارند؟ گونترام ولف می‌گوید، من روش‌هایی را نشان خواهم داد که هوش مصنوعی تقاضا برای تحقیقات اتاق فکر بروگل هم از نظر روش و هم از نظر ماهیت تغییر می‌دهد.

قبل از بررسی تأثیر هوش مصنوعی باید بررسی شود چرا مهم است که تحقیقات یک اتاق فکر، سیاست محور و مبتنی بر ارزش‌ها و شفافیت قوی باشد. به نظر ولف، اتاق‌های فکری مانند بروگل نیاز دارند تا نقش مهمی در تعیین خط‌مشی و توسعه تحقیقات آکادمیک ایفا کنند. اغلب، مطالعات پژوهشی از واقعیت‌های سیاسی دور هستند؛ بنابراین اگر محدودیت‌های نهادی، قانونی و حاکمیتی را نادیده بگیرند، ممکن است در تعیین رویکردها تصمیمات درستی اتخاذ نشود. در این صورت، اتاق‌های فکر می‌توانند در یافته‌های علمی و همچنین انجام

1. wild cards
2. Carnegie Endowment
3. Institut français des relations internationales
4. Stockholm International Peace Research Institute
5. Guntram Wolff
6. Bruegel
7. Bruegel, Belgium

تحقیقات کاربردی با تمرکز بیشتر بر سیاست که تکمیل‌کننده کار آکادمیک هستند، نقش داشته باشند. اعتبار و قابل اعتماد بودن در این فرایند نقش اساسی دارد. در یک جامعه غنی از اطلاعات، سیاستگذاران ورودی‌های متعددی را از طرف‌های مختلف دریافت می‌نمایند؛ اما به چه کسی می‌توانند اعتماد کنند؟ مطابق با نظر ولف، شهرت، تخصص، استقلال و شفافیت برای مشاور مورد اعتماد از اهمیت اساسی برخوردار است. این کار با دانشمندانی شروع می‌شود که برای اتاق فکر کار می‌کنند. آنها نه تنها باید جایگاه بی‌عیب و نقصی داشته باشند و خود به عنوان دانشگاهی شناخته شوند بلکه باید سیاستگذاری را نیز درک کنند و به بالاترین اصول سختگیری آکادمیک پایبند باشند. در بروگل بیانیه یکپارچگی تحقیق را امضا می‌کنند و باید همه تضاد منافع احتمالی را اعلام نمایند. همچنین محققان و مدیران، اعلامیه سالانه منافع خارجی^۱ را ارائه می‌دهند که در وبسایت بروگل موجود است. این منافع فقط مالی نیستند. برای خوانندگان مهم است که از سایر تأثیرات بالقوه بر کار یک محقق آگاه باشند. اعلامیه‌های عمومی^۲ حوزه‌های گسترده و بالاترین استاندارد را در شفافیت عمومی برای اتاق‌های فکر نشان می‌دهند.

به همان اندازه تنظیم نهادی^۳ مهم است که شفافیت در همه منابع مالی و حکمرانی برای اعتبار و قابل اعتماد بودن بسیار مهم است. تعهد بروگل به شفافیت به این معنی است که هر سال صورت‌های مالی مفصل را منتشر می‌کند. حساب‌های بروگل به طور مستقل حسابرسی می‌شوند. مبدأ هر سنت درآمد به تفصیل در این اتاق فکر تشریح می‌شود و همچنین هزینه‌ها را در ۹ خط هزینه گزارش می‌کند. صورت‌های مالی به وضوح نشان می‌دهد که هر یک از اعضا در سال چه مشارکتی داشته‌اند. اعضای ایالت بروگل همچنین حق دارند در هر زمان بروگل را ممیزی کنند. پس یک پرسش مهم این است که چگونه موضوعات تحقیق شناسایی شده و اولویت‌ها تعیین می‌گردند. فرایند تهیه پیش‌نویس یک برنامه تحقیقاتی، عناصر را از پایین به بالا و از بالا به پایین ترکیب می‌کند. این روند همیشه با پیشنهادهای محققان بروگل آغاز می‌شود و به مدیر و معاون مدیر که خود محقق هستند، بازخورد داده و پیشنهادهایی نیز ارائه می‌دهند. سپس اعضای بروگل نقش مهمی در واکنش به ایده‌ها و ارائه پیشنهادهایی برای اولویت‌های تحقیقاتی ایفا می‌کنند. با شورای علمی بروگل مشورت می‌شود و محققان و مدیریت بروگل رایزنی‌های متعددی را با سایر ذینفعان و جامعه مدنی انجام می‌دهند. نگرانی مهم در ارتباط با تعادل بین ظرفیت پژوهشی بلندمدت و چابکی کوتاه‌مدت تحقیق است. بروگل چرخه‌های سه ساله و اصل «قله‌های دوقلو»^۴ را انتخاب کرده است که بر اساس آن، سرمایه‌گذاری تحقیقاتی بلندمدت فراتر از چرخه برنامه‌ریزی معمول سالانه با واکنش‌های سریع به تحولات سیاست‌های پیش‌بینی نشده ترکیب می‌شود.

1. Annual declaration of outside interests
2. Public declarations
3. Institutional setting
4. "Twin Peaks" principle

چندین فرایند ارزیابی برای اطمینان از حفظ استانداردهای بالای تحقیق، ارتباط و تأثیر استفاده می‌شود. یک کمیته ارزیابی خارجی متشکل از شخصیت‌های مستقل و بلندپایه توسط مجمع عمومی^۱ منصوب می‌شود تا هر سه سال یکبار، بررسی کاملی انجام دهند. شورای علمی، ارزیابی سه ساله خود را از استانداردهای علمی و دانشگاهی انجام می‌دهند. فراتر از این ارزیابی‌های سه ساله خارجی، ارزیابی‌های داخلی منظم در طول سال انجام می‌شود. تمام تحقیقات بروگل از طریق یک سمینار تحقیقاتی هفتگی و بررسی هم‌تایان از طریق ایمیل انجام می‌شود. گزارش‌های ارتباطی توسط تیم ارتباطات و بحث‌های منظم با شورای علمی بروگل تکمیل‌کننده فرایند تضمین کیفیت است. مدیر و معاون بازخورد گسترده‌ای در مورد کار محققان ارائه می‌دهند. مدیر مسئولیت کلی تحقیق بروگل را بر عهده دارد.

هوش مصنوعی در اتاق‌های فکر

تدوین برنامه پژوهشی به وسیله تعاملات متعدد با ذینفعان مهم در جامعه، کسب‌وکار و دولت می‌تواند به شناسایی زود هنگام روندهای جدید مهم و در نتیجه تعدیل پیشگیرانه ظرفیت‌های پژوهشی کمک کند. هوش مصنوعی یکی از موضوعاتی می‌باشد که به سرعت در حال افزایش است. بر اساس گوگل ترندز، میزان جستجوهای عبارت «یادگیری ماشینی»^۲، بخش مهمی از هوش مصنوعی از اوت ۲۰۱۶ تقریباً سه برابر شده است. جستجو برای «وب اسکرپینگ» روشی برای جمع‌آوری داده‌ها از وب‌سایت‌ها از سال ۲۰۱۳ دو برابر شده است.

ظهور این تکنولوژی جدید حداقل سه چالش را با فرصت‌های مربوطه برای پاسخگویی ایجاد می‌کند:

چالش نخست: این موضوع برای اقتصاد جهانی اهمیت فزاینده‌ای دارد؛ بنابراین دارای ارزش مطالعه دقیق است. پرسش‌های متعددی در مورد چگونگی ادغام هوش مصنوعی در عملیات تجاری و اینکه چگونه ممکن است برخی کشورها و شرکت‌ها به دلیل هوش مصنوعی در مزیت یا ضرر قرار گیرند، مطرح می‌شود. چگونه هوش مصنوعی بر رشد بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟ پیامدهای اخلاقی افزایش استفاده از هوش مصنوعی چیست؟ آیا دولت باید استفاده از هوش مصنوعی را تنظیم کند و اگر چنین است، چگونه؟ به عنوان مثال، تشخیص الگوی سرطان سینه مبتنی بر هوش مصنوعی چگونه بر کار پزشکان تأثیر می‌گذارد؟ بروگل این پرسش‌ها را در کتابی که اخیراً منتشر شده بررسی کرده است (Petroopoulos et al., 2019).

چالش دوم: وب اسکرپینگ^۳ و یادگیری ماشینی می‌توانند ابزارهای مهمی برای تحقیق باشند. به عنوان مثال، می‌توان از اطلاعاتی که تعداد زیادی از افراد در رسانه‌های اجتماعی قرار می‌دهند برای استخراج روندها و موضوعات جدید در حال ظهور استفاده کرد. اخیراً در مطالعه‌ای روندها در توییتر بین میلیون‌ها اقتصاددان حرفه‌ای بررسی شد (Bergamini 2019). چنین تحلیلی تکنیک‌های وب اسکرپینگ را با ابزارهای یادگیری

1. Committee consisting of independent high-profile public figures
2. Machine learning
3. web scraping

ماشینی که برای تجزیه و تحلیل متن ضروری هستند، ترکیب می‌کند. چالش کلیدی در اینجا جذب و حفظ استعداد‌های مناسب است. در واقع در اتحادیه اروپا، کمبود دانشمندان داده و برنامه‌نویس وجود دارد. مهارت‌های جدید مورد نیاز اتاق‌های فکر برای ادامه تأثیرگذاری بر سیاست‌ها می‌تواند به سرعت منسوخ شود؛ بنابراین، اتاق‌های فکر نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و استخدام کارکنان جدید دارند.

چالش سوم: استفاده اخلاقی از چنین روش‌هایی است. روش جمع‌آوری داده‌ها برای انتخاب پاسخ‌های سیاستی «درست» پر از پیامدهای سیاسی است. به همین دلیل، دستورالعمل‌های مقررات بهتر در کمیسیون اروپا سال ۲۰۱۵ تأکید کرد که ارزیابی تأثیر با هدف آگاهی دادن به تصمیم‌گیرندگان سیاسی است نه جایگزینی برای عملکرد سیاسی آنها. با افزایش اتوماسیون و پردازش بی‌درنگ داده‌ها که توسط «انقلاب» هوش مصنوعی وعده داده شده است، گفتمان^۱ در مورد سیاست‌های مبتنی بر شواهد و همچنین اتاق‌های فکر نیز تغییر خواهند کرد. ممکن است پردازش خودکار داده‌ها و پیشنهاد خودکار برای بهترین راه ممکن برای پاسخگویی به آن صورت پذیرد. در این راستا، یک سؤال مهم این خواهد بود که چه کسی صاحب «شواهد» در آینده خواهد شد؟ بر اساس انتخاب‌های سیاسی، داده‌ها یا الگوریتم‌های مورد استفاده برای یادگیری ماشین ممکن است کالاهای خصوصی یا مشترک^۲ باشند. نمونه‌ای از پیچیدگی این موضوع در تصمیم اکتبر ۲۰۱۵ توسط دیوان دادگستری اروپا^۳ است که در ابتدا حکم داد که توافقنامه بندر امن فرا اقیانوس اطلس^۴ که به شرکت‌های آمریکایی اجازه می‌دهد از استاندارد واحدی برای حفظ حریم خصوصی مصرف‌کنندگان و ذخیره‌سازی داده‌ها در ایالات متحده و اروپا استفاده کنند نامعتبر است. این چارچوب در فوریه ۲۰۱۶ با قرارداد جدیدی جایگزین شد. مطابق با این قرارداد، شرکت‌ها باید با «تعهدات قوی^۵» برای محافظت از داده‌های شخصی اروپایی موافقت کنند و به اروپایی‌هایی که احساس می‌کنند داده‌هایشان توسط سازمان‌های اطلاعاتی ایالات متحده ارزیابی شده است، این امکان را می‌دهد تا به یک بازرس جدید شکایت کنند.

در نتیجه می‌توان گفت که هوش مصنوعی می‌تواند ماهیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد را برای همیشه با تبدیل شدن به یک جنبه ضروری از حکومت در سراسر جهان تغییر دهد. اتاق‌های فکر زمانی بی‌اهمیت می‌شوند که نتوانند خود را با این تغییرات انطباق دهند. با این حال، اگر تصمیم‌گیری‌ها حتی به هوش مصنوعی وابسته باشد ولی از استانداردهای شفاف نرم‌افزاری و داده‌های متقن برخوردار نباشند فاقد اعتبار خواهند بود. بدون انتظارات امروزی از کنترل و تعادل، سیاست‌های آینده با کمک هوش مصنوعی^۶ با دلهره و تردید و با دلیل موجه مورد بررسی قرار خواهند گرفت. به ترکیبی از ارزش‌ها و نوآوری نیاز است تا اطمینان حاصل شود که خط‌مشی‌هایی که همه را تحت تأثیر قرار می‌دهد با در نظر گرفتن همه جوانب و ذینفعان نوشته می‌شود.

1. Discourse
2. Private or common goods
3. The European Court of Justice
4. Transatlantic Safe Harbour
5. Robust obligations
6. AI-assisted policies

یک برنامه تحقیقاتی آینده‌نگر و سیاست‌محور می‌تواند به ایجاد راه برای هر اتاق فکر کمک کند. برای اطمینان از اینکه اتاق‌های فکر در دنیای سیاست‌گذاری که به سرعت در حال تغییر است و از هوش مصنوعی استفاده می‌کند بتوانند مرتبط و تأثیرگذار باقی بمانند باید اولویت‌های تحقیقاتی جدید، سرمایه‌گذاری قابل توجه بر روی کارکنان و استانداردهای اخلاقی بالا را در اولویت توجه خود قرار دهند (Wolf, 2021).

د- آسیا

۱- تجربه یزیدین عبدالمولا^۱ از مرکز مطالعات الجزیره^۲ از قطر

عبدالمولا مدیر تحقیقات مرکز مطالعات الجزیره در دوحه، قطر،^۳ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را از نظر «اینکه اتاق فکرها باید بخشی از تغییر باشند» بررسی کرده است. در ادامه پیشنهادهای ایشان برای اتاق‌های فکر در سراسر جهان مطرح می‌شود.

محیطی که اتاق‌های فکر در آن فعالیت می‌کنند به سرعت در حال تغییر و پیچیده‌تر شدن است. از جمله محرک‌های مختلفی که این تغییرات را هدایت می‌کند و به این محیط دگرگون‌کننده شکل می‌دهد تکنولوژی است. تکنولوژی ارتباطات و به‌ویژه نوآوری‌های مستمر تکنولوژی، تأثیر مهمی بر نحوه عملکرد، برقراری ارتباط و اعمال نفوذ نهادها داشته است. اتاق‌های فکر نیز در این زمینه مستثنا نیستند. نقشی که آنها در انتشار اطلاعات مربوطه، ارزیابی و تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها و ارائه مشاوره خط‌مشی ایفا می‌کنند به طور فزاینده‌ای با چالش مواجه می‌شود. اثربخشی و گاه مرتبط بودن آنها نیز به ویژه با آمدن انواع جدیدی از رقبای، از جمله آژانس‌های روابط عمومی و ارائه‌دهندگان اطلاعات غول پیکر مورد تردید قرار گرفته است. منابع باز، کلان داده و هوش مصنوعی پویایی‌های جدیدی ایجاد کرده‌اند و بازار جهانی ایده‌ها را از نظر ایجاد اطلاعات، بسته‌بندی و انتشار متحول کرده‌اند. این پویایی‌های جدید، مأموریت اتاق‌های فکر را چالش‌برانگیزتر کرده است. علاوه بر این چالش‌ها که در میان اتاق‌های فکر در سطح جهانی رایج است، اتاق‌های فکر منطقه‌ای و محلی با چالش‌هایی به‌خصوص در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی - اقتصادی خود مواجه هستند.

در پس این مشکلات، اتاق‌های فکر همچنان می‌توانند نقش‌های مهمی ایفا کنند. آنها باید به طور پویا با این تغییرات مداوم تعامل کنند تا چالش‌ها را به فرصت تبدیل کنند. آنها باید خود را در این نظم ناپایدار قرار دهند و به ارائه خدمات کافی در شرایط عدم اطمینان ادامه دهند. نیاز به مشاوره سیاستی آگاهانه و مستقل همیشه وجود خواهد داشت و تقاضا برای ارائه‌دهندگان چنین مشاوره‌ای به ویژه در مواقع عدم اطمینان افزایش می‌یابد. هر چه اعتماد به دولت‌ها و نهادهای سیاسی کاهش یابد، نیاز سیاست‌گذاران به منابع قابل اعتماد اطلاعات و

1. Ezzeddine Abdelmoula
2. Al Jazeera Center for Studies
3. Doha, Qatar

تحلیل بیشتر می‌شود. با این حال، اتاق‌های فکر برای اینکه بتوانند این شکاف رو به رشد را پر کنند، باید هم از نظر ساختاری و هم از نظر نوع استراتژی قوی عمل کنند.

تغییرات مورد نیاز اتاق‌های فکر در محیط در حال تغییر

اتاق‌های فکر در محیط در حال تغییر امروزی نیاز دارند تا ضمن تعیین رویکردهای جدید، خود را با محیط تطبیق دهند. در ادامه به چند عنوان از تغییرات و انطباق‌های اثربخش این اتاق‌ها پرداخته می‌شود.

– **سازگاری و انطباق‌پذیری:** در این محیط بسیار رقابتی که در آن نقش‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، ایده‌ها و تخصص‌های انسانی به طور فزاینده‌ای همپوشانی دارند، بقای مؤسسات و ارائه خدمات به روش سنتی دشوار شده است. آهنگ سریع تحولات ژئواستراتژیک، سیاسی و اقتصادی در سطح جهانی و منطقه‌ای همراه با انقلاب اطلاعاتی جاری و نوآوری‌های عظیم تکنولوژیکی بدون انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری زیاد قابل برآوردن نیست. انعطاف‌پذیری در ساختار، تنظیم دستور کار، تنوع محصول، استراتژی‌های ارتباطی، استخدام و نیروی انسانی نه‌تنها برای بقای سازمانی بلکه برای رقابت و برتری اساسی است. سازگاری با این محیط جدید برای اتاق‌های فکر بسیار مهم است تا پیام خود را در زمان و در قالب مناسب به افراد مناسب ارسال نمایند.

– **رویکردهای چند رشته‌ای:** ماهیت پیچیده مسائل پیش روی سیاست‌گذاران و فرایندهای سیاست‌گذاری به طور کلی نیازمند رویکردهای پیچیده است. این امر برای درک، تجزیه و تحلیل و ارائه توصیه‌های مرتبط در مورد بهترین راه مقابله با این مسائل و مواجهه با پیامدهای احتمالی آنها ضروری است. مسائل داخلی به‌ویژه در بخش‌هایی از جهان مانند خاورمیانه به‌طور فزاینده‌ای، منطقه‌ای و گاهی جهانی می‌شوند. مسائل اجتماعی اگر ابعاد اقتصادی، سیاسی و آموزشی آنها در نظر گرفته شود بهتر درک می‌شوند، زیرا آنچه در بازار اتفاق می‌افتد را نمی‌توان از آنچه در حوزه‌های دیگر مانند دانشگاه، بخش تکنولوژی، سیستم حمل‌ونقل، آب و هوا و حتی حوزه سیاسی اتفاق می‌افتد، جدا کرد. ممکن است برای همه اتاق‌های فکر استفاده از رویکردهای چند رشته‌ای، به ویژه آنهایی که منابع مالی و انسانی محدودی دارند، آسان نباشد. مشارکت و همکاری متقابل بین اتاق‌های فکر می‌تواند این کار را تسهیل کرده و هزینه آن را کاهش دهد. کار از طریق مشارکت بدون شک یک موقعیت برد-برد برای همه طرفین است.

– **یادگیری و آموزش مستمر:** دنیای امروزی به سرعت در حال تغییر است و اتاق‌های فکر در این دنیا نیازمند یادگیری و آموزش مداوم هستند. همکاری و تبادل تجربه و تخصص بین اتاق‌های فکر مطمئناً یکی از مؤثرترین راه‌ها برای انتقال دانش، ایده‌های نوآورانه و بهترین شیوه‌ها است. یادگیری جمعی از طریق تماس‌های مستقیم و پروژه‌های مشترک فرصت‌های ارزشمندی را برای تحلیلگران و محققان فراهم می‌کند تا مهارت‌های خود را تقویت نمایند و خود را در جریان آخرین تحولات در حوزه مربوطه قرار دهند. یادگیری از تجربیات عملی سایر مؤسسات لزوماً از طریق قرار گرفتن در معرض داستان‌های موفقیت

آنها اتفاق نمی‌افتد بلکه از طریق شناخت مشکلات آنها نیز بروز می‌یابد. دانستن مشکلات دیگران به اتاق‌های فکر کمک می‌کند تا مشکلات خود را بهتر بشناسند.

– استقبال از پیشرفت‌های تکنولوژیکی: تکنولوژی حوزه‌ای است که سریع‌ترین تغییرات در سراسر جهان در آن رخ می‌دهد. همچنین عامل بسیاری از اختلالات در سیستم‌های اجتماعی و سیاسی و همچنین در کار نهادها است. سروکار داشتن با تکنولوژی اجتناب‌ناپذیر شده است، زیرا به طور فزاینده‌ای سبک زندگی را شکل می‌دهد و بر کوچک‌ترین جزئیات زندگی روزمره به‌ویژه نحوه برقراری ارتباط افراد تأثیر می‌گذارد. با این حال، تکنولوژی راه‌حل‌های بی‌سابقه‌ای برای بسیاری از مشکلات ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، این را می‌توان در کار از راه دور در زمان اختلال مشاهده کرد. جدیدترین مورد، همه‌گیری ویروس کرونا در سال ۲۰۱۹ است که مؤسسات را مجبور کرد روش کار خود را تغییر دهند. با کمک تکنولوژی، بسیاری از مؤسسات توانستند با شروع کار از راه دور، جریان کاری خود را بی‌تأثیر از اختلال نگه دارند. تکنولوژی ابزارهای لازم را برای ملاقات مجازی، برقراری ارتباط، برنامه‌ریزی و اجرای همه وظایف کاری را فراهم کرده تا تجارت بدون وقفه، هرچند به اشکال مختلف ادامه یابد. مؤسساتی که آشکارا تکنولوژی را پذیرفته‌اند به پیشرفت‌های چشمگیری در دستیابی به اهداف و مقاصد خود دست یافته‌اند. بسیاری از چالش‌های ساختاری، عملیاتی و مالی پیش روی اتاق‌های فکر را می‌توان با به‌کارگیری راه‌حل‌های تکنولوژی محور به‌طور مؤثر برطرف کرد. تکنولوژی دیگر صرفاً یک ابزار نیست. تبدیل به یک مدل کسب‌وکار و یک روش تفکر شده است. این راه پیش روی اتاق‌های فکر است تا بتوانند خود را حفظ کنند و از اتاق‌های سنتی خارج شوند.

– توانمندسازی نسل‌های جوان: یکی از مخرب‌ترین تأثیرات تکنولوژی، ایجاد شکاف بین نسلی در کار اتاق‌های فکر است. این امر در حوزه منابع انسانی و سیاست‌های استخدام بیشتر مشهود است. در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر، نسل‌های جوان عموماً برای مقابله با تکنولوژی و مفاهیم و ایده‌های نوآورانه مرتبط‌تر، مجهز هستند. آنها ممکن است در اداره اتاق‌های فکر یا ارائه تحقیقات و توصیه‌های سیاستی فاقد تجربه باشند؛ اما مسئولیت پر کردن این شکاف نسلی بر دوش رهبری اتاق‌های فکر فعلی است. در این محیط مبتنی بر تکنولوژی، مشارکت جوانان و توانمندسازی آنها برای ایفای نقش‌های تأثیرگذار و ارتقای جایگاه‌های رهبری حیاتی است. توانمندسازی نسل‌های آینده نه تنها یک حرکت عمل‌گرایانه برای بهره‌مندی از مهارت‌ها و دیدگاه‌های تازه آنها است بلکه و مهم‌تر از آن، فرصتی برای گسترش پلی به سوی آینده است^۱ (Abdelmoula, 2021).

۲- تجربه شیخ عبدالله آل خلیفه^۱ از مرکز مطالعات استراتژیک، بین‌المللی و انرژی بحرین^۲

شیخ عبدالله آل خلیفه رئیس هیئت امنای مرکز مطالعات استراتژیک، بین‌المللی و انرژی بحرین در اولی بحرین،^۳ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست‌گذاری را از نظر «رابطه تأمین مالی اعتبار و تأثیر آن روی کیفیت تحقیقات در اتاق‌های فکر خاورمیانه» در سراسر جهان بررسی می‌کند.

اتاق‌های فکر در جهان عرب و به‌ویژه در خلیج فارس، اشتراکات زیادی با هم‌تایان خود در سراسر جهان دارند. با این حال، چالش‌های متعددی وجود دارد که در منطقه خاورمیانه برجسته‌تر بوده و نیازمند توضیح هستند. نخستین مورد، بحث تأمین مالی است. اتاق‌های فکر در جهان عرب مانند اتاق‌های فکر در کشورهای غربی باید منابع انسانی و مالی قابل توجهی را برای تأمین بودجه فعالیت‌های خود اختصاص دهند. با این حال، برخلاف هم‌تایان غربی خود، اتاق‌های فکر عربی این کار را در محیطی انجام می‌دهند که بسیاری از دین‌فغان از وجود اتاق‌های فکر بی‌اطلاع هستند، چه برسد به اینکه چه مسئولیت‌هایی دارند یا اینکه شایستگی حمایت مالی را دارند یا خیر. حتی افراد محلی با تحصیلات عالی هم برای ارائه پاسخی قانع‌کننده به این پرسش تلاش می‌کنند: «تفاوت بین اتاق فکر، مرکز مشاوره و دانشگاه چیست؟».

در منطقه خلیج فارس، این امر تا حدودی نتیجه اجتناب‌ناپذیر جوانی نسبی سیستم‌های آموزشی بحرین است، زیرا مراکز تحقیقاتی، زاینده طبیعی دانشگاه‌های بالغ و سایر مؤسسات دانشی هستند. دانشگاه آکسفورد در سال ۱۰۹۶ تأسیس شد؛ اما تا سال ۱۸۳۱ طول کشید تا مؤسسه خدمات متحده سلطنتی، قدیمی‌ترین اتاق فکر جهان تأسیس شود. در سال ۲۰۱۹، پادشاهی بحرین صدمین سالگرد سیستم آموزشی خود-قدیمی‌ترین در منطقه خلیج فارس- را جشن گرفت و نقش یادگیری و دانش در جامعه بحرین همچنان در حال افزایش است. بخشی از مأموریت دراسات^۴ همزمان با ۱۰ سالگی جشن تأسیس خود-افزایش آگاهی در مورد اینکه چگونه اتاق‌های فکر می‌توانند به توسعه جامعه بحرین کمک کنند- است.

دومین چالش خاص نتیجه اولی است. کمبود آگاهی عمومی در مورد اتاق‌های فکر به این معنی است که دولت‌ها سهم عمده‌ای از بودجه را به خود اختصاص می‌دهند. از نظر ناظران غربی، این امر اعتبار خروجی اتاق‌های فکر عربی را تضعیف می‌کند و تأثیرگذاری بر ادراکات فراتر از سواحل خودمان را برای ما بسیار دشوارتر می‌سازد.

1. Shaikh Abdulla Alkhalifa
2. Bahrain Centre for Strategic, International and Energy Studies
3. Awali, Bahrain
4. Derasat

استثناهای قابل توجهی در منطقه وجود دارد مانند مرکز مطالعات و تحقیقات نفتی ملک عبدالله^۱ (KAPSARC) که هم از نظر اداری و هم از نظر مالی مستقل است، زیرا برای تأمین مالی عملیات خود، موقوفه قابل توجهی به آن اعطا شده است؛ اما این راه‌حل بسیار پرهزینه بوده و مقیاس‌پذیر نیست. به همین دلیل است که اکثر اتاق‌های فکر منطقه، وابسته به بودجه مستقیم دولت هستند مانند مرکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک^۲ در امارات، مرکز تحقیقات ملک فیصل و مطالعات اسلامی^۳ در عربستان سعودی و اتاق فکری که من ریاست آن را بر عهده دارم به نام دراسات در بحرین. همه این اتاق‌های فکر و سایر اتاق‌های فکر در منطقه مانند مؤسسه تحقیقات علمی کویت^۴، در برخی از تحقیقات مبتنی بر قرارداد شرکت می‌کنند؛ اما این امر به ندرت برای تأمین مالی کامل عملیات کافی است. علاوه بر این، کسانی که این تحقیق را تهیه می‌کنند، همواره وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دیگر در دولت اصلی خود هستند که آنها را به شکلی به بودجه غیرمستقیم دولتی متصل می‌نمایند.

دراسات نقشی که استقلال مالی می‌تواند در بهبود کیفیت تحقیق ایفا کند را درک می‌کند. با این حال، اتاق‌های فکر مستقل غربی بدون حضور در کشورهای مورد مطالعه و بدون استخدام شهروندان و ساکنان آن کشورها، تحقیقات مربوط به جهان عرب را تولید می‌کنند و ناظران، نادرستی‌های این تحقیقات را دست‌کم می‌گیرند. هیچ میزان بازدید از سوی هیئت‌های خارجی نمی‌تواند جایگزین آگاهی از شرایط محلی شود که فقط افراد محلی از آن برخوردارند. این برداشت نادرست، چرخه‌های خودپایه‌ای از تحلیل‌های نادرست از جهان عرب ایجاد می‌کند که به موجب آن، تلاش‌های اتاق‌های فکر عربی با بودجه عمومی برای مخالفت با دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط اتاق‌های فکر مستقل غربی به اشتباه به عنوان تبلیغاتی^۵ رد می‌شود و تلاش کمی برای ارزیابی خروجی تحقیقات توسط اتاق‌های فکر عربی انجام می‌شود.

در دراسات، این چالش با مشکلی که محققان آن هنگام ارسال نظرات خود به رسانه‌های پیشرو جهانی با آن مواجه‌اند، منعکس می‌شود. چنین نشریاتی تمایل دارند یا به نفع یک مقام بلندپایه دولتی از دیدگاه دولت باشند- و چنین شخصی معمولاً آموزش لازم برای تولید یک مقاله تحلیلی را ندارد- یا این نشریات نظر یک فرد وابسته به سازمانی را که هم از نظر اداری و هم از نظر مالی مستقل از یک دولت در خاورمیانه است، حتی اگر آن شخص در خارج از خاورمیانه زندگی کند انتخاب می‌نمایند. اتاق‌های فکر دولتی در خاورمیانه برای متقاعد کردن ویراستاران این رسانه‌ها در مورد ارزش عقایدشان با یک مبارزه سخت مواجه هستند.

1. King Abdullah Petroleum Studies and Research Center
2. The Emirates Center for Strategic Studies and Research
3. The King Faisal Center for Research and Islamic Studies
4. The Kuwait Institute for Scientific Research
5. propaganda

اما باید در خصوص اتاق‌های فکر عربی خوش‌بین بود. در واقع، منطقه عربی دارای سابقه غنی از بودجه خصوصی تحقیقات و درک عمومی از نقش دانش در جامعه است. بسیاری از پیشرفت‌های علمی که در دوران طلایی از سال‌های ۷۵۰ تا ۱۲۵۰ قمری به وجود آمد، نتیجه حمایت خصوصی از علم بود. دیدگاه‌های اقتصادی کشورهای خلیج فارس تلاش‌هایی برای فعال‌سازی مجدد عطش نهفته جامعه برای دانش و بازآفرینی مشارکت‌های مؤثر دولتی - خصوصی است که قبلاً منطقه خاورمیانه را به سمت پیشرفته‌ترین علم سوق می‌داد.

در سطح جهانی، پرسش‌های جدی در مورد آینده اتاق‌های فکر وجود دارد. با این حال، در جهان عرب - و به‌ویژه منطقه خلیج فارس - عوامل متعددی به گسترش و نه کاهش نقش مراکز تحقیقاتی، به‌ویژه اتاق‌های فکر داخلی اشاره می‌کند که منظور سازمان‌هایی است که به صورت محلی تأسیس شده‌اند و عمدتاً توسط افراد محلی کار می‌کنند از جمله گروه‌های تحقیقاتی.

دلیل اول به نگرانی‌های امنیت ملی مربوط می‌شود. کارشناسان خارجی در سیاست‌گذاری در جهان عرب به دلیل هم‌استعمار و هم‌تمایل به تحقق نرخ‌های بالای توسعه اقتصادی اغلب به عنوان مشاوران، نقش برجسته‌ای داشته‌اند. علاوه بر این، به دلیل محدود بودن استعدادهای بومی در زمینه‌هایی مانند روابط بین‌الملل و توسعه اقتصادی، اتاق‌های فکر فعال در منطقه، به‌ویژه خلیج فارس دارای گروه‌های تحقیقاتی هستند که عمدتاً از دانشمندان خارجی تشکیل شده‌اند. این متخصص دولتی خارجی و دوایر پژوهشی، کمک‌های ارزشمندی به سیاست‌گذاری کرده‌اند و در طول سال‌های آینده نیز انجام آن را ادامه خواهند داد.

با این حال، در طول دهه گذشته ماهیت منافع قدرت‌های بزرگ در جوامع عربی و به‌ویژه جوامع خلیج فارس تغییر کرده و آنها شروع به درک اهمیت استعدادهای داخلی برای تکمیل و توازن توصیه‌های خارجی در زمینه‌های حیاتی مانند روابط بین‌الملل و توسعه اقتصادی کرده‌اند. به عنوان مثال، دیدگاه‌های اقتصادی کشورهای خلیج فارس، به طور اسمی استراتژی‌های اقتصادی هستند؛ اما این امر اهمیت آنها را برای امنیت ملی نادیده می‌گیرد. در نتیجه، بسیار مهم است که یک گروه آگاه از شهروندان پدید آید تا تجزیه و تحلیل عینی را به روشی که در خدمت منافع ملی باشد، ارائه دهد؛ بنابراین، باید انتظار رشد در حجم و کیفیت تحلیل سیاست داخلی را داشت.

یک تلاش میانی و احتمالاً گذرا برای رسیدگی به نگرانی در مورد کمبود استعدادهای بومی، تأسیس شعبه‌های خاورمیانه‌ای اتاق‌های فکر بزرگ جهانی بوده است. در برخی موارد مانند کارنگی بیروت^۱ تا حدی در استخدام محققان محلی و ترکیب سنت‌ها و منابع اتاق فکر مادر با تخصص محلی‌ها موفق بوده‌اند. با این حال، در خلیج فارس میزان موفقیت در پرورش استعدادهای بومی کمتر بوده و این احتمال وجود دارد که در دوره آینده

1. Carnegie Beirut

تلاش‌های بیشتری برای استخدام و توسعه محققان محلی صورت گیرد. به همین دلیل در دراسات استخدام جوانان بحرینی در بخش تحقیقات کم‌کم به یک ضرورت تبدیل شده و تا حدی ارزیابی محققان ارشد خود را بر اساس تأثیر محقق شده آنها بر توسعه محققان جوانی که تحت نظر آنها کار می‌کنند، قرار می‌دهد. طبیعتاً این یک تحول مثبت برای اتاق‌های فکر محلی خواهد بود؛ اما دلیل دیگری برای انتظار رشد وجود دارد. سیاست‌گذاران در منطقه خلیج فارس به اهمیت سازمان‌های مستقل در تأثیرگذاری بر سیاست در جهان غرب پی برده‌اند. از منظر رسانه‌های غربی، اتاق‌های فکر مستقل - چه از نظر اداری و چه از لحاظ مالی - دارای شکل منحصر به فردی از اعتبار هستند که نقش مهمی در شکل‌دهی سیاست غرب در قبال منطقه ایفا می‌کند. در مسائل مهمی مانند تغییرات آب و هوایی، امنیت جهانی و تجارت بین‌المللی برای کشورهای خلیج فارس، آنها دیگر نمی‌توانند منحصراً به تلاش‌های آشکارا تحت رهبری دولت برای بیان و حفاظت از منافع ملی تکیه کنند. اتاق‌های فکر باید نقش بزرگ‌تری ایفا نمایند و اجماع اجتماعی در این زمینه به آرامی در حال شکل‌گیری است.

در نتیجه، از جوامع خلیج (فارس) به رهبری دولت‌هایشان انتظار می‌رود که سرمایه‌گذاری خود را در اتاق‌های فکر داخلی هم در قالب بودجه خصوصی و هم به صورت دولتی افزایش دهند. انتظار می‌رود که نسبت بیشتری از فارغ‌التحصیلان دبیرستان را نظاره‌گر باشیم که مدارک آکادمیک متناسب با کار اتاق فکر را دنبال کرده و اعتبار اجتماعی بیشتری به کسانی که در اتاق‌های فکر مدیریت و کار می‌کنند، اعطا شود. با وجود این پیام‌های عموماً مثبت در مورد آینده اتاق‌های فکر در منطقه خلیج فارس، فشار فزاینده تأمین مالی که اتاق‌های فکر در سراسر جهان با آن مواجه هستند، باید در اینجا نیز با آن مقابله شود. در این راستا، انتظار می‌رود که دیجیتالی شدن اتاق‌های فکر که از دهه ۹۰ با گسترش اینترنت آغاز شد، ادامه یابد.

همه ما به خواندن مقالات تحقیقاتی به شکل الکترونیکی یا شرکت در سمینارها از راه دور از طریق تکنولوژی پخش جریانی وب^۱ عادت کرده‌ایم. با نگاهی به آینده با تبدیل شدن اتاق‌های فکر به صورت مجازی در تلاش برای صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی قابل توجه عملیات سنتی آجر و ملات انتظار می‌رود که این روند رادیکال‌تر شود. یکی از نخستین اتاق‌های فکری که در این مسیر حرکت کرد، بازار کار خلیج فارس بود. برنامه مهاجرت و جمعیت^۲ (GLMM) که به طور مشترک توسط تعدادی از مؤسسات دانشی از جمله مرکز تحقیقات خلیج فارس^۳ که در عربستان سعودی مستقر می‌باشد، تأسیس شده است. چنین توسعه‌ای همچنان

1. web-streaming
2. Migration and Population Program
3. The Gulf Research Center

با توجه فزاینده به نگرانی‌های زیست‌محیطی، سازگار است، زیرا اتاق‌های فکر مجازی با محققانی که از راه دور کار می‌کنند، ردپای کربن^۱ این سازمان‌ها را کاهش می‌دهد.

به عنوان نمونه، پادشاهی بحرین اخیراً یک سیستم دورکاری را برای کارمندان بخش دولتی به عنوان بخشی از تلاش‌های خود برای تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان ملل راه‌اندازی کرده است. از بسیاری جهات، اتاق‌های فکر در مقایسه با سازمان‌های سنتی مانند مشاغل یا وزارتخانه‌ها در موقعیت بهتری برای استفاده از ساختارهای مجازی قرار دارند، زیرا تحقیقات در علوم اجتماعی به ندرت به مواردی بیش از یک لپ‌تاپ و اتصال اینترنتی نیاز دارد.

در پایان، با وجود ابرهایی که در طول دهه گذشته بر روی سیستم بین‌المللی جمع شده‌اند، این زمان هیجان‌انگیز برای عضویت در جامعه اتاق فکر در منطقه خلیج فارس باقی‌مانده است. دانش‌پژوهان جوان می‌توانند مشتاقانه منتظر کمک فزاینده‌ای به سیاست و جامعه به طور کلی باشند.

۳- تجربه سمیر سارا^۲ در بنیاد تحقیقات ناظر^۳ در هند

سمیر سارا رئیس بنیاد تحقیقاتی ناظر (ORF) در دهلی نو^۴ هند با بررسی اتاق فکرها در هند نوظهور، به مطالعه آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی در سراسر جهان پرداخته است.

بهترین توصیف از چندجانبه‌گرایی و حکمرانی جهانی امروزی این است که در حالت بن‌بست قرار دارند. کشورهایی که از وعده‌های محقق نشده جهانی‌سازی برآشفته شده‌اند، درون‌نگرتر می‌باشند. تکنولوژی‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال تنها این موج را در برابر اقدام جمعی تقویت کرده‌اند. دستاوردهای جهانی طی چند دهه گذشته در حال تضعیف است. افزایش حمایت‌گرایی، رویکردهای مجموع صفر^۵ در بخش‌ها، افزایش نابرابری، گسترش اطلاعات نادرست و تضعیف فرایندها و نهادهای دموکراتیک، همگی جلوه‌های این آشفتگی هستند. اتاق‌های فکر نیز از این تغییرات مصون نیستند و در این محیط برای فضا، ارتباط و اعتبار تلاش می‌کنند.

چگونه به اینجا رسیدند؟ اتاق‌های فکر مدرن در اوایل قرن بیستم توسط دیپلمات‌ها و دانشگاهیان فرآتلانتیک^۶ برای تحکیم دستاوردهای جنگ جهانی اول و ترویج «ارزش‌های بین‌المللی» جدید ابداع شدند. تأسیس آنها یک پروژه بسیار سیاسی بود. این نهادها و ایده‌هایی که آنها نمایندگی می‌کردند یک ساختار پشتیبان فکری برای قرارداد اجتماعی و اجماع اقتصادی بود که غرب را مدرن کرد. در همین حال، همتایان آنها در آسیا و

1. Carbon footprint
2. Samir Saran
3. Observer Research Foundation
4. New Delhi
5. zero-sum approaches
6. Transatlantic

دیگر بخش‌های کشورهای در حال توسعه در طی روزهای سخت جهانی شدن در تلاش برای تحکیم این فرایند و ایجاد جغرافیایی با موقعیت جدید مطلوب، انکوباتور^۱ شدند؛ اما بادهای مخالف معاصر، اکثر اتاق‌های فکر را در سرتاسر جهان غافلگیر کرده و دولت‌ها و مردم ارتباط و توانایی آنها را برای گفتگوی^۲ صادقانه در این دوران در حال تحول زیر سؤال می‌برند. چون کسانی که در اتاق‌های فکر کار می‌کردند خود را از نزدیک با برادران جهانی‌شان همسو می‌نمودند و در این فرایند، اتاق‌هایی پژواک ایجاد کردند که به طور فزاینده‌ای از آن‌هایی که در «بیرون» بودند، جدا شدند. در حالی که اتاق‌های فکر بر تصویر جهانی متمرکز بودند؛ اما تأثیر جهانی شدن بر افراد و جوامع داخلی را نادیده گرفتند. در این راستا این فرد بود که در قلب قرارداد لاکین^۳ قرار گرفت، زیرا جهانی شدن و سربازانش ادعا می‌کردند که وضعیت او را بهبود می‌بخشند و درنهایت، اساس حکمرانی جهانی را از دست دادند. این بی‌توجهی در انتخاب‌های سیاسی معاصر در سراسر جهان آشکار شده و ظاهراً به دنبال معکوس کردن روند جهانی‌شدن و «تأیید مجدد» اراده مردمی هستند.

امروزه برای اتاق‌های فکر، متحدی در تکنولوژی‌های جدید پیدا شده که به آنها اجازه می‌دهد تا گفتمان‌هایی را خارج از ترتیبات رسمی سازمانی بنویسند. در واقع، تغییرات در واقعیت مادی نیز با تغییرات در محیط اطلاعاتی همزمان شده است. انتشار سریع تکنولوژی‌های دیجیتال و دموکراتیک شدن (و متعاقب آن قطبی شدن) گفتار، حفظ مشروعیت و/یا ارتباط در خارج از حوزه‌های سیاسی محدود را برای اتاق‌های فکر دشوارتر کرده است. برای بررسی دلیل این امر باید دید که آیا اتاق‌های فکر به دلیل سرعت تغییرات ایجاد شده توسط رسانه (تکنولوژی)، برای ارتباط با یکدیگر تلاش کرده‌اند یا موردی اساساً در پیام (جهانی‌سازی) اشتباه است؟ آیا اصلاً ممکن است اتاق‌های فکر افراد و جوامع را در مرکز سیاست‌های خود قرار دهند و همزمان ارتباط و تبادل بیشتر بین دولت‌ها و جوامع را در سطح جهانی بشارت دهند؟ وقتی به این پرسش‌ها پاسخ داده شود شاید بخش مهمی از حوزه عمومی را دوباره احیا کند.

ملت‌های پلتفرمی

درواقع، اتاق‌های فکر نیاز مبرمی به بازانديشی ساختاری و نهادی دارند. این سازمان‌ها به جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند، گره خورده‌اند و باید خود را با پویایی‌های اجتماعی وفق دهند. تکنولوژی‌های دیجیتال به‌طور بنیادی روابط اجتماعی را بازسازی می‌کنند و از منابع سنتی هویت مانند خانواده و جنسیت جدا می‌شوند. یک سازمان یکپارچه با سلسله‌مراتب رسمی، ایدئولوژی‌های حزبی و جمعیتی یکسان بعید است که بتواند چنین جوامعی را درک یا حتی در آنها فعالیت کند. در عوض، همان‌طور که کشورهایمانند هند با تکیه گسترده بر ترتیبات انعطاف‌پذیر اجتماعی، سیاسی و اقتصادی که تکنولوژی امکان‌پذیر می‌کند، به طور فزاینده‌ای

1. Incubated
2. Interlocutors
3. Lockean contract

«پلتفرم‌سازی» شده‌اند. در این راستا اتاق‌های فکر باید به نهادهای بسیار چابک‌تری تبدیل شوند. از این گذشته، بی‌وقفه به دولت‌ها و کسب و کارها یادآوری می‌شود که سازمان‌های زیرک در انقلاب صنعتی چهارم موفق خواهند شد. زمان آن فرارسیده است که جامعه هند این توصیه‌ها را درونی کند. تکنولوژی بدون شک یک مدل تجاری جدید و قابل دوام برای اتاق‌های فکر ارائه می‌دهد. امروزه در عصر اوبر^۱ زندگی می‌کنیم جایی که دارایی‌های مشترک به طور فزاینده‌ای به الگوی تولید ارزش تبدیل می‌شوند.

مسلماً این «بزارسازی» برای اتاق‌های فکر در هند و به طور کلی کشورهای در حال توسعه مفیدتر است. «پلتفرم‌سازی» مشارکت سیاست‌های عمومی به آن‌ها اجازه می‌دهد بر محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی غلبه کنند. میزگرد صنعت محصولات نرم‌افزاری هند^۲ (ISPIRT) یکی از سازمان‌هایی می‌باشد که از ابتدا این مدل را پذیرفته است. آنها عمدتاً به یک گروه اصلی از «داوطلبان» از صنعت تکنولوژی و یک ائتلاف از کارشناسان تجاری و دانشگاهی برای شکل دادن به محیط سیاست تکنولوژی در هند متکی هستند. «پلتفرم‌سازی» مطمئناً برای اتاق‌های فکر بزرگ‌تری مانند بنیاد تحقیقات ناظر که در اصل حول مدل سنتی آجر و ملات سازماندهی شده‌اند، امری مهم خواهد بود، در حالی که این به طور فزاینده‌ای بخش مهمی از استراتژی جهانی است. برخلاف اتاق‌های فکر سرمایه‌گذاری شده بشردوستانه مانند کارنگی^۳ یا بروکینگز^۴، تعامل بنیاد تحقیقات ناظر با مناطق و جوامع جدید به حضور فیزیکی دائمی بستگی ندارد. در عوض، هند روی پلتفرم‌ها و گردهمایی‌ها در جغرافیای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوب شرقی و در مناطق قدیمی‌تر مانند ایالات متحده و اروپا سرمایه‌گذاری کرده است. این به هند امکان می‌دهد تا با بحث‌های سیاستی در این مناطق درگیر و تخصص آنها را بدون بار نهادی بزرگ وارد مکالمات هندی شود.

این امر ممکن است در واقع آینده بسیاری از اتاق‌های فکر در هند باشد. اتاق‌های فکر از جهان در حال ظهور، بدون محدودیت توسط ساختارهای سازمانی هم‌تایان تثبیت شده‌شان، ممکن است توسط یک گروه اصلی از «متصدیانی»^۵ اداره شوند که این جهان بزرگ‌تر از استعدادها را مدیریت می‌کنند. ارگانوگرام‌های^۶ انعطاف‌پذیر و ظرفیت آن‌ها برای منبع‌یابی و جمع‌آوری استعدادها جهت پروژه‌های فردی بقا و شکوفا خواهند شد.

ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر به تنهایی مانع افزایش بی‌اعتمادی به اعتبار و «تخصص» اتاق‌های فکر نمی‌شود. دنیایی که با دروغ‌هایی از طریق رسانه‌های ویروسی گسترش می‌یابد شکل می‌گیرد، اتاق‌های فکر به عنوان مخزن حقایق و دانش - اغلب خود را از بحث‌ها برای جوامعی که به آنها خدمت می‌کنند، مهم‌تر است - جدا

1. Uber
2. The Indian Software Product Industry Roundtable
3. Carnegie
4. Brookings
5. Curators
6. Organograms

می‌بینند. بخشی از چالش مطمئناً به محیط رسانه‌ای جدیدی مربوط است که اتاق‌های فکر در آن فعالیت می‌کنند. رسانه‌های اجتماعی و تکنولوژی‌های دیجیتال، گرامر و واژگان ارتباطات را تغییر داده‌اند. در عصر هشتگ‌ها و الگوهای رفتاری تقلیدی،^۱ تحقیقات طولانی‌مدت به ندرت مخاطب پیدا می‌کند. احیای تحقیقات سنتی و طولانی‌مدت با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر، یک موضوع اصلی برای همه است.

برای مدت طولانی، اتاق‌های فکر درگیر بحث غیرضروری در مورد اینکه آیا باید به عنوان سازمان‌های رسانه‌ای فعالیت کنند یا خیر بودند. اتاق‌های فکر باید از این لحظه رسانه‌ای جدید استفاده کنند تا تخصص و خروجی‌های علمی خود را دوباره شکل داده و مانند همه پلتفرم‌های اطلاعاتی عمل نمایند؛ زیرا عصر هشتگ‌ها نه تنها به گروه‌های مدافع، بلکه به اتاق‌های فکر نیز کمک می‌کند. اتاق‌های فکر باید روی لقمه‌هایی از اطلاعات در اندازه‌های کوچک و در ازای توییت سرمایه‌گذاری کنند که می‌تواند محیط رسانه‌ای به هم ریخته امروزی را از بین ببرد تا دانش را به جوامعی که به دنبال آن هستند و احتمالاً آن را کارآمدتر منتشر کرده است، برساند. تأثیرگذاران رسانه‌های جدید باید متحد شوند و دسترسی آنها می‌تواند به تحقیقات اتاق فکر کمک نماید تا سریع‌تر و بیشتر حرکت کنند.

این محیط اطلاعاتی جدید همچنین به اتاق‌های فکر فرصتی می‌دهد تا حساسیت زمانی تحقیقات خود را بازنگری کنند. به طور سنتی، خروجی اتاق‌های فکر در هند بر روی روندهای بلندمدت متمرکز است که باعث تغییر می‌شوند، در حالی که نگرانی‌ها و مسائل سیاست فوری را نادیده می‌گیرند. مجلات و فرم‌های طولانی سالانه با بازبینی همتهای خود ممکن است دانشی عالی داشته باشند؛ اما در عصری که چرخه‌های خبری سریع است و توجه عمومی به هر موضوعی پراکنده و موقتی می‌باشد، چه کاربردی دارند؟ اتاق‌های فکر باید بررسی کنند که چگونه محصولات آنها در ذهن کسانی که دائماً از اطلاعات جدید اشباع شده‌اند، فضایی پیدا می‌کنند. باز هم اتاق‌های فکر نباید انتخاب‌های دودویی^۲ داشته باشند. مقالات مجلات و وبلاگ‌های خوب به یک اندازه مهم هستند و اکنون محققان باید بتوانند هر دو را تولید نمایند.

اتاق‌های فکر در جهان در حال ظهور باید از این عصر جدید به دلیل پتانسیل آن برای دسترسی آزاد و انتشار اطلاعات استقبال کنند. در حالی که این سازمان‌ها به همان اندازه در معرض خطر قطبی‌سازی و اطلاعات نادرست هستند؛ اما تکنولوژی‌های دیجیتال به آنها اجازه داده تا روایت‌هایی را بنویسند که به آن ربط ندارند. دیجیتالی شدن حوزه عمومی به اتاق فکرهای هندی این امکان را می‌دهد که با بحث‌های سیاستی به زبان عامیانه درگیر شوند و نخبه‌گرایی قدیمی و انحصار کارشناسان زبان انگلیسی را کنار بگذارند.

1. Hashtags and memes,
2. Binary

همچنین، دیجیتالی شدن حوزه عمومی به اتاق فکرهای هندی این امکان را می‌دهد که با بحث‌های سیاستی به زبان عامیانه درگیر شوند و نخبه‌گرایی قدیمی و انحصار کارشناسان زبان انگلیسی را کنار بگذارند. به عنوان مثال، مرکز اینترنت و جامعه در بنگلور^۱ مدت‌هاست که روی پروژه دسترسی به دانش سرمایه‌گذاری کرده است که تحقیقات منبع باز بومی و خروجی دانشگاه‌ها و سازمان‌های تحقیقاتی را مقیاس‌دهی می‌کند. بنیاد تحقیقات ناظر همچنین سرمایه‌گذاری هنگفتی را برای ارائه صدا و پلتفرم جهت محققان زبان محلی انجام می‌دهد، به طوری که صفحات این اتاق فکر اکنون از تحقیقات به زبان‌های هندی و مراتی^۲ پشتیبانی می‌کنند. در واقع، اتاق‌های فکر هندی نه تنها باید مخاطبان جدیدی برای تحقیقات خود بیابند بلکه باید تقویت‌کننده صدای کسانی باشند که در غیر این صورت نمی‌توانند در بحث‌های جهانی شرکت کنند.

تجسم مجدد امور مالی

اعتبار، عاملی در نحوه تأمین مالی مؤسسات است. نابرابری در بسیاری از نقاط جهان به حد انفجار رسیده و منجر به واکنش شدید کسانی که بخشی از «تأسیس» هستند، شده است. اتاق‌های فکر نمی‌توانند و نباید از بررسی‌های بعدی فرار کنند. به هر حال هیچ منبع مقدسی برای تأمین مالی وجود ندارد که به نحوی عاری از هرگونه انتظاری باشد. در عین حال، اتاق‌های فکر اگر می‌خواهند به مخاطبان بزرگ‌تری اطلاع‌رسانی کنند قطعاً باید به **استخرهای مالی جهانی** دسترسی داشته باشند. اتاق‌های فکر، به‌ویژه آنهایی که از هند آمده‌اند، به‌طور سنتی در این زمینه ضعیف بوده‌اند. سازمان‌های تحقیقاتی که توسط کسب‌وکارهای بزرگ تأمین مالی می‌شوند، به عنوان سازمان‌های هوادار یک حزب خاص^۳ توسط گروه‌های مدافع در نظر گرفته می‌شوند. در عین حال، کسب و کارها و سازمان‌های صنعتی در مورد ارزش اتاق‌های فکر نامطمئن بوده و در سرمایه‌گذاری در آنها مردد هستند. حتی امروزه این جوامع بیشتر به رویدادهای خیمه شب بازی و پلتفرم‌هایی که توجه را جلب می‌کنند علاقه‌مند هستند؛ اما ارزش سیاستگذاری یا تولید دانش ناب و ایده‌های جدید سیاستی را نمی‌دانند.

خیریه‌ها و کسب‌وکارها باید در سرمایه‌انسانی، ظرفیت‌های فنی و مهارت‌های مؤسساتی سرمایه‌گذاری نمایند که احتمالاً از حکمرانی خوب و مواضع سیاست آگاهانه حمایت می‌کنند. شفافیت کامل در مورد منبع و استفاده از منابع مالی باید زیربنای این رابطه باشد و مصرف‌کنندگان اطلاعات را قادر سازد تا محصولات دانشی یک اتاق فکر را در مقابل منافع سرمایه‌گذاران آن معیار قرار دهند. بی‌پرده‌گویی مهم است و به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهد عاقلانه و مطابق با سیستم‌های ارزشی خود انتخاب کنند. تنوع کلمه کلیدی دیگر است. متنوع کردن منابع مالی اعتبار را افزایش می‌دهد و تنوع باید یک شعار برای همه باشد. البته انقلاب صنعتی چهارم

1. Bangalore
2. Marathi
3. Outliers or as biased

نیز گزینه‌های جدیدی را به اتاق‌های فکر ارائه می‌دهد. چرا اتاق‌های فکر جوان از هند و جهان در حال ظهور باید با فرهنگ‌های موجود مدیریت ثروت پیوند بخورند؟ آیا آنها می‌توانند ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی بیابند؟ به عنوان مثال، بنیاد تاکشاشیلا در بنگلور^۱ تا حدی به پیشنهادها و آموزش‌های کوتاه مدت خود برای تأمین مالی به افراد متکی است؛ اما آیا اتاق‌های فکر دیگر می‌توانند چنین مدل‌هایی را مقیاس کنند؟ به عنوان مثال آیا آژانس ارائه شده توسط پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند برای تشویق سرمایه‌گذاری توسط افراد در تحقیقات نیز مورد استفاده قرار گیرد؟ در کنار چند سرمایه‌گذار، اتاق‌های فکر جدیدتر ممکن است بتوانند به کیف پول هزاران نفری که می‌توانند به رشد آنها کمک کنند، دست بزنند. بنیاد آزادی اینترنت^۲ یک سازمان جدید مدافع حقوق دیجیتال هند، در حال حاضر به طور کامل به تأمین مالی از افراد علاقه‌مند متکی است. ممکن است این یک دستور کار بلند به نظر برسد؛ اما به طور فزاینده‌ای سرمایه‌گذاری جمعی بر عملیات خزانهداری مؤسسات تحقیقاتی تسلط پیدا می‌کند.

جوامع و همکاری

در نهایت، اتاق‌های فکر باید نحوه ارتباط خود با مجموعه‌های متنوعی از جوامع را از نو تصور کنند. بدیهی است که جوامع سیاسی شده توانسته‌اند ایده‌ها را بهتر، سریع‌تر و شدیدتر از اتاق‌های فکر بسیج و تبلیغ کنند؛ اما پیام‌ها و ابزار بسیج آنها به راحتی توسط هویت‌ها، ایدئولوژی‌ها و اینترنت منحرف می‌شود. در واقع این خطوط، گسل جدیدی ایجاد کرده که قبلاً از گفتمان روشنفکری پاک شده است. اتاق‌های فکر باید یاد بگیرند که با این هویت‌ها و از طریق آن‌ها ارتباط برقرار کنند. به هر حال بسیاری از افرادی که امروزه به عنوان نیروی کار وارد اتاق‌های فکر می‌شوند، سیاست و تحقیق را به عنوان نخستین انتخاب شغلی می‌بینند و یک تغییر نسلی در نگرش را دنبال می‌کنند. باید این جاه‌طلبی، به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور که میزبان بزرگ‌ترین سرمایه انسانی و استعداد خواهند بود تشویق و حمایت شود. بنیاد تحقیقات ناظر با چندین سازمان، به ویژه «Youth Ki Awaaz» همکاری کرده تا صدای جوانان را در بحث‌های سیاستی جلب کند. در سال گذشته، بنیاد تحقیقات ناظر به طور مشترک «مانیفست جوانان»^۳ را منتشر کرد که نگرانی‌ها و توصیه‌های سیاستی جوامع دانشجویی هند را تشریح می‌کرد.

فراتر از نسل بعدی، اتاق‌های فکر کشورهای در حال توسعه باید در رابطه جدید با دولت سرمایه‌گذاری کنند. در اقتصادهای نوظهور مانند هند، دولت و ماشین‌آلات آن قبلاً اتاق‌های فکر را مداخله‌گر یا متخاصم و شاید حتی بی‌ربط می‌دیدند؛ اما امروزه بسیاری از بوروکرات‌ها و پرسنل دفاعی بازنشسته تمایل دارند به اتاق‌های فکری مانند شورای هند در امور جهانی یا مؤسسه مطالعات و تحلیل دفاعی بپیوندند. فرهنگی که به تعامل

1. The Takshashila Foundation in Bangalore
2. The Internet Freedom Foundation
3. Youth Manifesto

گسترده‌تر با سازمان‌های دارای بودجه خصوصی اهمیت می‌دهد، مطمئناً کمک زیادی به استفاده مؤثرتر از سرمایه انسانی در هند خواهد کرد. در حالی که تجدیدنظر در این موضع بر عهده دولت است؛ اما به همان اندازه ضروری است که اتاق‌های فکر تعادلی ایجاد کنند که استقلال خود را حفظ نموده و در عین حال به تعامل با مؤسسات و رهبرانی که پذیرای ایده‌ها و تحقیقات هستند، ادامه دهند. این مؤسسات باید پیشنهاد ارزشی ارائه دهند که برای سیاستگذاران جذاب باشد.

رابطه سالم‌تر با دولت به اتاق‌های فکر هندی این امکان را می‌دهد که از محدودیت‌های پاسخگویی فقط به بحث‌های سیاست محلی فرار کنند. این در تضاد با منافع ملت‌ها و جوامعی است که به سرعت مسئولیت‌های منطقه‌ای و جهانی را به دوش می‌کشند. رژیم‌های آینده پیرامون تجارت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و امنیت در پایتخت‌های سراسر جهان از واشنگتن تا پکن نوشته می‌شوند و اتاق‌های فکر هندی و برادران اقتصادی نوظهورشان باید با این جوامع تعامل داشته باشند و به آنها اطلاع دهند. درواقع، یکی از نخستین اتاق‌های فکر هندی که این موضوع را به رسمیت شناخت، مرکز علوم و محیط‌زیست بود که حمایتش در سازمان ملل متحد در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ در برجسته کردن دورویی^۱ به اصطلاح شمال جهانی در مذاکرات تغییرات آب و هوایی مؤثر بود.

در اینجا یک درس مهم برای اتاق‌های فکر هندی وجود دارد: نمی‌توانیم در خدمت منافع محلی باشیم مگر اینکه افکار و انتخاب‌های جهانی را شکل دهیم. البته، هیچ اتاق فکری هرگز استعداد کافی یا منابع نهادی برای رسیدگی و پاسخگویی به بحث‌های محلی، منطقه‌ای و جهانی را ندارد. به همین دلیل است که اتاق‌های فکر باید از رقابت با یکدیگر دست بردارند و با هم همکاری کنند. در حال حاضر تا حدودی این امر اتفاق می‌افتد. به عنوان مثال، برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی در دانشگاه پنسیلوانیا، یک تلاش ارزشمند است. چنین ابتکاراتی ایده‌های تولید شده توسط محققان وابسته به مجموعه‌ای از مؤسسات را تقویت می‌کند. همکاری‌هایی که از موانع جغرافیایی و ایدئولوژیک فراتر می‌روند، به جامعه اتاق فکر این امکان را می‌دهد که با دقت بیشتری به مطالعه و بازنمایی وسعت کامل ریزش در جریان^۲ در سراسر جهان بپردازد.

نتیجه‌گیری: در دفاع از تخصص

در آینده، این امر اجتناب‌ناپذیر است که اتاق‌های فکر باید برای پاسخگویی به نیازهای قرن بیست و یکم تکامل یابند. برای اتاق‌های فکر در کشورهایی مانند هند، چالش حاد است. همان‌طور که این کشورها شروع به توسعه فرهنگ اتاق‌های فکر، ایجاد بسترها و تولید دانش برای خدمت به جوامع تجاری، دولتی و دانشگاهی کرده‌اند؛ اما تخصص و ارزش آنها برای بسیاری مشکوک است.

1. Hypocrisy
2. Churn underway

امروزه بسیاری در جهان اتاق فکر، به قلعه‌های فکری خود پناه می‌برند و با نگرانی به تلاش «بومی‌گرایان»^۱ برای معکوس کردن دستاوردهای قرن گذشته نگاه می‌کنند. این نمی‌تواند دور از واقعیت باشد. بومی‌گراها ارزش‌های جهانی‌سازی را به چالش نمی‌کشند بلکه صرفاً ابزاری برای اعمال نفوذ بر توزیع منافع آن هستند. این باور روزافزون وجود دارد که اتاق‌های فکر به دور از اینکه سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم باشند، ابزارهایی برای تحکیم وضعیت موجود می‌باشند؛ به عبارت دیگر، این خود تخصص نیست که مورد بررسی قرار می‌گیرد بلکه هدفی است که برای آن در نظر گرفته شده است.

این زمان‌ها باید بنیاد تحقیقات ناظر را وادار کند که خود را بازجویی کرده و بپرسد که آیا نسخه‌های خط‌مشی بنیاد تحقیقات ناظر به نحو معناداری با واقعیت‌ها و انتظارات مخاطبان خود مطابقت دارد یا خیر. ممکن است اتاق‌های فکر کشورهای در حال توسعه این مسئولیت را بر عهده بگیرند. به هر حال آنها توسط چندین دهه عادات و مناسک نهادی محدود نشده‌اند. در واقع، موفقیت‌های گذشته و نابسامانی‌های حال نباید بنیاد تحقیقات ناظر را نسبت به خواسته‌های آینده کور کند. دهه آینده توانایی اتاق‌های فکر، به‌ویژه آن‌هایی که از جهان نوظهور هستند را برای سازگاری با شرایط جدید آزمایش خواهد کرد. این زمان‌های مخرب باید به عنوان فرصتی برای اتاق‌های فکر در نظر گرفته شود تا با تحقیق، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد استعداد و سرمایه انسانی در چارچوب این قرن واقعاً دیجیتالی ارزش اجتماعی خود را باز یابند (Saran, 2021).

۴- تجربه یرلان ابیل و آيگول کوشرباوا^۲ از مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی^۳ در قزاقستان

یرلان ابیل و آيگول کوشرباوا معاون توسعه استراتژیک در مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی در آستانه قزاقستان، مدیریت فرصت‌ها در پیوستن به اجتماع اتاق‌های فکر جهانی را بررسی کرده است.

مراکز تحلیلی به عنوان موضوع فرایند سیاسی

مطالعه اتاق‌های فکر به عنوان موضوعات سیاست‌گذاری به دلایل زیر مرتبط است:

نخست، مراکز تحلیلی نقش مهمی در تضمین کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در نظام سیاسی مدرن دارند. پیچیدگی مداوم فرایندهای سیاسی امروزه منجر به افزایش اجتناب‌ناپذیر نقش اتاق‌های فکر می‌شود.

دوم، مراکز تحلیلی در کشورهای پیشرفته، رسالت آموزش شهروندان و بیان علایق گروه‌ها و اقشار مختلف اجتماعی را بر عهده می‌گیرند، یعنی به جامعه خدمت می‌کنند؛ بنابراین، مراکز تحلیلی می‌توانند به حل مسائل فوری و با اهمیت عمومی کمک کنند و منافع عمومی را حفظ و ارتقا دهند.

1. Nativists
2. Yerlan Abil and Aigul Kosherbayeva
3. The Centre for Applied Research and International Partnerships

سیاستمداران و سازمان‌های دولتی با مشکل جذب دانش و تجربه متخصصان در یافتن راه‌حلی برای مشکلات مواجه هستند. به منظور تصمیم‌گیری هوشمندانه به اطلاعات قابل اعتماد در دسترس و ارزشمند، نیاز است. همچنین دانش در مورد اثربخشی خط‌مشی عمومی، راه‌های جایگزین برای اجرای تصمیمات، هزینه‌های مورد انتظار و پیامدها نیز مهم است. این نیازهای سازمان‌های دولتی به ظهور سازمان‌های مشارکت‌کننده در تحقیقات خاص کمک می‌کند و جامعه اتاق‌های فکر را تشکیل می‌دهند.

در شرایط مدرن، اتاق‌های فکر مشکلات فزاینده‌ای را نه به دلیل کمبود اطلاعات بلکه به دلیل اطلاعات بیش از حد تجربه می‌کنند که تقاضا برای دانش سیستماتیک و آماده را افزایش می‌دهد. وجود ساختار توسعه یافته اتاق‌های فکر به عنوان عناصر اساسی جامعه تخصصی ملی به شاخصی حیاتی برای اثربخشی تصمیمات مدیریتی و کل دولت تبدیل شده است؛ بنابراین، افزایش الزامات کارآمدی و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اجرای آنها منجر به این واقعیت می‌شود که انواع اتاق‌های فکر، تحلیلی شوند.

آکادمی در راه تبدیل شدن به یک اتاق فکر

بسیاری از اتاق‌های فکر در قزاقستان از نزدیک با رهبری دولت کار می‌کنند. آنها راه‌حل‌های سیاستی نوآورانه‌ای را برای توسعه استراتژیک کشور ارائه می‌دهند. پس از کسب استقلال در سال ۱۹۹۱، نیاز به اتاق فکر سیاست در قزاقستان افزایش یافته است.

آکادمی مدیریت دولتی^۱ زیر نظر رئیس جمهور قزاقستان تنها مؤسسه آموزش عالی در قزاقستان است که بر آموزش و بازآموزی کارمندان دولتی خود تمرکز دارد. این سازمان به آژانس جمهوری قزاقستان برای امور خدمات ملکی، آژانس مبارزه با فساد جمهوری قزاقستان و دفتر اجرایی رئیس جمهور قزاقستان وابسته است. راهبرد آکادمی نوسازی نظام ملی آموزش حرفه‌ای است که بتواند به سرعت به نیازهای در حال تغییر دستگاه حرفه‌ای دولتی پاسخ دهد و از این طریق دانش را به نفع کشور و جهان ایجاد، حفظ و منتشر کند. علاوه بر این، برای گسترش برنامه‌های آموزشی در بازارهای خارجی و داخلی قزاقستان، دانشجویان خارجی جذب می‌گردند و خدمات مشاوره‌ای برای برخی از کشورهای مستقل مشترک‌المنافع سازماندهی می‌شود.

آکادمی اکنون دارای سه مرکز تحقیقاتی است: مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت بین‌المللی،^۲ مرکز مطالعات بین‌قومی و مذهبی در آسیای مرکزی^۳ و مرکز تحقیقاتی مطالعات در مورد مسائل مبارزه با فساد.^۴ مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت بین‌المللی مسئولیت انجام، حمایت و ترویج تحقیقات و همچنین امور ارتباطی را بر عهده دارد. مرکز تحقیقات مطالعات مبارزه با فساد اداری متولی توسعه حمایت‌های تحلیلی و آموزشی در

1. The Academy of the Public Administration
2. Center for Applied Research and International Partnership
3. Center for Interethnic and Interconfessional Studies in Central Asia
4. Research Center of Studies on the Anti-corruption Issues

اجرای سیاست دولت در زمینه مبارزه با فساد است. مرکز مطالعات بین قومی و مذهبی در آسیای مرکزی که وابسته به مجمع خلق قزاقستان است، مسئول آموزش آموزشی، انجام تحقیقات تجربی و شبکه‌سازی بین‌المللی است.

این مراکز شامل مجموعه قابل توجهی از نسخه‌های خطی منتشر شده در پایگاه داده Scopus و Web of Science است. انتشارات به توسعه عمومی اداره دولتی و حکومت خوب در قزاقستان کمک می‌کند. کارکنان پژوهشی اغلب برای مشارکت در کنفرانسیوم‌های تحقیقاتی بین‌المللی دعوت می‌شوند. شایان ذکر است، ۱۹ محقق در فعالیت‌های کارشناسی شرکت داشته‌اند و چهار نفر از آنها با سازمان‌های بین‌المللی مانند شورای علمی و مشورتی مرکز مبارزه با تروریسم کشورهای مشترک المنافع، دفتر ملل در مبارزه با مواد مخدر و جرم و سازمان بین‌المللی مهاجرت همکاری داشته‌اند.

پژوهشگران این مراکز همواره تشویق و حمایت می‌شوند تا در کنفرانس‌های تحقیقاتی بین‌المللی شرکت کنند. کنفرانس‌های پژوهشی نیز توسط خود مراکز برگزار می‌شود.

در چارچوب مجمع اقتصادی آستانه، کنفرانس جهانی «عمل و چالش‌های مدیریت دولتی در عصر دیجیتال»^۱ در سال ۲۰۱۸ و کنفرانس دیگری با عنوان «مدیریت فرصت‌ها: چالش‌های جهانی برای رهبری»^۲ در سال ۲۰۱۷ برای رهبران جهان و کارشناسان بین‌المللی برگزار شد. دانشمندان، سیاستمداران، نمایندگان مؤسسات مالی و کارآفرینان در سال ۲۰۱۹، مراکز در سازماندهی کنفرانس جهانی «رهبری تحول‌آفرین در جهان در حال تغییر»^۳ شرکت کردند و پیشنهادها و توصیه‌های خود را برای شکل‌گیری فرهنگ رهبری جدید که قادر به مدیریت چالش‌های دنیای مدرن باشد، ارائه نمودند.

در ۲ اکتبر ۲۰۱۹، آکادمی با حمایت آکادمی بین‌المللی مبارزه با فساد، سمینار منطقه‌ای «همکاری مبارزه با فساد در آسیای مرکزی و افغانستان»^۴ را برگزار کرد. این سمینار بخشی از جلسه هشتم مجمع شرکت‌کنندگان بود. در این سال، ۲۰ نفر از کارکنان آکادمی پس از گذراندن دوره آموزشی در مورد سیستم مدیریت ضد رشوه‌خواری، یک نهاد صدور گواهینامه کانادایی و مرکز تحقیقات مطالعات در مورد مسائل ضد فساد ترتیب داده شده بود، به متخصصان گواهی ایزو ۳۷۰۰۱ تبدیل شدند.

آکادمی یک شرکت دولتی است و گزارش‌های داخلی، خلاصه سیاست‌ها و توصیه‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از کار آن است. کارکنان آکادمیک و پژوهشی اغلب در مناسبت‌های مختلف توسط ارگان‌های دولتی دعوت می‌شوند تا گزارش‌ها، خلاصه‌های سیاستی و توصیه‌هایی را در مورد مسائل خاص مدیریت دولتی و خدمات ملکی ارائه

1. Practice and Challenges of Public Administration in the Digital Era
2. Managing opportunities: Global Challenges to Leadership
3. Transformational Leadership in a Changing World
4. Anticorruption cooperation in Central Asia and Afghanistan

کنند. انتشار و استفاده مناسب از محصولات تحقیقاتی از طریق سازماندهی کارگاه‌ها و سمینارهای منظم که در آن محققان تحقیقات خود را ارائه می‌دهند و وبسایت‌هایی که می‌توانند یافته‌های خود را در آنجا منتشر کنند، ضروری است.

وضعیت و چشم‌انداز توسعه تجزیه و تحلیل در قزاقستان

قزاقستان پذیرای نوآوری‌های اجتماعی، اقتصادی، حقوقی، سیاسی و غیره است و برای در نظر گرفتن آخرین روندها در یک حوزه خاص انعطاف‌پذیر است. دامنه تحقیقات دارای طیف گسترده‌ای از مسائل است و قزاقستان درصدد تقویت امور اقتصادی، اجتماعی، حقوقی و سیاسی خود است. با این حال، عدم مشاهده محصولات تحقیقاتی به دشوار شدن ارائه داده‌های کافی در مورد کار اتاق‌های فکر در قزاقستان شده است. برخی از آنها برای تعدادی از ذینفعان تحقیق انجام می‌دهند و گزارش‌ها، خلاصه‌ها، توصیه‌های خط‌مشی و سایر محصولات خود را به طور موثر انتقال نمی‌دهند یا از آنها استفاده نمی‌کنند؛ بنابراین، این احتمال وجود دارد که تحقیقات انجام شده توسط اتاق‌های فکر داخلی گاهی اوقات به مخاطبان اصلی برسد. در نتیجه، حضور مراکز تحقیقاتی قزاقستان در رتبه‌بندی، شاخص بسیار مهمی از تغییرات مثبت در حال وقوع در این کشور است؛ زیرا نخست تقاضا برای محصولات تحلیلی از سوی ارگان‌های دولتی نشان‌دهنده جهت‌گیری افقی آنها به سمت همکاری است. دوم، دانشمندان می‌توانند و باید در جامعه تأثیرگذار باشند و «اعتماد به مغزها»^۱ این فرصت را برای ورود به «دالان‌های قدرت»^۲ و مشارکت مستقیم در طراحی خط‌مشی عمومی فراهم می‌کند. سوم، رتبه‌بندی بین‌المللی «اعتماد به مغزها» امکان ترکیب تلاش‌های مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، ایجاد شرایط برای همکاری در پروژه‌های تحلیلی و ارائه تصویر دقیق‌تر و مناسب‌تر از دنیای آنها در پیشنهادها برای دولت‌های ملی را فراهم می‌کند.

در رتبه‌بندی اتاق‌های فکر آسیای مرکزی در سال ۲۰۱۹ برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی، می‌توان شاهد وجود برخی مؤسسات مستقر در قزاقستان مانند مؤسسه مطالعات استراتژیک قزاقستان،^۳ مؤسسه تحقیقات اقتصادی،^۴ مرکز تحقیقات استراتژیک و نظامی^۵ قزاقستان بود. اتاق‌های فکر داخلی و بین‌المللی که در رتبه‌بندی‌ها حضور ندارند باید تلاش بیشتری برای انتشار مناسب محصولات تحقیقاتی به زبان انگلیسی انجام دهند. لازم است محصولات تحقیقاتی به زبانی کاربردی برای استفاده در جامعه بین‌المللی برنامه‌ریزی شوند. به استثنای برخی موارد، اتاق‌های فکر آسیای مرکزی در رتبه‌بندی جهانی اتاق‌های فکر بسیار ضعیف هستند

1. Brain Trusts
2. Corridors of Power
3. Kazakhstan Institute for Strategic Studies
4. Economic Research Institute
5. Center for Strategic and Military Research

که این امر نشان‌دهنده شناخت ناکافی آنها از جامعه کارشناسان جهانی است. مراکز تحلیلی آسیای مرکزی برای به رسمیت شناخته شدن در سطح بین‌المللی باید:

– از شفافیت کار خود، در دسترس بودن تحقیقات، محصولات تحلیلی و خدمات برای شهروندان، سیاستمداران، دانشمندان، محافل تجاری و مالی، نه تنها در کشورهای خود و منطقه بلکه در خارج از کشور اطمینان حاصل کنند.

– ایجاد همکاری بین‌المللی فعال با «کارخانه‌های فکری»^۱ برجسته خارجی.

از آنجایی که اکثر «اتاق‌های فکر» در کشورهای آسیای مرکزی زیر نظر نهادهای دولتی ایجاد و فعالیت می‌کنند و عمدتاً توسط دولت تأمین مالی می‌شوند، در شرایط بحرانی توسعه اقتصادی لازم است بودجه برای تحقیق و تحلیل افزایش یابد، زیرا جستجوی راه‌حل‌های مؤثر برای مشکلات دولت، جامعه و اقتصاد در این شرایط ضروری است.

در عصر افزایش آشفته‌گی‌های اجتماعی و اقتصادی، اتاق‌های فکر می‌توانند طیف وسیعی از استراتژی‌ها و بهترین شیوه‌ها را برای تغییر سیاست‌های عمومی و نهادهای دولتی ارائه دهند. اتاق فکر آکادمی نشان‌دهنده مدل وابسته به دولت است که هدف آن حمایت از عملیات و برنامه‌های اصلی عمومی است. مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی در آستانه در تلاش است تا به یک نهاد دانش تبدیل شود تا از طریق تولید و مدیریت دانش به کشور خدمت کند، همکاری‌های بین‌المللی را بین اعضای منطقه ارتقا دهد و دستاوردهای متقابل را برای همه آنها به ارمغان بیاورد. حوزه کاری مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی شامل پیش‌بینی چالش‌های نوظهور منطقه‌ای و مسائل مشترک بخشی و همچنین تبادل تجربیات و ایجاد ظرفیت تحقیقاتی است.

از آنجایی که همه‌گیری ویروس کرونا همچنان بر عملکرد جامعه تأثیر می‌گذارد، مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی در آستانه یاد می‌گیرد که چگونه با این واقعیت جدید سازگار شود. یکی از مهم‌ترین مواردی که در این مدت باید از آن محافظت کرد، برند سازمان است؛ یعنی ارزش افزوده اتاق فکر. در مسیر پیش رو مرکز تحقیقات کاربردی و مشارکت‌های بین‌المللی در آستانه، ارتباطات مؤثر و تخصص غنی از اطلاعات را که در بازار جهانی ایده‌ها پس از همه‌گیری مورد نیاز است را در اولویت قرار می‌دهد (Abil and Kosherbayeva, 2021).

۵- تجربه یوان پنگ^۱ از مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین (CICIR)^۲

یوان پنگ رئیس مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین (CICIR) دبیرینگ چین به بررسی مأموریت، پاسخگویی و مسیر توسعه اتاق‌های فکر چینی در عصر حاضر می‌پردازد.

با توجه به ظهور چین در جامعه جهانی، این کشور گامی تاریخی برای نزدیک شدن به صحنه مرکزی سیاست و اقتصاد بین‌الملل برداشته است و با آن، اتاق‌های فکر چینی نیز از «عصر فرصت‌ها و توسعه» بی‌سابقه استقبال کرده‌اند. در سطح ایالتی، چین کار آزمایشی را برای ایجاد اولین فهرست از ۲۵ اتاق فکر ملی برتر در سال ۲۰۱۵ آغاز کرد که اکنون به کاوشگر و پیشران اصلی برای ساخت و توسعه اتاق‌های فکر با ویژگی‌های چینی تبدیل شده‌اند. در سطح آموزش عالی، مجموعه‌ای از اتاق‌های فکر با تخصص‌های گوناگون نیز مانند جوانه‌های پس از باران در دانشگاه‌ها و کالج‌ها با تخصص‌های متنوع زاده شده خود سر برآورده‌اند و صحنه‌ای از مدل‌های ذهنی مختلف را شکل داده‌اند. به طور کلی، در سطح جامعه تعدادی از اتاق‌های فکر محلی و رسانه‌ای نیز در این موج توسعه شرکت کرده‌اند و مدل‌های متنوع آن‌ها موظف است محتوای غنی و موارد قابل ارجاع را به مجموعه اتاق فکر چین اضافه کند. «تب اتاق فکر»^۳ اکنون مناظر قابل توجهی را در چین عصر جدید به نمایش می‌گذارد.

در حال حاضر، با «تغییرات بی‌سابقه درصدها سال» روبه‌رو هستیم که در آن امنیت و رفاه چین همواره با صلح و توسعه جهانی در ارتباط است. چین باید جهان در حال تغییر را با عمق بیشتری درک کند. به همین ترتیب، جهان به طور فزاینده‌ای نگاه خود را به چین معطوف می‌کند که خود در آغاز دوره جدیدی از باز بودن و اصلاحات است. در راستای این آبروند،^۴ اتاق‌های فکر چین به تدریج در فرایند سیاست‌گذاری دولت شرکت کرده‌اند و به یک «مشارکت‌کننده»^۵ مهم در رویکرد چین به حکمرانی جهانی و همچنین منبع فکری «خرد چینی»^۶ تبدیل شده‌اند؛ بنابراین اتاق‌های فکر نقش مهمی را در مدرن‌سازی سیستم و ظرفیت حکومت چین ایفا می‌کنند. در همین حال، اتاق‌های فکر چین به عنوان یک «کارت اسم»^۷ ضروری برای تصویر چین به‌عنوان یک قدرت بزرگ به «پنجره‌ای»^۸ تبدیل شده‌اند که از طریق آن جامعه بین‌المللی به دنبال مشاهده و اطلاع‌رسانی مسیر توسعه چین است.

1. Yuan Peng
2. China Institutes of Contemporary International Relations
3. Think tank heat
4. Megatrend
5. Contributor
6. Chinese wisdom
7. Name card
8. Window

همان‌طور که تجارب بین‌المللی نشان می‌دهد، تکامل اتاق‌های فکر همیشه با مراحل توسعه کلی یک کشور همگام بوده است. اتاق‌های فکر ایالات متحده در پایان قرن نوزدهم و آغاز قرن بیستم شکوفا شدند که طنین‌انداز ظهور آمریکا بود. به همین ترتیب، رشد فعلی اتاق‌های فکر در چین همسو با ظهور چین است.

مأموریت اتاق‌های فکر باید با استراتژی کلان مطابقت داشته باشد و در خدمت نیازهای کشور باشد. استراتژی چین بزرگ به عنوان تعهدی بی‌وقفه، دنبال کردن مسیر توسعه صلح‌آمیز، ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت است. در اصل، رسالت و مسئولیت اتاق‌های فکر چینی در عصر جدید، خدمت به این هدف فراگیر است.

با این حال در مقایسه با سیستم‌های اتاق فکر بالغ در اروپا و آمریکا، اکثر اتاق‌های فکر چینی تازه‌کار و جوان هستند و با مشکلات مختلفی مواجه می‌باشند. برخی بدون قید و شرط مدل‌های کشورهای دیگر را شبیه‌سازی می‌کنند، به تشریفات به جای اصل تأکید می‌نمایند، پوشش رسانه‌ای گسترده را دنبال می‌کنند؛ اما کیفیت تحقیقات را نادیده می‌گیرند یا از پرورش نیروی کار حرفه‌ای غفلت می‌کنند و با کمبود رو به رشد «متفکران» مواجه‌اند. تعدادی از آنها هنوز با سردرگمی در جهت توسعه، عدم کفایت تخصص و محدودیت‌های سیستم‌های موجود دست و پنجه نرم می‌کنند و همچنان در فرایندهای اکتشافی غوطه‌ور هستند. موفقیت اتاق‌های فکر چینی در مسیری طولانی، مستلزم تلاش‌های مشترک کارشناسان و دانشمندان نسل‌های آینده است که به ندای عصر جدید پاسخ می‌دهند. در موج کنونی ایجاد اتاق فکر باید با آرامش و عقلانیت، بیشتر به ماهیت ذاتی اتاق فکر بازگشته تا به وسیله آن، راه پیش رو را شناسایی کنیم.

نخست، شایستگی اصلی یک اتاق فکر در «تخصص» و ویژگی‌های منحصر به فرد آن نهفته است. سناریوی اولیه برای اجتناب از رقابت «همگن» و ایجاد مستمر است. تفاوت‌های قابل توجهی در تأمین مالی، کانال‌های مشاوره و حوزه‌های نفوذ بین اتاق‌های فکر دولتی، آموزشی و اجتماعی وجود دارد. انواع مختلف اتاق‌های فکر باید نقش‌های متمایز خود، تخصص مربوطه و مسیرهای توسعه فردی را تعیین کنند. برخی می‌توانند تحقیقات نظری و بنیادی، برخی استراتژیک و سیاست‌مدار و بعضی دیگر تحقیقات تجربی و عملی انجام دهند. اتاق‌های فکر باید پتانسیل‌های متنوع خود را پیدا کنند و نقاط رشد گوناگونی را پرورش دهند و در عین حال بتوانند برای ایجاد تصویری بزرگ‌تر گرد هم آیند. به عنوان مثال، مطالعات استراتژیک و مطالعات منطقه جغرافیایی موضوعات برجسته‌ای هستند که مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین¹ (CICIR) روی آنها تمرکز دارد. در میان پانزده مؤسسه تحت معماری مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین، ده مؤسسه آنها مطالعات منطقه جغرافیایی تقریباً همه کشورها و مناطق در سراسر جهان را پوشش می‌دهند. اکثر محققان مرتبط با مؤسسات کشور/ منطقه، کارشناسان میان‌رشته‌ای هستند که هم با زبان‌های بومی و هم با مسائل مربوط به مناطق تعیین

1. China Institutes of Contemporary International Relations

شده خود آشنا هستند. علاوه بر مؤسسات، مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین همچنین سیزده مرکز تحقیقاتی را برای رسیدگی به موضوعات عملکردی، موضوعات مختلف راه‌اندازی کرده است. از این نظر، قدرت‌های انسانی در مؤسسات و مراکز تا حد زیادی با هم تداخل دارند، زیرا محققان نه تنها کشورها یا مناطق تخصصی مربوطه خود را پوشش می‌دهند بلکه به موضوعات خاصی که در مناطق تعیین شده عمل می‌کنند نیز توجه دارند. از طریق مطالعات دقیق و کارهای تجمعی در دو یا حتی چندین مسیر تخصصی، محققان مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین از این مدل منحصر به فرد رشد یکپارچه که برای انجام کارهای بین‌رشته‌ای کافی هستند، بهره‌مند می‌شوند. به همین دلیل است که وقتی مشکلات در هر کشور یا حوزه‌ای، خواه کشورهای بزرگی مانند ایالات متحده آمریکا، روسیه، اروپا و ژاپن یا ایالت‌های کوچک‌تر به وجود می‌آیند، به احتمال زیاد محققان معتبر مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین و با تخصص مربوطه را برای کمک به تجزیه و تحلیل ارزشمند پیدا می‌کنیم.

دوم، ماهیت اتاق‌های فکر ارائه خدمات تصمیم‌گیری است نه تبلیغ برای سیاست‌ها. کارکرد اصلی مشارکت آنها در فرایند تصمیم‌گیری، ارائه حمایت فکری از سیاست‌گذاران، کمک به حل معضلات توسعه، حل بحران‌های احتمالی و ترسیم استراتژی‌های آینده، به‌ویژه در زمان‌های حیاتی نیازهای یک کشور است. محصولات پژوهشی اتاق‌های فکر باید برخلاف پوشش رسانه‌ای رایج، عینی، حرفه‌ای و سیاست‌محور، به‌ویژه مستقل از فشارهای افکار عمومی باشد؛ بنابراین، اگرچه رسانه‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری برای انتشار یافته‌ها استفاده شوند؛ اما اتاق‌های فکر باید فاصله معقولی را از آنها حفظ کنند تا از رسانه‌ای شدن جلوگیری نمایند.

اتاق‌های فکر باید فرهنگ‌های متمایز را مطابق با کارکردها و ویژگی‌های مربوطه پرورش داده و برندهای منحصر به فرد خود را تشکیل دهند. برای مثال، فرهنگ منحصر به فردی که مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین دنبال می‌کند، بر کار پژوهشی جمعی، یعنی ترجیح دادن تحلیل محکم به جای پوشش رسانه‌ای؛ تشکیل جلسات پشت درهای بسته با شرکت‌کنندگان منتخب به جای انجمن‌های بین‌المللی با نامه‌ای بزرگ و مشهور نسبت به دستاوردهای فردی تأکید دارد. در واقع به جای اینکه پژوهشگران بپرسند کشور ما چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد، باید بپرسند که ما چه کاری می‌توانیم برای کشور خود انجام دهیم؛ پرهیز از رفتارهای تند با رعایت شعارهای اصولی؛ دنبال نمودن خودشکوفایی با ارائه محصولات تحقیقاتی استراتژیک، آینده‌نگر و سیاست‌مدار به تصمیم‌گیرندگان است.

سوم، مبادلات و ارتباطات بین اتاق‌های فکر باید تأثیر بیشتری بر روابط بین‌الملل داشته باشد. طیف گسترده‌ای از مبادلات بین‌المللی و مطالب عمیق، انرژی پایان‌ناپذیر و نشاط ارزشمندی را برای کارهای تحقیقاتی فراهم می‌کند. مجدداً به عنوان نمونه، مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین با بیش از هشتاد اتاق فکر از چهل و چند کشور به طور منظم تماس/ مشارکت دارد و سالانه بیش از صد هیئت را برای تبادلات دانشگاهی به خارج از

کشور می‌فرستد. با وجود چنین شبکه تبادل گسترده‌ای، مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین عملاً تماس‌های شبانه‌روزی را با اتاق‌های فکر برتر در سراسر جهان حفظ می‌کند. از طریق چنین مبادلاتی، مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین و همتایان آن از یکدیگر یاد می‌گیرند و دارایی‌های ارزشمندی را به مؤسسات موجود اضافه می‌کنند. برای مثال، برای تسهیل بهتر کار تحقیقاتی، مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین با ایجاد ابزارهایی جهت میزبانی از کارشناسان اصلی، گروه‌های وظیفه با موضوعات مختلف و دستیاران اداری، درک خود را در مورد شیوه‌ها و عملکرد اتاق‌های فکر بین‌المللی در مدیریت روزمره خود اعمال کرده است.

در شرایط کنونی، سیاست بین‌الملل با افزایش نشانه‌های بازگشت به واقع‌گرایی و پیچیدگی‌های روابط کشورها با یکدیگر، گفتگوها و تبادلات راهبردی بین اتاق‌های فکر نقش اساسی دارد. در حال حاضر، چین تعدادی پلتفرم با نفوذ را برای گفتگوهای جهانی راه‌اندازی کرده است که از جمله آنها می‌توان به انجمن Xiangshan و Boao Forum اشاره کرد. در این راستا، انجمن‌های سالانه مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین نیز به پلتفرم‌های سنگین برای گفتگوهای آهنگ دوم بین مؤسسه روابط بین‌الملل معاصر چین و همتایان خارجی آن تبدیل شده‌اند. اتاق‌های فکر باید وظیفه عملکرد به عنوان «پل‌ها و پیوندها»^۱ و همچنین «صاعقه‌گیرها»^۲ بین کشورها را بر عهده بگیرند و با این حال، برنامه‌های سیاسی مربوطه آنها نباید در ارتباطات بین خود دخالت کنند. مثلاً، در شرایط افزایش تنش بر سر تجارت ایالات متحده و چین، اتاق‌های فکر چینی و آمریکایی باید به جای «جداسازی»^۳ برای تشدید درگیری‌ها، به دنبال کاهش بحران‌ها از طریق تقویت گفتگو باشند. دیپلماسی مسیر ۲ بین اتاق‌های فکر باید نقش‌های بیشتری داشته باشد که این نیز یکی از مأموریت‌های اصلی اتاق‌های فکر چین در دوره جدید است.

با نگاهی به آینده، اتاق‌های فکر چینی باید با اکتشافات بیشتر در زمینه‌های زیر، از تجربیات پیشرفته طرف مقابل جهانی برای تقویت قدرت کلی و نفوذ بین‌المللی استفاده کنند.

نخستین مورد، تقویت نوآوری نهادی است. برای بسیاری از اتاق‌های فکر چینی در اشکال سنتی، کم و بیش محدودیت‌های نهادی مانند عدم انعطاف در جذب پرسنل و استفاده از منابع مالی، عدم هماهنگی یکپارچه در استقرار منابع، اشکال واحد در کانال‌های گردش محصولات تحقیقاتی و همچنین شیوه ارائه آنها، محدودیت دیالوگ‌های مسیر ۲ و سفرهای میدانی به خارج از کشور توسط چند قانون و مقررات الزام‌آور در داخل مؤسسه وجود دارد. در سال‌های آینده، اتاق‌های فکر چینی باید از مکانیسم‌های مدیریتی همتایان بین‌المللی بیاموزند، تلاش‌های نوآورانه همراه با شرایط واقعی خودشان را افزایش دهند و رویکردهای منحصر به فردی را برای کشف نوآوری‌های سازمانی اتخاذ کنند.

1. Bridges and bonds
2. Lightning Rods
3. Decoupling

دوم، افزایش استفاده از علم و تکنولوژی در تلاش‌های تحقیقاتی است. یک مثال خوب، استفاده از سیستم‌های کنفرانس ویدیویی می‌باشد که ممکن است از نظر سازماندهی و رسمی فراتر از کنفرانس‌های سنتی باشد و تسهیلاتی را برای دعوت از مشارکت جهانی در بحث‌های موضوعی و پروژه‌های تحقیقاتی در اینجا فراهم کند؛ بنابراین تحقیقات مشترک بین اتاق‌های فکر چینی و خارج از کشور را تقویت می‌کند. سایر ابزارهای تکنولوژی مانند کتابخانه‌های دیجیتال، پایگاه‌های داده مدرن، سیستم‌های کلان داده، سیستم‌های آماری جدید برای نظرسنجی‌های عمومی، سیستم‌های شبیه‌سازی استراتژی^۱ و سیستم‌هایی برای تجزیه و تحلیل ریسک و هشدار اولیه هستند که ممکن است به بصری‌سازی محصولات تحقیقاتی کمک کرده و به شهوذهای ادراکی^۲ بیفزاید.

سوم، تقویت ارتباطات بین‌المللی است. هسته قدرت ارتباطی در تجزیه و تحلیل خوب نهفته است که مستلزم اصلاح مداوم کارهای تحقیقاتی است. در حالی که از همکاران بین‌المللی برای «ورود»^۳ و مشارکت دعوت می‌شود، اتاق‌های فکر چینی نیز باید در ترویج محصولات تحقیقاتی خود گام بردارند و دانشمندان چینی را برای «بیرون رفتن»^۴ جهت تبادلات تسهیل کنند. این امر مستلزم پرورش شخصیت‌هایی است که با ارتباطات بین‌المللی آشنا هستند. در حالت ایده‌آل، چنین محققانی باید درک کاملی از سیاست‌ها و شرایط کشور خود و همچنین موقعیت‌های کشورها یا حوزه‌های تخصصی خود علاوه بر مهارت‌های عالی زبان خارجی و همچنین مهارت بالا در استفاده از ابزارهای مدرن برای ارتباطات جمعی مانند اینترنت و رسانه‌های جدید داشته باشند.

چهارم، تقویت مطالعات استراتژیک است. چین امروز بیش از پیش به مرکز صحنه جهانی نزدیک شده و همزمان وارد دوره بحرانی تحول و ارتقاء اقتصادی گردیده است. در پاسخ به مجموعه‌ای از مشکلات عملی و چالش‌های واقع‌بینانه و پاسخ به درخواست‌های فوری برای برنامه‌ریزی استراتژیک جدید و طراحی خط‌مشی سطح بالا، اتاق‌های فکر باید مطالعات استراتژیک در مورد موضوعات «کلان، عمیق و بلندمدت»^۵ بر اساس مطالعات «دقیق، عمیق و اساسی» را بیشتر تقویت کنند. با چنین تلاش‌های بی‌وقفه‌ای می‌توان انتظار داشت که معمای توسعه رمزگشایی شود، ریسک‌های بالقوه حل و استراتژی‌های آینده، محور کار شوند. در یک کلام، گسترش مستمر افق بین‌المللی و تعمیق جدی مطالعات استراتژیک، رسالت اتاق‌های چینی در عصر جدید و نیز مسئولیت مشترک دانشمندان چینی از امروز است (Peng, 2021).

1. Strategy simulation systems
2. Perceptual intuitions
3. Come in
4. Go out
5. Grand, deep and long-term

۶- تجربه هاکسون پايک^۱ از مؤسسه سجونگ^۲ در کره جنوبي

هاکسون پايک رئيس مؤسسه سجونگ در سئونگنام^۳ جمهوری کره، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاستی را با بررسی درس‌هایی از کره جنوبي در برخورد با ویروس کرونا در سراسر جهان بررسی کرده است. در ادامه یافته‌های وی تشریح می‌شود.

درواقع پايک چالش‌های استراتژیک و عملیاتی کلیدی پیش روی اتاق‌های فکر، از جمله مؤسسه سجونگ در جمهوری کره (کره جنوبي) را بررسی کرده و در مورد درس‌ها و پیامدهای اتاق‌های فکر بحث نموده است تا الگو و رویکرد برجسته کره جنوبي در مبارزه با کووید-۲۰۱۹ مطرح نماید. پايک نظرات خود را در مورد تأثیر کووید-۱۹ بر همکاری بین‌المللی، دموکراسی و رهبری سیاسی و همچنین نقش اتاق‌های فکر به اشتراک گذاشته است. همچنین پايک وضعیت ویژه اتاق‌های فکر را در جامعه سیاست‌گذاری، علی‌رغم مشکلات مختلفی که تجربه می‌کنند و سهم اتاق‌های فکر و برنامه جوامع مدنی دانشگاه پنسیلوانیا در ایفای نقش واسطه به عنوان یک مرکز دانش بین‌المللی را شناسایی می‌نماید.

پايک ابتدا چالش‌های کلیدی استراتژیک و عملیاتی پیش روی اتاق‌های فکر مانند نوآوری تکنولوژیک، رقابت با رقبای قدیمی و جدید، افزایش قطبی شدن سیاست، مشکلات فزاینده تأمین مالی و غیره را شناسایی کرده است. توجه محتاطانه و پاسخ خلاقانه به این چالش‌ها، ظرفیت اتاق‌های فکر را آماده برای حل مشکلات نهادهای خاص و همچنین جامعه اتاق فکر برای رسیدگی مشترک به مسائل محلی و جهانی در زمان وقوع تقویت می‌کند.

مهم‌تر از همه، اتاق‌های فکر در یک محیط در حال تغییر چشمگیر فعالیت می‌کنند که به دلیل پیشرفت‌های بی‌سابقه تکنولوژی در انقلاب صنعتی چهارم به وجود آمده است. در این محیط، اتاق‌های فکر باید با بلایای بی‌سابقه غیرسنتی، فرامرزی و انسان‌ساز از جمله همه‌گیری کووید-۱۹، تغییرات آب و هوا، گرم شدن زمین، آلودگی هوا، ایمنی هسته‌ای، زباله‌های پلاستیکی دریایی، جوامع پیر و غیره مقابله کنند.

یک الگوی درخشان برای تقلید در مبارزه با همه‌گیری کووید-۱۹ توسط کره جنوبي ایجاد شد که دانش و ایده‌های خلاقانه و حل‌کننده مشکل را با پشتیبانی تکنولوژی بسیار نوآورانه ترکیب می‌کرد. رویکرد «ردیابی، آزمایش و درمان»^۴ کره جنوبي که به طور سیستماتیک سازماندهی شده بود و برای درمان صرفه‌جویی می‌کرد، موفقیت بزرگی در مبارزه با همه‌گیری بود. این رویکرد دقیقاً همان چیزی است که اتاق‌های فکر باید

1. Haksoon Paik
2. Sejong Institute
3. SeongnamSejong Institute
4. Trace, test, and treat

از آن در هنگام مواجهه با چالش‌های جدید و یافتن راه‌حل‌هایی برای آنها بیاموزند؛ بنابراین، رویکرد کره جنوبی برای مبارزه با کووید-۱۹ توسط پایک بررسی شده است.

نخستین نیاز، ایده‌ها و دانش خلاقانه و حل مسئله همراه با تکنولوژی صرفه‌جویی در زمان اما قابل اعتماد بود. کره جنوبی «موفق شد یک آزمایش، طراحی و ایجاد کند، شبکه‌ای از آزمایشگاه‌ها را در سراسر کشور راه‌اندازی نماید و همه آن را در ۱۷ روز به کار ببرد». یک شرکت بیوتکنولوژی در کره جنوبی با استفاده از تکنولوژی هوش مصنوعی، کیت آزمایشی برای ویروس کرونا تولید کرد. کره جنوبی توانست روزانه نزدیک به ۲۰۰۰۰ نفر و بیش از ۲۶۰۰۰۰ مورد را در کمتر از یک ماه آزمایش کند که سرعت غیر قابل مقایسه‌ای بود. میزان مرگ‌ومیر ناشی از کووید-۱۹ در کره جنوبی تا ۱۶ مارس ۲۰۲۰ به ۰٫۹ درصد کاهش یافت، در حالی که میانگین آن بر اساس سازمان بهداشت جهانی ۳٫۴ درصد است.

یکی دیگر از ایده‌های نوآورانه در مورد کره جنوبی، آزمایش «رانندگی از طریق»^۱ موارد مشکوک به کووید-۱۹ است. این فرایند می‌تواند در عرض چند دقیقه انجام شود. ایالات متحده، مخترع سیستم رانندگی در رستوران‌های فست فود، پس از آن تصمیم گرفت از سیستم کره جنوبی در مبارزه با کووید-۱۹ کپی کند.

در ادامه، تأثیر کووید-۱۹ بر همکاری بین‌المللی، دموکراسی و رهبری و نقش اتاق‌های فکر ارائه می‌شود. نخست، تأثیر کووید-۱۹ بر جامعه بین‌المللی از نظر نحوه همکاری و آمادگی برای همه‌گیری‌های غیرقابل پیش‌بینی و ویرانگر در آینده و همچنین بر اتاق‌های فکر از نظر نقشی که باید برای ایجاد یک سیستم حکمرانی^۲ مؤثرتر در مبارزه با بلایا در سطح محلی و جهانی ایفا کنند. قابل ذکر است که مون جائه این،^۳ رئیس‌جمهور کره جنوبی قبلاً ابتکار عمل را برای کمک به توسعه چنین سیستم جهانی حکمرانی با پیشنهاد یک اجلاس ویدئو کنفرانس ویژه گروه ۲۰ برای همبستگی و همکاری بین‌المللی در مبارزه با کووید-۱۹ و بهبود اقتصادی به عهده گرفته است. مؤسسه سجونگ قصد دارد هر نقشی را برای کمک به ایجاد چنین سیستم حکمرانی با همکاری دولت ایفا کند.

تفکر دیگر این است که چگونه و تا چه حد کووید-۱۹ بر رابطه بین دولت و جامعه از نظر پایداری دموکراسی در زمان شرایط اضطراری تأثیر گذاشته است- به عنوان مثال، اینکه آیا سیستم‌های دموکراتیک می‌توانند در طول بلایای بزرگی مانند کووید-۱۹ به عملکرد خود ادامه دهند یا خیر. شرایط اضطراری مانند شیوع کووید-۱۹ نیازمند مداخله قوی دولت در جامعه است و توازن قدرت را به سمت دولت تغییر می‌دهد؛ اما این امر یک چراغ قرمز برای دموکراسی است که اساساً دولت و جامعه را به گونه‌ای متعادل می‌کند که جامعه قدرت کنترل

1. Drive through
2. System of governance
3. Moon Jae-in

و تعادل قدرت دولت را داشته باشد. اتاق‌های فکر موظف به تولید گفتمان عمومی و ایده‌های سیاسی برای پایدار کردن دموکراسی حتی در مواقع اضطراری و بلایا هستند.

فکر دیگری مرتبط با کووید-۱۹ این است که چه نوع رهبری سیاسی برای مقابله با شرایط اضطراری مانند کووید-۱۹ مناسب‌تر و مؤثرتر است. کره جنوبی برخلاف چین، ایتالیا، ایران، ژاپن و کره شمالی با تأکید بر اهمیت باز بودن، شفافیت و دموکراسی و تلاش برای همکاری عمومی به جای اقداماتی مانند قرنطینه شهری یا منطقه‌ای با همه‌گیری مقابله کرد. این یک پیامد سیاسی قابل توجهی دارد که به شناسایی نوع رهبری - به عنوان مثال، مرد قوی در مقابل رهبر دموکراتیک - که می‌تواند در مقابله با چنین بلایی به شیوه‌ای پاسخگوتر کمک کند. اتاق‌های فکر می‌توانند بحثی جدی در مورد این موضوع ایجاد نمایند.

دیگر چالش‌ها مانند رقابت فزاینده با رقبای قدیمی و جدید، قطبی‌سازی فزاینده سیاست و مشکلات دائمی تأمین مالی و همچنین گام‌های مورد نیاز برای پاسخ‌های مؤثر به آنها سر راه اتاق‌های فکر قرار دارند. برای روشن شدن موضوع، ابتدا تجربه مؤسسه سجونگ اتاق فکر مستقل غیردولتی و غیرحزبی کره جنوبی در زمینه‌های روابط خارجی، امنیت و اتحاد کره جنوبی به اشتراک گذاشته شود.

مؤسسه سجونگ مانند دیگر مؤسسات در رقابت با دو نوع رقیب فعالیت می‌کند: اتاق‌های فکر موجود و تازه‌واردان در زمینه مجهز به هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ، شبکه‌های اجتماعی و اتصال جهانی. پرسش این است که چگونه می‌توان با سرعت در رقابت برتر شد. شناسایی تکنولوژی‌های جدید، استراتژی‌های جدید و تجدید ساختار نهادها به گونه‌ای که از اتاق‌های فکر عقب نمانند. آنچه باید در این زمینه در مؤسسه سجونگ انجام داد، زمان زیادی نیاز است تا سایر اتاق‌های فکر به این مؤسسه برسند.

بهترین راه برای غلبه بر چنین مشکلاتی، ایجاد مشارکت‌های دانشی با رقبای، به‌ویژه با تازه‌واردان در این زمینه و همکاری در بسته‌بندی و انتشار محصولات اتاق فکر است. علاوه بر جذب محققان و کارکنان با صلاحیت، می‌توان پژوهشگران و کارکنان را نیز بازآموزی نمایند.

چالش دیگر افزایش دوقطبی شدن سیاسی جامعه، کاهش فضای غیرحزبی، گفتمان عمومی و توصیه‌های سیاسی است. جامعه کره جنوبی بر دو خط تقسیم شده است: نحوه برخورد با کره شمالی و چگونگی تضمین انصاف و عدالت اجتماعی - اقتصادی. مؤسسه سجونگ به عنوان یک اتاق فکر مستقل نسبت به سایر مؤسسات وابسته به دولت در کره از آزادی و خلاقیت بیشتری هنگام درگیر شدن با گفتمان عمومی و پیشنهادهای سیاستی برخوردار است. ضمن قدردانی از مزایای اتاق‌های فکر مستقل باید فضای بیشتری برای اتاق‌های فکر مستقل در سراسر جهان ایجاد شود.

تأمین مالی بدون شک یکی از جدی‌ترین مسائل اتاق‌های فکر در زمان مشکلات اقتصادی جهانی و کاهش تجارت است. مؤسسه سچونگ به سه منبع مالی وابسته است: سود سهام از صندوق‌های سرمایه‌گذاری، مزایای پروژه‌های دولتی و بنیاد عمومی که از طریق رقابت آزاد اعطا می‌شود و مزایای برنامه‌های آموزشی مقامات و دیپلمات‌های دولتی داخلی و خارجی. همان‌طور که توسط مؤسسه سچونگ ثابت شد، افزودن برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری می‌تواند راهی مطمئن برای تأمین منابع مادی باشد که با آن کیفیت و استقلال پژوهش را حفظ نموده و همچنین امکان فعالیت‌های اساسی اتاق‌های فکر را فراهم می‌کند.

با وجود مشکلات ذکر شده، باید از جایگاه ویژه مؤسسه سچونگ در جامعه سیاست‌گذاری به لطف «پر کردن شکاف بین دانش و سیاست» تشکر کرد. به عنوان مثال، هر زمان که انتخابات ریاست جمهوری در جوامع دموکراتیک برگزار می‌شود، تخصص اتاق‌های فکر و کارشناسان آنها - دانش و خط‌مشی - مشتاقانه توسط نامزدها و تیم‌هایشان جستجو می‌شود. علاوه بر اتاق‌های فکر فردی و کارشناسان آنها، برنامه اتاق‌های فکر و جامعه مدنی (TTCSP) دانشگاه پنسیلوانیا با ایفای نقش کارگزاری به عنوان یک مرکز دانش بین‌المللی به اتاق‌های فکر و کارشناسان آنها کمک زیادی کرده است. برنامه اتاق فکر و جامعه مدنی سالانه نشست‌های اتاق فکر هوش مصنوعی و همچنین نشست‌های اتاق فکر منطقه‌ای و جهانی را برگزار می‌کند تا مکانی را برای اتاق‌های فکر به منظور تبدیل جامعه سیاست‌گذاری به جامعه‌ای معرفتی بر اساس مشارکت‌های دانش فراهم نمایند. TTCSP، شعار آن «کمک به پر کردن شکاف بین دانش و سیاست» است و به دلیل نقش حیاتی آن در این حوزه، دارای اعتبار است.

۷- تجربه چول چونگ^۱ از مؤسسه سیاست اقتصادی بین‌المللی کره^۲ در کره جنوبی

چول چونگ معاون ارشد مؤسسه کره برای سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی (KIEP) در سئول جمهوری کره^۳ به بررسی آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست از منظر «پاسخ استراتژیک اتاق فکر به چالش‌ها در تحقیقات سیاستی» در سراسر جهان می‌پردازد.

غلبه بر چالش‌ها و مؤسسه سیاست اقتصادی بین‌المللی کره

مؤسسه کره برای سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی به عنوان یک مؤسسه تحقیقاتی ملی جهت هدایت سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی دولت تأسیس شد. این مؤسسه مطالعات آینده‌نگر را انجام می‌دهد که تجزیه و تحلیل عمیق تغییرات در محیط اقتصادی بین‌المللی و پیش‌بینی تحولات آینده را ارائه می‌کند. همچنین

1. Chul Chung

2. Korea Institute for International Economic Policy

3. Seoul, Republic of Korea

عملیات خود را در سال ۱۹۹۰ با پایان یافتن جنگ سرد آغاز کرد و دولت کره با همسایگان شمال خود درگیر سیاست «نوردپلیتیک»^۱ شد. دولت کره به منظور آماده سازی مؤثر و مقابله با همه مسائل ناآشنا در مذاکرات دور اروگوئه که بازارها را در سرتاسر جهان باز می‌کرد و قوانین بین‌المللی جدید را به ارمغان می‌آورد، مؤسسه را به عنوان یک اتاق فکر، به‌ویژه در تحقیقات سیاست اقتصادی بین‌المللی تأسیس نمود.

در بحبوحه آشفتگی اقتصادی ناشی از بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷، مؤسسه سیاست اقتصادی بین‌المللی کره خود را وقف توسعه سیاست‌هایی مانند ترویج تجارت و سرمایه‌گذاری خارجی کرد که بتواند اقتصاد کره را از بحران خارج نماید. یکی دیگر از زمینه‌های اصلی تحقیق، چگونگی جلوگیری از تکرار چنین بحران مالی بود که این مؤسسه را بر آن داشت تا ظرفیت خود را در حوزه اقتصاد کلان بین‌المللی و مالی گسترش دهد. هنگامی که موافقت‌نامه‌های تجارت آزاد^۲ (FTA) در سراسر جهان در دهه ۲۰۰۰ گسترش یافت، مؤسسه کره برای سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی به دولت کره کمک کرد تا با تحقیقات دقیق در مورد این حوزه سیاستی جدید، رویکردی همزمان چندگانه را برای موافقت‌نامه‌های تجارت آزاد دنبال کند. در نتیجه، کره به عنوان مرکز معاملات آزاد تجاری ظاهر شد که به نوبه خود تجارت را تسهیل نموده و به رشد اقتصادی کمک کرد.

در سال ۲۰۰۸، زمانی که بحران مالی جهان اقتصاد جهانی را وارد رکود عمیق کرد، این مؤسسه اقدامات مختلف سیاست مستقیم و غیرمستقیم را به دولت کره ارائه نمود تا کشور را به عنوان یک بازیگر مهم در نظم جدید اقتصادی جهانی قرار دهد. کره در سال ۲۰۱۰ میزبان نشست سران گروه ۲۰ بود و در زمان بحران، سهم قابل توجهی در دستور کار جهانی داشت. اخیراً، این مؤسسه تحقیقات را در مورد موضوعات تجاری و سرمایه‌گذاری جدید همراه با همکاری توسعه و برنامه محیط‌زیست و همچنین تحقیقات سیاستی با محوریت همکاری استراتژیک منطقه‌ای با کشورهای شمالی از جمله روسیه و آسیای مرکزی و کشورهای جنوبی مانند هند و آسیای جنوب شرقی گسترش داده است (سیاست جدید شمالی و سیاست جدید جنوبی، اصطلاحاتی که از دیدگاه کره ابداع شده‌اند).

مؤسسه کره در حال حاضر سی‌امین سال فعالیت خود را آغاز می‌کند. ۳۰ سال گذشته یک دوره پویا و هیجان‌انگیز برای آن بود که با حرکت در آب‌های متلاطم جهانی شدن مشخص گردید. در طول ۳۰ سال گذشته، اقتصاد کره نه تنها از نظر اندازه بلکه از نظر کیفیت نیز به شدت رشد کرده است. با اقتصاد کره، مؤسسه همچنین از یک مؤسسه نوپا در حاشیه جهان به یک اتاق فکر اصلی با سهم فکری قابل توجهی در اقتصاد جهانی تبدیل شده است.

1. Nordpolitik
2. Free trade agreements

عدم اطمینان و چالش‌های بی‌سابقه در تحقیقات سیاست

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که مؤسسه کره با آن مواجه می‌باشد، افزایش عدم اطمینان است. «احساس ضد جهانی‌سازی» به همراه افزایش حمایت‌گرایی و ملی‌گرایی که در دهه ۲۰۱۰ شاهد آن بودیم و همچنین همه‌گیری کووید-۱۹ چالش‌های بزرگی را برای اقتصاد جهانی و تحقیقات سیاست مؤسسه ایجاد کرده است. کره علاوه بر اثر کاهنده بر تجارت جهانی ناشی از جنگ تجاری آمریکا و چین، از وقفه‌های تجاری غیرمنتظره ناشی از محدودیت‌های صادراتی ژاپن عبور کرده است. اکنون کووید-۱۹ باعث ایجاد عدم اطمینان زیادی شده است. همه این تغییرات و افزایش عدم اطمینان، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای اتاق‌های فکر مانند مؤسسه کره ایجاد می‌کند. از این گذشته، مؤسسه در طول سال‌ها با نشان دادن راه روبه‌جلو برای اقتصاد کره از طریق چالش‌های بزرگ رشد کرده است.

به منظور پاسخ به ابهامات و چالش‌های ناشی از جنگ تجاری ایالات متحده و چین و مدیریت خطرات ناشی از اتکای بیش از حد به کشورهای گروه ۲۰، کره در حال تدارک سیاست‌هایی برای ایجاد روابط پایدار و متقابلاً سودمند با اقتصادهای نوظهور مانند مناطق شمالی و جنوبی جدید در حوزه همکاری‌های اقتصادی و تجارت است. در عین حال، کره به تقاضاهای فزاینده جامعه بین‌المللی برای بر عهده گرفتن نقش و مجموعه مسئولیت‌های بزرگ‌تر مطابق با موقعیت و اندازه اقتصادی فعلی خود پاسخ می‌دهد؛ بنابراین، با ادامه سیاست‌های جدید شمال و جنوب، کره باید سیاست‌های مؤثری را اجرا کند که با انتظارات اقتصادهای در حال توسعه مطابقت داشته باشد و در عین حال کارایی را در سیستم فعلی خود بهبود بخشد.

مسائل در بعد داخلی، عدم اطمینانهایی که اقتصاد کره را آزار می‌دهد، کاهش پتانسیل رشد آن و افزایش نابرابری اقتصادی است. اقتصاد کره در حال تلاش برای توسعه موتورهای جدید رشد است، زیرا بهره‌وری نیروی کار و نرخ زادوولد همچنان کاهش می‌یابد و جمعیت کره به سرعت در حال پیر شدن است که منجر به کاهش مجدد نرخ رشد بالقوه آن می‌گردد. در این میان، نابرابری در درآمد و فرصت‌های شغلی یکی از عوامل اصلی تعارضات اجتماعی است که باید زودتر برطرف شود.

یکی دیگر از تغییرات مهم این مؤسسه در تحقیقات سیاستی خود، توسعه سریع تکنولوژی‌های جدید است. همان‌طور که انقلاب صنعتی چهارم در سرعت بخشیدن به همگرایی صنایع و تکنولوژی‌های مختلف ادامه می‌دهد، وظایف اتاق فکر شامل چگونگی تحقق بخشیدن به مزایای خاص مرتبط با ایجاد ارزش جدید، رشد اقتصادی و بهبود کیفیت زندگی در طرح تحقیقاتی و توصیه‌های خط‌مشی است. با افزایش ارزش داده‌های جمع‌آوری شده توسط جوامع، تقاضای فزاینده‌ای برای اقداماتی جهت استفاده مؤثر از آنها وجود دارد. تحولات تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات همچنین باعث انتقال از تحقیقات بسته و مجزا به تحقیقات باز و مبتنی بر پلتفرم می‌شود که پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و همکاری با کارشناسان خارجی را ترویج می‌کند. این

تحولات به طور طبیعی تقاضا برای به اشتراک گذاشتن نتایج تحقیقات با جهان خارج را از طریق طیف گسترده‌تری از کانال‌های انتشار افزایش می‌دهد.

پاسخ استراتژیک مؤسسه سیاست اقتصادی بین‌المللی کره

این مؤسسه در جهات مختلف تلاش می‌کند تا به این تغییرات در محیط برای تحقیقات سیاست پاسخ دهد. نخست، تحقیقات آن بر توسعه سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی از جمله سیاست تجاری متمرکز است که می‌تواند از رشد فراگیر حمایت کند، به مجموعه استدلال‌های فزاینده علیه اقدامات حمایت‌گرایانه جدید کمک نماید و کشور را برای تغییرات ساختاری در سیستم تجارت جهانی موجود آماده کند. محققان مؤسسه در حال کار بر روی تدوین چارچوب برای سیاست‌هایی هستند که ارتقای یکپارچگی و انسجام اجتماعی را امکان‌پذیر می‌سازند. علاوه بر این، تحقیقات مؤسسه بر سیاست‌های تجاری که برای اقتصادهای نوظهور سودمند هستند، تأکید می‌کند. از این رو، این اقدامات سیاستی می‌تواند تجارت فراگیر را با ترویج بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) افزایش دهد.

نرخ رشد اقتصادی بالقوه کره در حال کاهش است، در حالی که جمعیت آن به سرعت در حال پیر شدن می‌باشد. تقاضا برای یک الگوی جدید و نوآورانه جهت رشد در کره وجود دارد؛ بنابراین، یکی دیگر از تمرکزهای تحقیقاتی مؤسسه، تجزیه و تحلیل استراتژی‌های نوآوری اقتصادهای بزرگ برای همگام شدن با انقلاب صنعتی چهارم و همچنین موضوعاتی مانند تجارت دیجیتال و نوآوری مالی است. در پاسخ به تغییرات چندبعدی در محیط اقتصادی، مؤسسه همچنین در حال انجام تحقیقاتی است که می‌تواند موضوعات مختلف تجاری و همکاری اقتصادی را با اقتصاد محلی و قدرت نرم ترکیب کند.

همچنین کانال‌های انتشار یافته‌های تحقیقاتی خود را گسترش داده و رسانه‌های جدیدی را برای انتقال تحقیقات خود به مخاطبان گسترده‌تر با تبدیل مقالات پژوهشی مبتنی بر متن به کلیپ‌های ویدیویی که می‌توان به صورت آنلاین به اشتراک گذاشت، اجرا کرد. به منظور بهبود استفاده از نتایج تحقیقات مؤسسه، زیرنویس‌های انگلیسی ارائه شده است تا محققان جهانی بتوانند به محتوا و مفاهیم تحقیق آن دسترسی داشته باشند. مؤسسه کره همچنین در حال گسترش دامنه محتویات ویدیویی است تا شامل پخش زنده سمینارها، خلاصه‌های ویدئویی از تحلیل‌های اصلی سیاست و مصاحبه با محققان و رهبران برجسته‌ای باشد که در کنفرانس‌های بین‌المللی سازماندهی شده توسط مؤسسه شرکت کرده‌اند.

بهترین راه برای پاسخگویی به تغییرات در محیط تحقیقاتی و چالش‌های پیش‌بینی نشده مانند همه‌گیری کووید-۱۹، آماده‌سازی برای آینده‌ای مبهم با تحقیقات دقیق و توصیه‌های سیاستی است که حاوی بدترین سناریوها و اقدامات خط‌مشی خلاقانه است. برای اتاق فکری مانند مؤسسه بسیار مهم است که عدم اطمینان

را بپذیرد و با مسائلی که ممکن است پیچیده و چالش‌برانگیز باشد، مقابله کند. با توجه به زندگی در جهانی با افزایش نابرابری، جهانی‌زدایی و انقلاب صنعتی چهارم، مؤسسات تحقیقاتی با نظم بزرگی روبه‌رو هستند، زیرا آنها باید توصیه‌های سیاستی ارائه دهند که می‌تواند تکنولوژی جدید را مورد استفاده قرار دهد و با نوآوری به رشد فراگیر کمک کند. با در نظر گرفتن همه موارد، همکاری بین‌المللی و تسهیل ارتباط بین مؤسسه و اتاق‌های فکر جهانی بیش از هر زمان دیگری برای روشن کردن آینده ضروری است.

۸- تجربه توشیهیکو فوکوی^۱ از مؤسسه کانن برای مطالعات جهانی^۲ در ژاپن

توشیهیکو فوکوی رئیس مؤسسه کانن برای مطالعات جهانی در توکیو ژاپن^۳ به بررسی آینده اتاق‌های فکر از نظر «مشاوره خط‌مشی و همکاری منطقه‌ای» در سراسر جهان می‌پردازد.

با نگاهی به تاریخ اتاق‌های فکر در ژاپن، اکثر آن‌هایی که به فعالیت خود ادامه می‌دهند پس از سال ۱۹۶۰ تأسیس شدند. اگرچه یکی از اولین‌ها در نوع خود می‌تواند به اوایل دهه ۱۹۳۰ بازگردد. با این حال، به نظر می‌رسد که محیط سیاسی-اجتماعی ژاپن پیرامون اتاق‌های فکر کاملاً متفاوت از همتایان آنها در سایر کشورهای غربی بوده است.

اتاق‌های فکر ژاپنی با سه ویژگی منحصر به فرد زیر مشخص می‌شوند:

نخست استقلال سیستمی در سطوح پایین قرار دارد. بیشتر اتاق‌های فکر بزرگ ژاپن یا مؤسسات تحقیقاتی وابسته به دولت یا زیرمجموعه‌های مگابانک‌ها، مؤسسات مالی بزرگ، شرکت‌های تجاری جهانی یا سایر شرکت‌های بزرگ، خصوصی هستند. بسیاری از مدیران در چنین اتاق‌های فکری به صورت زیرمجموعه فعالیت می‌کنند. این اتاق‌های فکر تمایل به انجام فعالیت‌های تحقیقاتی دارند که توسط دولت ژاپن یا شرکت‌های وابسته به آن برای اجرای سیاست‌های دولت تعیین شده‌اند؛ بنابراین، آنها به ندرت توصیه‌های سیاستی یا پیشنهادی اقدامی را صادر می‌کنند که واقعاً مستقل از دولت باشد.

دومی فقدان «مقیاس» است. بسیاری از اتاق‌های فکر «مستقل» در ژاپن وجود دارند که وظایف خود را کاملاً متفاوت از دولت ژاپن یا شرکت‌های بزرگ می‌دانند. با این اوصاف، عملکرد آنها همیشه آن طور که انتظار داشتند، خوب نبوده است.

1. Toshihiko Fukui
2. The Canon Institute for Global Studies
3. Tokyo, Japan

بسیاری از اتاق‌های فکر «مستقل» که عمدتاً توسط یک فرد «ستاره» خاص یا گروه کوچکی از محققان شایسته ارائه می‌شوند، همیشه از نظر مالی به اندازه کافی مستقل نیستند. با وجود صلاحیت آنها در زمینه‌های تخصصی خاص، تأثیر آنها بر فرایند تصمیم‌گیری محدود است.

در نهایت، سومین مورد نبود «درهای گردان» در ژاپن است. بزرگ‌ترین و مؤثرترین اتاق‌های فکر در ژاپن همیشه تحت تأثیر بوروکراسی‌های دولتی بوده‌اند، زیرا بوروکرات‌ها در هر وزارتخانه یا سازمان دولتی، اطلاعات محرمانه مربوطه را در انحصار خود دارند.

بدون دسترسی به چنین اسناد محرمانه‌ای در ژاپن، سیستم انتصاب سیاسی با درهای گردان به روشی که در ایالات متحده یا کشورهای اروپایی شاهد آن هستیم عمل نمی‌کند. بنابراین اگر نگوئیم کاملاً نادیده گرفته می‌شوند؛ اما بوروکراسی‌های ژاپن تمایل کمتری به توصیه‌های سیاستی اتاق‌های فکر خصوصی دارند.

علاوه بر این، اتاق‌های فکر ژاپن با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. برای مثال، اگرچه بسیاری از اتاق‌های فکر در ژاپن نوآوری‌ها در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ یا تجسم داده‌ها به سرعت در کارشان در نظر گرفته‌اند؛ اما به نظر می‌رسد تعداد کمی از آنها در استفاده کامل از تکنولوژی‌های جدید موفق بوده‌اند، زیرا اتاق‌های فکر ژاپنی به طور سنتی اداره می‌شوند. بیشتر اتاق‌های فکر حوزه‌های تخصصی خود را دارند که عبارت‌اند از: اقتصادی، اجتماعی، سیاسی یا علمی و آنها همیشه قادر به ایجاد «اثرات هم‌افزایی» داخلی از طریق ترکیب نوآوری‌های تکنولوژیکی با فعالیت‌های تحقیقاتی سنتی نیستند.

برای اتاق‌های فکر کوچک‌تر «تک موضوعی»، چنین نوآوری‌هایی به دلیل محدودیت‌های مالی بسیار کمتر امکان‌پذیر می‌شوند. حتی در اتاق‌های فکر بزرگ‌تر، به دلیل کمبود تکنولوژی‌ها و کارشناسان هوش مصنوعی/کلان داده، هماهنگ کردن تخصص‌های مختلف در اقتصاد، ریاضیات پیشرفته، علوم سیاسی یا مسائل جهانی آسان نیست. چالش‌ها همچنین می‌تواند از سوی رقبای جدید مانند شرکت‌های حقوقی، گروه‌های وکالت، شرکت‌های روابط عمومی، منابع رسانه‌ای غیرسنتی یا گوگل، آمازون، فیسبوک و اپل¹ باشد. چنین چالش‌هایی هنوز در ژاپن قابل لمس نیستند؛ اما زمان زیادی است که چنین رقابتی مطرح است. برای مقابله با این موضوع، اتاق‌های فکر در ژاپن باید به دانش و دستگاه‌های تکنولوژی مجهز شوند. چالش دیگری که اتاق‌های فکر ژاپنی با آن روبه‌رو هستند، نیاز به تغییر استراتژی و ساختار آنهاست. اتاق‌های فکر سنتی در ژاپن باید بتوانند به جای تمرکز بر موضوعات منفرد به شیوه‌ای تقسیم‌بندی شده با مسائل فکری میان رشته‌ای یا مقطعی کنار بیایند. به طور کلی این که نقش اتاق‌های فکر در ژاپن بسیار محدود است را نمی‌توان انکار کرد. برای اتاق‌های فکر

1. Google, Amazon, Facebook, Apple (GAFA)

ژاپنی مهم است که سیاست‌گذاران را تشویق کنند تا تعاملات خود را با اتاق‌های فکر و بوروکراسی تغییر دهند. به این منظور اتاق‌های فکر می‌توانند نقش‌های سازنده‌تری در تصمیم‌گیری ایفا کنند.

مؤسسه کانن برای مطالعات جهانی به عنوان یک اتاق فکر جوان مستقر در توکیو در سال ۲۰۰۹ برای غلبه بر مشکلات پیرامون اتاق‌های فکر ژاپنی تأسیس شد. اگرچه این مؤسسه برخلاف سایر اتاق‌های فکر مشابه در ژاپن، صرفاً توسط کانن تأمین مالی می‌شود؛ اما استقلال خلاقانه و فکری کامل خود را حفظ کرده است.

در دهه گذشته، مؤسسه توصیه‌های سیاستی مختلفی را عمدتاً در سه رکن ارائه کرده است: اقتصاد کلان، انرژی و محیط‌زیست و سیاست خارجی / امنیت ملی. به ویژه در چند سال اخیر، کارگاه هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ خود را برای همکاری داخلی با محققان همکار تقویت کرده است.

۵۰ محقق مؤسسه و دبیرخانه آن از هیچ تلاشی برای ایجاد «اثر هم‌افزایی» خود به خود در میان آن ۵۰ نفر با سوابق مختلف آکادمیک یا حرفه‌ای در مورد مسائل جدیدی که ژاپن اکنون با آن مواجه است مانند کاهش جمعیت داخلی یا تشدید رقابت هژمونیک ایالات متحده و چین دریغ نمی‌کنند.

در حالی که ژاپن با چنین چالش‌های داخلی و خارجی مواجه می‌باشد، ممکن است که «بهترین و باهوش‌ترین» فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در بوروکراسی ژاپن ادامه ندهند. دیر یا زود ممکن است روزی برسد که بوروکراسی دیگر به عنوان بزرگ‌ترین اتاق فکر عمل نکند.

آنچه از اتاق‌های فکر در ژاپن خواسته می‌شود استقلال کامل از دولت است. آنها باید بتوانند به طور خودجوش پیشنهادهایی برای سیاست‌هایی که مردم ژاپن به آن نیاز دارند، ارائه دهند. آنها باید با فرستادن منصوبان سیاسی شایسته به دولت در فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت داشته باشند.

برای مثال، CIGS برنامه‌ای برای جذب و آموزش نامزدهای جوان جهت انتصابات سیاسی آینده دارد. از این نامزدها انتظار می‌رود که نه تنها سیاست‌هایی را با بوروکراسی برنامه‌ریزی و اجرا کنند بلکه مسئولیت سیاسی را نیز که بوروکراسی نمی‌تواند، بر عهده بگیرند. همچنین یادآوری شایستگی چنین منصوبان سیاسی به سیاستمداران نیز مهم است.

اتاق‌های فکر در ژاپن باید بتوانند خرد، تخصص و تجربه‌ای را که منصوبان سیاسی در دولت به دست آورده‌اند، از طریق درهای گردان^۱ به اشتراک بگذارند. اتاق‌های فکر برای تنوع بخشیدن به منابع مالی، ممکن است تغییراتی در سیستم‌های مالیاتی برای مشارکت‌های عمومی لازم باشد.

اتاق‌های فکر نیز باید در شرق آسیا با اتاق‌های فکری که حوزه فعالیت آنها مانند خودشان است همکاری کنند. این منطقه دارای اتاق‌های فکر بسیار متنوعی با دانشمندان و محققان بسیار شایسته است. اگرچه منافع آنها همیشه یکسان نیست؛ اما مشکلات مشترک زیادی در شرق آسیا وجود دارد که آنها می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند. چنین موضوعاتی شامل تحقیقات مشترک در مورد اقدامات متقابل برای همه‌گیری بعدی در منطقه، توسعه اقتصادی منطقه‌ای پس از کووید-۱۹ یا امنیت دریایی در دریای جنوبی چین است. اتاق‌های فکر در ژاپن می‌توانند و باید ارتباط خود را با اتاق‌های فکر شرق آسیا علاوه بر هم‌تایان خود در ایالات متحده و اروپا افزایش دهند.

۹- تجربه سومکیات تانگکیتوانیج^۱ از مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند^۲

سومکیات تانگکیتوانیج رئیس مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند در بانکوک تایلند^۳ با بررسی اینکه چگونه اتاق‌های فکر نیاز است که تغییر کنند به مطالعه آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان پرداخته است. در ادامه تجربیات ایشان تشریح می‌شود.

زمانی که مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند بیش از ۳۵ سال پیش تأسیس شد، چشم‌انداز سیاست تایلند چندان پیچیده نبود. در یک رژیم «تیمه دموکراتیک»، تکنوکرات‌ها نقش رهبری داشتند و قادر به اجرای سیاست‌ها بودند. انجام تحقیقات سیاستی در آن زمان نسبتاً ساده بود و شامل به کار بردن صرف تئوری اقتصادی و دانش فنی برای حل مشکلات و ارائه توصیه‌های سیاستی به دولت که سپس به بوروکرات‌ها دستور می‌داد تا آن سیاست‌ها را اجرا و به نتیجه برسانند. پس از دموکراتیک شدن^۴ کامل تایلند در دهه ۱۹۹۰، اتاق‌های فکر موظف شدند ایده‌های خود را به مردم منتقل کنند. کانال‌های اولیه از طریق برگزاری سمینارها، مصاحبه با خبرنگاران تلویزیونی یا انتشار مقالاتی در روزنامه‌های بزرگ بود. در آن دوره، مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند به تدریج یاد گرفت که با رسانه‌ها برای ارتباط با مردم کار کند. این مؤسسه اکنون یک برنامه تلویزیونی هفتگی در صدا و سیمای تایلند که به طور عمومی پخش می‌شود، یک برنامه رادیویی هفتگی و دو ستون به‌روزرسانی دوهفته‌ای در روزنامه‌های محلی انگلیسی و تایلندی دارد.

با این حال، ارتباط با مردم به طور فزاینده‌ای چالش‌برانگیز شده است. طی ده سال گذشته، رسانه‌ها با گسترش اینترنت پراکنده شده‌اند و دسترسی به تمام اقشار جامعه را تقریباً غیرممکن کرده است. مجلات و روزنامه‌های متعددی تعطیل و بسیاری از ایستگاه‌های تلویزیونی ورشکست شده‌اند. رادیو در درجه اول فقط زمانی تنظیم می‌شود که رانندگان شهری در حال رفت‌وآمد به محل کار هستند یا در ترافیک گیر کرده‌اند. با ظهور بسیاری

1. Somkiat Tangkitvanich
2. Thailand Development Research Institute
3. Bangkok, Thailand
4. Democratized

از اشکال جدید رسانه‌های آنلاین، عموم مردم در درجه اول اخبار را از طریق رسانه‌های اجتماعی بی‌شماری دریافت می‌کنند.

در نتیجه، دیگر نمی‌توان ارتباط خود را با مردم از طریق رسانه‌های سنتی حفظ کرد، زیرا این امر مخاطبان را فقط به میانسالان و سالمندان محدود می‌کند. این تغییرات اتاق‌های فکر را ملزم به بازنگری در نحوه انتشار تحقیقات خود و برقراری ارتباط با مردم می‌کند.

مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند یک واحد مدیریت دانش کوچک؛ اما کارآمد برای ارتباط با مردم از طریق رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک و توئیتر ایجاد کرده است، در حالی که کانال‌های رسانه سنتی را حفظ می‌کند. ارائه محتوا با اینفوگرافیک دوستانه و پیام‌های قابل درک، در افزایش مخاطبان خود موفق بوده است. از سال ۲۰۱۹، مؤسسه تحقیقات توسعه بیش از ۶۰۰۰۰ دوست فیس‌بوک،^۱ ۵۵۰۰ دنبال‌کننده توئیتر^۲ و ۱۰۰۰۰ عضو یوتیوب^۳ دارد. با وجود تلاش‌های مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند، هنوز کارهای زیادی باید انجام شود تا بتواند واقعاً به تمام بخش‌های مهم جامعه تایلند دسترسی پیدا کند.

مشکلات اقتصادی و اجتماعی نیز بسیار پیچیده‌تر شده است. در عین حال، ظرفیت سیستم بوروکراتیک برای اجرای راهکارهای سیاستی پیشنهادی به دلیل دستمزدهای غیررقابتی در بخش دولتی و مداخله سیاسی در اجرا کاهش یافته است. در نتیجه، دولت دیگر نمی‌تواند به تنهایی مشکلات را حل کند و نیاز به مشارکت پایدار جامعه دارد. در همین حال، بخش‌های تجاری و جوامع مدنی رشد کرده‌اند تا نقش‌های فزاینده‌ای را در حل مشکلات پیش روی کشور به اشتراک بگذارند.

در این محیط، مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند با بخش‌های تجاری و جوامع مدنی در طراحی، حمایت و اجرای سیاست‌ها مشارکت می‌کند. به عنوان مثال، تیم تحقیقاتی مبارزه با فساد این مؤسسه با سازمان‌های جامعه مدنی مانند سازمان مبارزه با فساد تایلند^۴ (ACT) در ترویج و اجرای پروژه «گیوتین نظارتی»^۵ برای رهایی از مقررات قدیمی و بهبود شفافیت، همکاری نزدیک دارد. در تدارکات عمومی پروژه‌های ساختمانی تیم اصلاحات آموزشی مؤسسه با بیش از ۲۵ سازمان دولتی، شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های اجتماعی و سازمان‌های جامعه مدنی همکاری نزدیکی دارد تا یک «جعبه شنی آموزشی»^۶ را تحت مفهوم «مناطق آموزشی نوآورانه»^۷ طراحی و اجرا کند که بیش از ۱۰۰ مدرسه در سه مورد را پوشش می‌دهد. در استان‌ها، تیم تحقیقاتی سیاست حمل و نقل مؤسسه با گروه‌های مصرف‌کننده در طراحی مسیرهای اتوبوس جدید برای اداره حمل‌ونقل انبوه بانکوک^۸ (BMTA) مشارکت دارد. این لیست همچنان ادامه دارد.

1. Facebook
2. Twitter follower
3. Youtube subscribers
4. The Anti-corruption Organization of Thailand
5. Regulatory guillotine
6. Education sandbox
7. Innovative Education Zones
8. Bangkok Mass Transit Authority

یک جریان ثابت بودجه همیشه برای حفظ توانایی اتاق فکر جهت تولید تحقیقات با کیفیت مهم است و این منبع مالی اغلب می‌تواند استقلال آنها را تعیین کند. مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند، یک مؤسسه غیرانتفاعی غیردولتی است که منابع مالی خود را از چند کمک‌کننده بزرگ به بیش از ۸۰ سازمان و شرکت دولتی متنوع کرده تا استقلال خود را از هر منبع مسلطی که ممکن است آن را از تحقیقات مبتنی بر شواهد منحرف نماید، حفظ کند.

مهم‌تر از همه، مدیریت منابع انسانی شاید مهم‌ترین چالش باشد. باید به شدت روی افراد سرمایه‌گذاری شود، از ارائه حقوق رقابتی بر اساس نرخ‌های بازار، ارائه «مزایای جانبی توسعه فردی»^۱ به محققان خود که به آنها اجازه می‌دهد مهارت‌های جدیدی را مطابق با نیازهای خاص خود کسب کنند تا پاداش و بورسیه تحصیلی به محققان جوان آینده دار دکترا فراهم نماید.

مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند همچنین استعدادیابی و جذب فعال را با سازماندهی گفتگوهای خط‌مشی در دانشگاه‌های محلی و خارج از کشور، باز کردن خانه خود برای بازدید دانشجویان و دوره‌های کارآموزی، برگزاری رویدادهای «مسابقه سیاست» و ایجاد شبکه‌های ارجاع انجام می‌دهد.

توانایی تکامل و تعدیل استراتژی‌ها به اتاق‌های فکر این امکان را می‌دهد که در محیطی که به سرعت در حال تغییر است مرتبط باقی بمانند و به مؤسسه تحقیقات توسعه تایلند اجازه می‌دهد تا به ایجاد تأثیر در سطح سیاست ادامه دهد.

۱۰- تجربه سایمون تای و لی چن چن^۲ در مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور^۳

سایمون تای و لی چن چن از مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست‌گذاری را سراسر جهان بررسی می‌کنند.

مقدمه: زمینه و تغییرات

تغییرات در دهه گذشته زمینه را برای آینده اتاق‌های فکر در سطح جهانی و همچنین در آسیای جنوب شرقی تغییر داده است. از زمان بحران مالی جهانی، پرسش‌هایی در مورد جهانی شدن، رقابت ناعادلانه و نابرابری برجسته شده است. پاسخ‌ها درست یا غلط، بیشتر شامل گرایش‌های پوپولیستی، ملی‌گرایانه و حمایت‌گرایانه است که نظام بین‌الملل و نظم جهانی را تحت فشار قرار می‌دهند. یکی دیگر از منابع فشار، شناخت روزافزون بحران آب و هوا با درخواست‌های فوری برخی کشورها و بخش‌های جامعه و اقتصاد در مواجهه با اینرسی^۴ و امتناع سایرین است.

1. Self-development fringe benefits
2. Simon Tay and Lee Chen Chen
3. Singapore Institute for International Affairs
4. InertiaSingapore Institute for International Affairs

در این پرسش‌ها، واکنش‌ها و سیاست‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی دخیل است. تکنولوژی نیز عاملی است که در دهه اخیر رشد چشمگیری داشته و یک عامل توانمند و مختل‌کننده است، زیرا از یک طرف می‌تواند برای منافع عمومی ما استفاده شود؛ اما از طرف دیگر می‌تواند تفرقه‌افکن نیز باشد. جهان و هر یک از جوامع نه تنها به یک بازار جهانی ایده‌ها و توصیه‌های سیاستی به شدت رقابتی، غنی از اطلاعات و اطلاعات تبدیل شده‌اند، بلکه بخش‌بندی شده‌تر، جناحی‌تر^۱ و طردکننده‌تر نیز گردیده‌اند.

اتاق‌های فکر به روش‌های مختلف به این تغییرات پاسخ می‌دهند. شرایط کنونی به جنگ ایده‌ها و اعتقادات بین دولت‌ها، شرکت‌ها و مردم - در نقش آنها به عنوان شهروند و همچنین به عنوان مصرف‌کننده - منجر می‌شود. اتاق‌های فکر امروز باید موضع بگیرند و تلاش نمایند در دنیایی که پراکنده‌تر، دوقطبی‌تر و حزبی‌تر است، طرفدار و نفوذ کنند. در این محیط است که اتاق‌های فکر سنگاپور و منطقه باید واکنش نشان دهند. وقتی نقش اتاق‌های فکر در کشور و درون گروه منطقه‌ای اتحادیه کشورهای جنوب شرق آسیا^۲ (ASEAN) تعریف می‌شود، باید به دنبال شناخت عواملی بود که جایگاه خاصی برای اتاق‌های فکر در محیط نامطمئن امروز قائل هستند. این عوامل عبارت‌اند از:

نخست: تلاش سیاستگذاران برای ترجیح سیاست‌گذاری منطقی و تلاش برای بهبود سیاست‌ها و اجرا؛

دوم: در سنگاپور طیف سیاسی محدودی به لحاظ تفاوت میان احزاب و رقابت‌های حزبی وجود دارد که منجر به یک جامعه سیاسی نسبتاً منسجم با شرکت‌کنندگان ثابت و طولانی مدت می‌شود؛

سوم: تلاش‌های مستمر برای بهبود جامعه منطقه‌ای با اجرای سیاست‌ها و اجرای بهتر؛

در نهایت تأکید بر انسجام و پاسخگویی که نیازمند شناسایی فرایندهایی برای دستیابی به اجماع و مصالحه‌های قابل قبول در میان ده کشور عضو آسه آن و طرف‌های کلیدی آن و نیز اولویت‌ها و دستور کار است.

با این حال، این زمینه مثبت می‌تواند تغییر کند. در واقع، در حال حاضر نشانه‌ها و شواهدی از تغییرات وجود دارد که توسط نیروهای جهانی و ملی هدایت می‌شوند. اکنون شاهد افزایش رقابت و درگیری بین ایالات متحده و چین هستیم. این رقابت بین دو نظام و ایدئولوژی متفاوت نیست بلکه رقابتی است که عمدتاً در چارچوب مجموعه‌ای از قوانین قرار دارد و توسط تعدادی از نهادهای بین‌المللی مورد توافق قرار گرفته و تعبیه شده است. از این نظر، تضاد چینی-آمریکایی نه تنها بر سر این است که آیا یکی یا دیگری غلبه دارد بلکه بر سر این است که آیا نظم بین‌المللی مبتنی بر قوانین و ترتیبات منطقه‌ای می‌تواند ادامه یابد؛ بنابراین اتاق‌های فکر در آسه آن چه کاری می‌توانند و باید انجام دهند؟

1. Partisan
2. The Association of Southeast Asian Nations

قیام فراتر از درگیری چین و آمریکا و سیاست پوپولیستی حزبی

اتاق‌های فکر در آسه آن همیشه مجبور بوده‌اند درباره فضاها و اهداف خود در داخل کشورهای مدعی منطقه مذاکره کنند. استقلالی که بسیاری از اتاق‌های فکر غربی فرض می‌کنند را نمی‌توان مسلم انگاشت. در جایی که دولت خنثی می‌باشد یا برای دیدگاه‌های متفاوت باز است، این یک محیط مثبت برای اتاق فکر فراهم می‌کند. با این حال، سیاست امروز با آن فاصله زیادی دارد.

تنش‌های چین و آمریکا بر کشورهای کوچک‌تر منطقه تأثیر می‌گذارد. برای بیش از یک دهه، مسئله اصلی انتخاب طرف‌های درگیری بوده است. این امر همچنان ادامه دارد؛ اما در دو بُعد پیچیده‌تر شده است. نخست اینکه درگیری نه تنها به سیاست و امنیت مربوط می‌شود بلکه به طیف وسیع‌تری از مسائل از جمله آب و هوا، تجارت،^۱ تکنولوژی، ارزش‌های اجتماعی و وفاداری‌های فرهنگی نیز مربوط می‌شود. دوم، دیگر تنها دولت‌ها نیستند که به این پرسش انتخابی پاسخ می‌دهند. در واقع حوزه‌های مختلف جامعه و اقتصاد می‌توانند در دیدگاه‌های خود متفاوت خواهند بود. در سطح منطقه‌ای برای آسه آن، مناقشه ناشی از تفاوت‌های اساسی در چشم‌انداز بین یک کشور عضو و کشور دیگر است. در این زمینه چند موضوعی و چند بازیگری، اتاق‌های فکر با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند. تلاش برای حفظ نظم مبتنی بر قوانین بین‌المللی می‌تواند بدون توجه به شرایط متغیر نابرابری‌ها و تأثیرات اقتصادی، واپس‌گرا به نظر برسد. تلاش برای بازنگری در مورد اینکه چگونه یک کشور یا آسه آن به عنوان یک گروه باید در تعاملات خود با چین یا ایالات متحده تجدیدنظر کند، می‌تواند (به طور منصفانه یا غیرمستقیم) رنگ جناحی به خود بگیرد.

تا حدودی، اتاق‌های فکر آسه آن به این موضوع توجه دارند، زیرا بیشتر آن‌ها دارای پیوندهای قوی با دولت هستند، زیرا توسط دولت‌هایشان تأسیس و تأمین مالی شده‌اند تا در انجام وظایف برجسته سیاستی مشارکت کنند. به عنوان مثال، در شبکه اتاق‌های فکر مؤسسه مطالعات استراتژیک و بین‌المللی (ISIS)^۲ آسه آن، بیش از نیمی از اعضا وابسته به وزارت امور خارجه هستند و به عنوان نهادهای تحلیلی در این آژانس‌ها از جمله آکادمی دیپلماتیک ویتنام،^۳ مؤسسه امور خارجه لائوس و مؤسسه استراتژیک و مطالعات بین‌المللی^۴ مالزی فعالیت می‌کنند. با این حال، اتاق‌های فکری که از سوی دولت تأمین مالی می‌شود کاملاً در برابر مداخله خارجی در سیاست خارجی مصون نیستند، همان‌طور که حادثه اخیر مربوط به یک دانشگاه آمریکایی متولد چین که از سنگاپور اخراج شده بود، نشان داد. این استاد دانشگاه، پروفیسور هوآنگ جینگ^۵ متهم شد که به عنوان عامل یک کشور خارجی احتمالاً چین، برای تأثیرگذاری بر سیاست خارجی و افکار عمومی سنگاپور از

1. Trade

2. Institute of Strategic and International Studies

3. Diplomatic Academy of Vietnam

4. Institute of strategic and international studies

5. Huang Jing

طریق نقش خود به عنوان مدیر مرکز آسیا و جهانی شدن^۱ در مدرسه سیاست عمومی لی کوان یو^۲ عمل کرده است. بحث در مورد ظهور چین و نفوذ فزاینده آن از جمله در جامعه روشنفکران فقط به آسه آن محدود نمی‌شود. کشورهایمانند استرالیا و نیوزلند نیز در تلاش برای ارائه یک استراتژی منسجم برای پاسخ به آن هستند.

فشارهای مشابهی نیز می‌تواند زمانی ایجاد شود که جوامع مشارکتی‌تر و همچنین حزب‌گراتر و پوپولیستی‌تر شوند. جنبش‌های اجتماعی و سازمان‌های غیردولتی به طور فزاینده‌ای قاطع هستند و صدای آنها اغلب بلندتر از صدای اتاق‌های فکر است. آنها در جایی که سیاست به سمت پوپولیسم تغییر می‌کند، چه خوب و چه بد رقابت می‌کنند و می‌توانند پیروز شوند.

نوآوری در برابر افزایش رقابت برای «جلب توجه» و تأمین مالی

اتاق‌های فکر در آسه آن مدت‌هاست که بستری برای بحث درباره سیاست‌گذاری و عقیده‌سازی فراهم کرده‌اند. از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۸۸، شبکه اتاق‌های فکر «مؤسسه مطالعات استراتژیک و بین‌المللی-آسه آن»^۳ گفتگوهای دیپلماسی مسیر ۲ متعددی را در مورد موضوعات مختلف تسهیل کرده و از طریق وابستگی رسمی خود به گروه منطقه‌ای، توصیه‌های سیاستی را به دولت‌های آسه آن ارائه کرده است. به این ترتیب، شورای امنیت و همکاری در آسیا و اقیانوسیه^۴ (CSCAP) که متشکل از مراکز مطالعات استراتژیک از ده کشور در منطقه آسیا-اقیانوسیه است، به‌طور فعال با دولت‌های آسه آن در زمینه مسائل ژئوپلیتیکی و امنیتی درگیر بوده است.

بخش خصوصی-از جمله شرکت‌های روابط عمومی، گروه‌های مشاوره، شرکت‌های حقوقی و سازمان‌های مدافع- ظرفیت خود را برای تحلیل و تأثیرگذاری بر سیاست‌ها تقویت کرده است. برای این منظور، بسیاری از غول‌های تکنولوژی جدید مانند آمازون، گوگل، فیسبوک و گراب^۵ چندین واحد سیاست‌گذاری و نظارتی را در شرکت راه‌اندازی کرده‌اند. سازمان‌های رسانه‌ای از نقش‌های سنتی خود در اطلاع‌رسانی به مردم فراتر رفته‌اند و اکنون به دنبال نشان دادن رهبری فکری و تأثیرگذاری بر نتایج هستند.

در عین حال، گسترش رسانه‌های اجتماعی و اطلاعات نادرست، چالش‌های جدیدی را برای اتاق‌های فکر در آسه آن ایجاد می‌کند. اخبار جعلی، به‌طور خاص تأثیر شدیدی بر چندین رویداد سیاسی در جنوب شرق آسیا

1. the Centre for Asia and Globalisation
2. the Lee Kuan Yew School of Public Policy
3. ASEAN-ISIS
4. The Council for Security and Cooperation in the Asia Pacific
5. Amazon, Google, Facebook, and Grab

مانند انتخابات اندونزی، بحران روهینگیا میانمار^۱ و جنگ مواد مخدر فیلیپین^۲ در سال ۲۰۱۷ داشت. در این موارد، از انتشار اطلاعات نادرست برای تقویت کلیشه‌ها و تبلیغات استفاده شد.

در مواجهه با اختلالات دیجیتالی و سیاسی فزاینده، اتاق‌های فکر آسه آن و سایر نقاط جهان باید سخت‌گیری، نوآوری، دسترسی و پاسخگویی را با شور و حرارت بیشتری نسبت به گذشته دنبال کنند تا مرتبط و تأثیرگذار باقی بمانند. رقابت فزاینده برای رهبری فکری و تأمین مالی نیز اتاق‌های فکر را به چالش می‌کشد تا با تعریف و پایبندی به هویت منحصر به فرد خود با مشارکت یک یا چند نفر از این بازیگران و با ترکیب کار و برنامه‌های خودشان به طرق مختلف به این اختلالات پاسخ دهند.

مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور^۳ به عنوان یک اتاق فکر مستقل، برخی از این چالش‌ها را از طریق مشارکت استراتژیک با سازمان‌های بین‌المللی مانند برنامه محیط‌زیست سازمان ملل متحد^۴ در مورد موضوع تأمین مالی سبز بررسی می‌کند. در موارد دیگر، مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور با شرکت‌های چندملیتی مانند گوگل در زمینه اقتصاد دیجیتال و با بانک^۵ HSBC در زمینه زیرساخت‌های پایدار کار کرده است. در چنین مواردی، مؤسسه آگاهانه تلاش کرده تا قبل از جستجوی شرکا، موضوعات و رویکردهای برنامه‌های خود را شناسایی نماید.

استفاده از رسانه و تکنولوژی

نوآوری‌های مستمر در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ و تجسم داده‌ها وجود دارد که بر کار اتاق‌های فکر تأثیر گذاشته و به طور بالقوه می‌تواند آنها را مختل کند. نحوه بسته‌بندی و انتشار تحقیقات سیاستی و مشاوره به سرعت در حال تغییر است. بسیاری از سیاستگذاران امروزی علاقه‌ای به خروجی‌های اتاق‌های فکر ندارند. اتاق‌های فکر باید بر بسیج علاقه‌مندی و حمایت گسترده‌تر از ایده‌های خود تمرکز کنند و با بخش‌های وسیع‌تری از جامعه تعامل داشته باشند تا بر سیاست‌گذاری تأثیر بگذارند.

به عنوان مثال، مؤسسه مطالعات استراتژیک و بین‌المللی مالزی شروع به توسعه یک پلتفرم آنلاین فعال در یوتیوب^۶ نموده است که به موجب آن محققان و تحلیلگران در مورد امور جاری اظهار نظر می‌کنند. هدف این اقدام تشویق یک بحث عمومی سالم میان سیاستگذاران، دانشمندان و شهروندان است. چند سال پیش، مرکز مطالعات استراتژیک و بین‌المللی^۷ اندونزی با مؤسسه تحقیقات اقتصادی^۸ (ERIA) آسه آن برای راه‌اندازی

1. Myanmar's Rohingya crisis
2. Philippine drug war
3. the Singapore Institute of International Affairs
4. The United Nations Environment Program
5. Hongkong and Shanghai Banking Corporation
6. YouTube
7. Centre for Strategic and International Studies
8. The Economic Research Institute

وبسایتی جهت بحث‌های اقتصادی برای کمک به دولت اندونزی در سیاست‌گذاری شریک شد. انجمن صنعت نرم‌افزار و اطلاعات^۱ خود نیز به طور مداوم محتوای آنلاین تولید کرده است تا برای مخاطبان جدید و گسترده‌تر جذاب‌تر باشد.

در حال حاضر، بازیگر یا بخش واحدی بهترین راه را برای به کارگیری این منابع و بسته‌بندی‌های جدید جهت تأثیرگذاری بر افکار و سیاست‌ها در انحصار خود قرار نداده است. بسیاری از مسائل نه تنها به منابع و قابلیت‌ها بلکه به طرز فکر بستگی دارد. درک نیاز به انطباق یک پیش‌شرط است و نمی‌توان آن را برای اتاق‌های فکر مستقر بدیهی انگاشت. اتاق‌های فکر موفق باید بتوانند به سیاست‌گذاران و جامعه‌ای از ذینفعان پیام بدهند و در نتیجه باید خود را با محیط پیرامون انطباق دهند یا به حاشیه رانده شوند.

چه تغییری می‌کند و چه چیزی باقی می‌ماند؟

با توجه به پیچیدگی مسائلی که جهان با آن مواجه است و شرایط آشفته در سیاست، اقتصاد و جوامع، نیاز به سیاستی که به وضوح درک شود، به خوبی ابلاغ گردد و به طور مؤثر اجرا شود، هرگز بیشتر از امروز نبوده و قبلاً نیازی به اتاق‌های فکر مؤثر و مشروع وجود نداشته است.

شاید امروزه مدل واحدی از اتاق فکر وجود نداشته باشد. حتی بعید است که در آینده چنین مدل واحدی خلق شود. تنوع اتاق‌های فکر احتمالاً با ترکیب‌ها و آزمایش‌های فراوان - به صورت جداگانه یا کنسرسیومی یا با همکاری با یک یا چند بازیگر و مؤسسه مختلف که در فضای یکسان یا نزدیک در عرصه سیاست‌گذاری وارد شده‌اند، گسترش خواهد یافت. همچنین انطباق با محیط لازم است. با این حال، در انطباق می‌توان نگرانی‌هایی در مورد اینکه آیا اتاق‌های فکر می‌توانند به وظایف خود وفادار بمانند یا برای استفاده از اصطلاحات تخصصی دنیای رسانه، USP (نقطه فروش منحصر به فرد^۲) خود را حفظ کنند، وجود دارد. در حالی که سرعت تغییرات زیاد است؛ اما اتاق‌های فکر پیشرو، ارزش‌های ثابت را به اشتراک می‌گذارند. از جمله مهم‌ترین آنها استقلال و تلاش برای ارائه یک ارزیابی مستدل و منطقی از موقعیت‌ها و پاسخ‌های سیاستی است.

در نهایت می‌توان پیشنهاد کرد که باید تلاش‌های فراگیر اتاق‌های فکر برای ارائه به موقع بینش‌ها به جوامع سیاست‌گذار و همچنین طیف وسیع‌تری از بازیگران در جامعه و اقتصاد باشد. در این راستا، باید تلاش کرد تا از ایده این بازیگران به عنوان «مخاطب» فراتر رفت و در عوض آنها را به عنوان بازیگران، همکاران و ذینفعان حیاتی دید. به طور فزاینده‌ای، این تلاش‌ها شامل استفاده از رسانه‌های جدید و همچنین گفت‌وگوهای سنتی و اغلب محرمانه خواهد بود.

1. Software & Information Industry Association
2. unique selling point

ه- آفریقا

۱- تجربه ابلا عبداللطیف^۱ از مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی^۲ در کشور مصر

ابلا عبداللطیف مدیر اجرایی و مدیر تحقیقات مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی (ECES) در قاهره،^۳ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان در خصوص «کاهش شکاف میان اتاق فکر و سیاست‌گذاران» را بررسی می‌کند. در ادامه نقطه نظرات وی تشریح می‌گردد.

بدون شک نقش اتاق‌های فکر در شکل‌دهی برنامه‌های سیاست‌گذاری و معرفی ایده‌های جدید حیاتی بوده است، زیرا آنها بحث‌های اساسی را بین دنیای پژوهش و سیاست‌گذاری برانگیخته‌اند. همچنین در طول چندین سال گذشته اتاق‌های فکر با چالش‌های متعدد و جدی مانند جمع‌آوری کمک‌های مالی برای دسترسی به بودجه پایدار و بلندمدت روبه‌رو بوده‌اند. این چالش‌ها ممکن است برای بسیاری از اتاق‌های فکر در سراسر جهان حتی کشنده باشند. به واسطه این چالش‌ها، شکاف بین سیاست‌گذاران و اتاق‌های فکر ایجاد شده است. سیاست‌گذاران اغلب تصمیمات خود را بدون توجه به اتاق‌های فکر می‌گیرند. اغلب اوقات، آنها با اتاق‌های فکر مشورت نمی‌کنند و زمانی که این کار را انجام می‌دهند توصیه‌های آنها را با احتیاط به عنوان شواهد پشتیبان و به ندرت به عنوان یک منبع اصلی در نظر می‌گیرند. اغلب عباراتی مانند «شما شرایط را درک نمی‌کنید»، «تحلیل شما خیلی تئوری است» یا «پیشنهاد‌های شما واقع‌بینانه نیست» شنیده می‌شود. اغلب نظرات ناامیدکننده، گاهی اوقات حتی آسیب‌دهنده از طرف اتاق‌های فکر شنیده می‌شود. در این راستا باید با تحلیل دقیق، ماهیت این شکاف بین اتاق‌های فکر و سیاست‌گذاران مورد بررسی قرار گیرد و با شناسایی راه‌حلی برای تأثیرگذاری ملموس‌ترین راه‌حل اتخاذ شود. برای انجام این کار، در درجه اول بر منافع برنامه‌ریزی اقتصادی و استراتژیک اتاق‌های فکر تمرکز می‌شود و به عنوان نمونه ابلا عبداللطیف، مدیر اجرایی و مدیر تحقیقات مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی در قاهره، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را بررسی کرده است. در ادامه تجربیات ایشان در حوزه مطرح می‌شود.

شکاف بین اتاق‌های فکر و سیاست‌گذاران را می‌توان به پنج نوع تقسیم کرد:

شکاف اطلاعاتی، چارچوب زمانی، شکاف زبانی، شکاف ارتباطی و شکاف اعتماد.

شکاف چارچوب زمانی به سرعت عمل متفاوت بین سیاست‌گذاران و اتاق‌های فکر می‌پردازد. سیاست‌گذاران برای تصمیم‌گیری تحت فشار زیادی هستند. آنها پرسش‌هایی در مورد راه‌حل‌های جایگزین برای مشکلات دارند و پاسخ آنها را اکنون یا حتی دیروز در صورت امکان می‌خواهند. از طرف دیگر، اتاق‌های فکر می‌خواهند وقت خود را با تحقیق صرف کنند. در اغلب موارد، زمانی که تحقیقات آنها انجام می‌شوند بی‌فایده است، زیرا

1. Abbla Abdel Latif
2. Egyptian Center for Economic Studies
3. Cario, Egypt

به این موضوع دیگر مرتبط نیست و تصمیمات قبلاً گرفته شده است. این شکاف بسته به موضوع و بازه زمانی به درجات مختلفی وجود دارد. شکاف چارچوب زمانی بیشتر توسط شکاف اطلاعاتی تأکید می‌شود. برای اینکه اتاق‌های فکر به سرعت عمل کنند، به اطلاعات به‌روز و قابل اعتماد نیاز دارند. این به خودی خود به ویژه در کشورهای در حال توسعه یک مشکل بزرگ است. وقتی کار اتاق‌های فکر توسط سیاست‌گذاران ارزیابی می‌شود، به سختی این مشکل را به خاطر می‌آورند. شکاف زبانی به همان اندازه مهم است، سیاست‌گذاران به زبان ساده‌ای نیاز دارند که بفهمند و بتوانند از سیاست‌های خود دفاع کنند. اتاق‌های فکر اغلب از اصطلاحات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی استفاده می‌کنند که برای سیاست‌گذاران بیگانه به نظر می‌رسد. سیاست‌گذاران اغلب هنگام مواجهه با زبان پیچیده احساس ترس می‌کنند و اغلب راحت‌تر هستند تا از تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌های جایگزین و متوسط استفاده نمایند، زیرا آن را بهتر درک می‌کنند. شکاف ارتباطی یکی دیگر از مشکلات عمده است. نتایج تحقیق و توصیه‌های سیاستی معمولاً در سمینارها و مقالات منتشر شده ارائه می‌شود. این کانال ارتباطی بیشتر توسط دانشگاهیان استفاده می‌شود تا سیاست‌گذاران. مشکل ارتباطی در ارتباط با سیاست‌گذاران است. سیاست‌گذاران معمولاً پس از تکمیل تحقیقات و ارائه نتایج سیاست درگیر می‌شوند. سیاست‌گذاران معمولاً نتایج را می‌بینند. آخرین موضوع نتایج بررسی‌ها و مطالعات این اتاق فکر است که اگر درست مطابق سیاست‌ها پیاده شود و نتایج مطلوبی حاصل گردد، اعتماد و اطمینان حاصل می‌شود و شکاف اعتماد را کاهش می‌دهد.

مأموریت‌های اصلی همه اتاق‌های فکر این است تا به روش‌های مختلف فاصله و شکاف بین خود و سیاست‌گذاران را کم کنند. در مرکز مطالعات اقتصادی مصر، چند تکنیک برای کمک به رفع این مشکل تدوین شده است. در ادامه سه مورد از آنها را معرفی می‌شود:

۱- مشارکت دادن سیاست‌گذاران در فرایند تحقیق از ابتدا، حتی زمانی که تحقیق شامل مدل‌سازی اقتصادی باشد. این امر از طریق تشکیل یک کمیته راهبری شامل سیاست‌گذاران مربوطه و همچنین نمایندگان از همان جامعه به دست می‌آید. این تکنیک به مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی کمک کرده تا تمام شکاف‌های ذکر شده در بالا را کاهش دهد. مشارکت سیاست‌گذاران از همان ابتدا به درک بهتر و متقابل از مشکل کمک می‌کند. انتظارات را در مورد اینکه چه کاری می‌توان انجام داد و چه کاری را نمی‌توان انجام داد و مفروضات لازم را که باید اتخاذ شوند، تعیین می‌کند. همچنین امکان ارتباط مستمر بین سه ذینفع را فراهم می‌کند: سیاست‌گذاران، جامعه تجاری و مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی؛ بنابراین اتاق فکر آخرین به‌روزرسانی‌های مربوط به پیشرفت تحقیقات، پیشرفت‌های جدید مرتبط و حل به‌موقع مشکلات تحقیقاتی که ممکن است در این فرایند پدیدار شوند را به ذینفعان ارائه می‌دهد. این کمیته‌های راهبری نیز کمک قابل توجهی به رفع شکاف زبانی می‌کنند. از آنجایی که آنها توسط مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی مدیریت می‌شوند، مسئولیت تیم این است که به دو ذینفع دیگر گوش دهد و زبان آنها را به زبان

تحقیقاتی «ترجمه» کند و همچنین نتایج تحقیقات را به زبانی که آنها می‌فهمند و قدردانی می‌کنند ترجمه نماید.

۲- مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی همچنین یک تکنیک نوآورانه برای انتشار روزانه به زبان ساده تفسیر اقتصادی در مورد اخبار اقتصادی ایجاد کرده است تا سیاستگذاران و جامعه تجاری احساس کنند که این اتاق فکر با تغییرات اقتصادی همراه است و اینکه چه اتفاقی می‌افتد و پیامدهای آن و تصحیح تصمیمات اشتباه قبل از اینکه در دولت عمیقاً به اجرا برسد را توضیح می‌دهد. این نشریه روزانه «Views On News» نام گرفته است. از طریق نظارت بر واکنش سیاست‌گذاران و جامعه تجاری، علاقه به این نشریه روزانه با سرعت فزاینده‌ای در حال افزایش است و توسط همه بسیار جدی گرفته می‌شود. در پاسخ به وضعیت کووید-۱۹، اتاق فکر «Views on News» به «Views on the Crisis» تبدیل شد و سه گزارش کوتاه و در عین حال بسیار عمیق در تاریخ‌های ۱۶، ۱۷، ۱۸ مارس ۲۰۲۰ برای رسیدگی به تأثیر بحران در مورد بخش‌های کلیدی و متغیرهای کلان در طول چرخه بحران (WWW.ECES.ORG.EG) منتشر گردید. با توجه به بازخوردهای سیاستگذاران، این گزارش‌ها در زمان واقعی به دولت کمک می‌کنند.

۳- همکاری با سایر اتاق‌های فکر نیز یک تکنیک کلیدی است که توسط مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی برای بهبود کیفیت تحقیقات و همچنین دسترسی به سیاست‌گذاران استفاده می‌شود. دو مثال خاص در اینجا ارائه شده است: همکاری با دفتر قاهره موسسه تحقیقات بین‌المللی سیاست غذایی^۱ (IFPRI) و همکاری با مجمع تحقیقات اقتصادی^۲ (ERF). در مورد اول، موسسه تحقیقات بین‌المللی سیاست غذایی در حال توسعه ابزار جدیدی است که به کاهش شکاف بازه زمانی کمک می‌کند. از قبل مدل‌های اقتصادی را با سناریوهای مختلف اجرا می‌کند تا به نیازهای به‌موقع سیاست‌گذاران پاسخ دهد. سناریوهای کووید-۱۹ که در گزارش‌های مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی توضیح داده شد در حال حاضر توسط مؤسسه تحقیقات بین‌المللی سیاست غذایی برای توسعه مفروضات مختلف برای مدل استفاده می‌شود که به معنای تحقیقات غنی‌تر برای هر دو اتاق فکر است. در مورد دوم، مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی با مجمع تحقیقات اقتصادی موافقت کرده است که یک جلسه ویژه در کنفرانس سالانه خود اختصاص دهد جایی که تحقیقات سیاست محور مرکز مصر برای مطالعات اقتصادی به جامعه منطقه‌ای شرکت‌کننده در کنفرانس سالانه ارائه شود. این امر یک تجربه غنی برای هر دو نهاد است و سیاست‌گذاران نیز از آن سود می‌برند.

این‌ها تعدادی از تکنیک‌هایی است که در اتاق فکر استفاده می‌شود. اتاق فکر تا آنجا که ممکن است سعی می‌کند خود را در جایگاه سیاست‌گذاران قرار داده و در عین حال پژوهش محور باشد. مؤسسه به یادگیری از

1. IFPRI: International Food Policy Research Institute
2. Economic Research Forum

طریق تجربه ادامه می‌دهد تا هم رشد پیدا کند و هم برای جامعه سیاست‌گذاری بزرگ‌تر سودمند باشد (Latif, 2021).

۲- تجربه اوفو اُکِکِ اوزودیک^۱ از مؤسسه میراث آفریقا^۲ در نیجریه

اوفو اُکِکِ اوزودیک مدیر اجرایی مؤسسه میراث آفریقا در انوگو^۳ نیجریه، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را بررسی می‌کند.

در سطح جهانی، انسان‌ها در قرن بیست و یکم در چهارراه قرار دارند. امروزه شاهد تحولات مهمی در طیفی از چالش‌های شدید اقتصادی، تجدید سازمانی (برگزیت)^۴، تغییرات اقلیمی، درگیری‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، ناامنی، تروریسم، نابرابری شدید، فقر، محرومیت‌های اجتماعی و تبعیض‌های جنسیتی هستیم. به نظر می‌رسد که وجود دولت-ملت‌ها (همان‌طور که در حال حاضر تشکیل شده است) با افزایش چالش‌ها تحت فشار شدید قرار دارد و به‌طور فزاینده‌ای در حال غرق کردن بسیاری از سیاست‌گذاران است. این سیاست‌گذاران فاقد پاسخ‌های منسجم یا مؤثر به انتظارات و خواسته‌های فزاینده از سوی حوزه‌های آگاه و تهاجمی برای مشاغل، افزایش حقوق، ارائه خدمات، بهبود کیفیت زندگی، نیازهای رقابتی، محدودیت‌های شدید بودجه‌ای برای حل مشکلات و غیره هستند. چنین مشکلاتی علیرغم تأثیر نوآوری‌های مبتنی بر تکنولوژی در سیستم‌های ارتباطی وجود دارد و منجر به ایجاد ابزارهای جدیدی برای تسهیل مخالفت و تشویق اقدامات جمعی شده است.

دولت‌ها در معرض تهدید احتمال از دست دادن کنترل هستند. در راستای حل این مشکل به طور فزاینده‌ای تدافعی، کوتاه‌بین، محافظه‌کار و فرصت‌طلب شده‌اند. آنها همچنین به ژست‌های پوپولیستی و استفاده از نیش‌های صوتی^۵، عبارات جذاب و اغلب تحقیر کردن مخالفان و بدبینی نسبت به اتاق‌های فکر مخالف متوسل شده‌اند. در این فرایند، نه تنها از نتایج ملموس، شفافیت و پاسخگویی بلکه به‌ویژه از درک معنادار مشارکت و نقش‌های کمک‌کننده اتاق‌های فکر برای همه جوامع و ملت‌ها فاصله گرفته شده است؛ بنابراین، اتاق‌های فکر به طور فزاینده‌ای در معرض اشکال مختلف محدودیت‌های بوروکراتیک و نظارتی قرار می‌گیرند که هدف آنها کنترل، کاهش یا حتی خاموش کردن صدای انتقادی آنها برای سیاست‌ها و اصلاحات مبتنی بر شواهد است. با رشد نمایی جهانی تعداد اتاق‌های فکر به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای، رقابت بیشتری برای منابع مالی میان آنها ایجاد شده است.

1. Ufo Okeke-Uzodike
2. African Heritage Institution
3. Enugu
4. Institutional realignments (Brexit)
5. Resorted to populist postures and the use of sound bites

اتاق‌های فکر در یک محیط عملیاتی در حال تغییر: برنامه‌ریزی برای آینده در آفریقا

اگرچه اتاق‌های فکر در سراسر جهان به‌طور فزاینده‌ای برای بقا تلاش می‌کنند؛ اما به نظر می‌رسد وضعیت برای اتاق‌های فکر در آفریقا، منطقه‌ای که برخی از بزرگ‌ترین نیازها برای تأثیرگذاری و تغییر مسیر سیاست‌ها را دارد، جدی‌تر است. محیط حاصل از عدم اطمینان و ناامیدی عمومی به افزایش پرسش‌ها در مورد نقش تاریخی و سودمندی اتاق‌های فکر آفریقایی منجر شده است. در واقع، بسیاری از آنها مانند مؤسسه میراث آفریقا (Afri Heritage) یا مرکز آفریقایی برای حل و فصل سازنده اختلافات^۱ (ACCORD)، آشکارا محرک‌های تغییر بوده و حافظ منافع منطقه‌ای یا عمومی هستند. این وضعیت به دلیل افزایش تقاضاها به سازمان‌های کمک‌کننده برای بودجه کوتاه مدت و خاص پروژه، بدتر شده است. در آفریقا، بسیاری از آژانس‌های کمک‌کننده آن قدر مشتاق به حداکثر رساندن خروجی‌ها و نتایج هستند که با اصرار بر سربارهای پایین حدود ۱۰ درصد مسائل مربوط به سلامت و رشد سازمانی را نادیده می‌گیرند. چنین شرایطی باعث شده که برخی از تحلیلگران پرسش‌های جدی در مورد اتاق‌های فکر و بقای آنها مطرح کنند. برای مثال در سال ۲۰۱۰، مایکل تانجی^۲ اعلام کرد که: «اتاق‌های فکر مرده است: زنده‌باد اتاق فکر»^۳ (۲۰۱۰). پنج سال بعد (۵ اکتبر ۲۰۱۵) در واشنگتن‌پست^۴ آماندا بنت^۵ بسیار جدی پرسید: «آیا اتاق‌های فکر منسوخ شده‌اند؟». با این حال، جیمز جی کارافانو^۶ حدود دو هفته بعد (۲۱ اکتبر ۲۰۱۵) در نشریه نشنال اینترست^۷ با بنت و تانجی^۸ مخالفت کرد و ادعان نمود که «اتاق‌های فکر در حال منقرض شدن نیستند؛ اما باید تکامل یابند»^۹ و به این ترتیب به زعم وی اصلاح اتاق‌های فکر به یک محیط عملیاتی که به سرعت در حال تغییر است باید هر چه سریع‌تر اتفاق بیفتد.

در واقع، اتاق‌های فکر هرگز به اندازه امروز مورد نیاز و مرتبط نبوده‌اند، یعنی دنیایی بسیار پویاتر و اغلب از نظر تکنولوژی گیج‌کننده که بسیاری از قوانین قدیمی دیگر در آن اعمال نمی‌شوند. همان‌طور که جیمز مک‌گان^{۱۰} تأکید کرده: «این ضرب‌المثل قدیمی درباره آن تحقیق کن و بنویس تا سیاستگذاران مسیری را به درب شما خواهند زد»^{۱۱} دیگر صادق نیست. اتاق‌های فکر یا باید با دور شدن از احکام سنتی، خود را با شرایط عینی وفق دهند یا نابود شوند. در سطح جهانی، بسیاری از اتاق‌های فکر با ترکیب متنوعی از چالش‌های جدی روبه‌رو

1. The African Center for the Constructive Resolution of Disputes
2. Michael Tanji
3. The Think Tank Is Dead: Long Live the Think Tank
4. Washington Post
5. Amanda Bennett
6. James Jay Carafano
7. The National Interest
8. Bennett and Tanji
9. Think-Tanks Aren't Going Extinct. But They Have to Evolve
10. James McGann
11. Research it and write it and policymakers will beat a path to your door

هستند: تأمین مالی؛ استقلال و خودمختاری؛^۱ کیفیت و ظرفیت؛ و تأثیر/ اثربخشی. این چالش‌ها به‌ویژه برای اتاق‌های فکر آفریقایی که با مسائل دیگری مواجه‌اند، برجسته است:

هیئت‌مدیره‌های ناکارآمد و دخالت‌های بیش از حد بنیان‌گذاران در امور اداری معمول یا استراتژی‌های روی زمین، با وجود نیاز مبرم به حل مشکلات جدی. محیط‌های عملیاتی بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی که عمدتاً از تأمین مالی محروم هستند، اغلب وخیم و به شدت مورد مناقشه است. این وضعیت معمولاً آنها را شکننده و آسیب‌پذیر می‌کند، زیرا دولت‌های نسبتاً ضعیف برای بقای خود در مواجهه با آشفتگی اجتماعی و رأی‌دهندگانی که صریح و مطالبه‌گر هستند، نقشه می‌کشند. هنگامی که دولت‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند، اغلب اتاق‌های فکر را به جای شرکای توسعه به عنوان مخالف یا دشمن می‌بینند. در واقع، بسیاری از دولت‌های آفریقایی (از جمله نیجریه) استقلال سازمان‌های مستقل غیردولتی جامعه مدنی مانند اتاق‌های فکر را به چالش می‌کشند. اگرچه بسیاری از اتاق‌های فکر مانند مؤسسه میراث آفریقا به تلاش‌های خود ادامه می‌دهند؛ اما برخی دیگر تحت فشار قرار می‌گیرند تا از ممنوعیت یا اتهامات واهی اجتناب کنند یا در انتظار لطف دولت باشند. با توجه به این مجموعه از مشکلات، بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی با چالش‌های استراتژیک و عملیاتی مواجه هستند که باید آنها را جبران کنند یا شکست بخورند.

چالش‌های استراتژیک کلیدی پیش روی اتاق‌های فکر در آفریقا

نوآوری‌های جدید در فناوری و ارتباطات: بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی که همواره با چالش‌های تأمین مالی و کارکنان مواجه هستند، نمی‌توانند با تغییرات در تکنولوژی، ارتباطات، داده‌های بزرگ و تجسم داده‌ها همگام شوند. در حالی که برخی از همتایان آنها در جاهای دیگر در حال به‌روزرسانی مدل‌های کسب‌وکار، مجموعه مهارت‌ها و سایر نوآوری‌های خود هستند؛ اما بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی معمولاً یا در حالت بقا هستند یا عمیقاً درگیر پروژه‌های کم‌ارزش می‌باشند و نمی‌توانند درگیر تحولات، فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور باشند. همچنین مسائل جدی در مورد چگونگی تطبیق آنها با نوآوری‌های تکنولوژیکی بسیار شدید و مطلوب وجود دارد که نیازمند آموزش است. در نتیجه، آنها اغلب فاقد مزیت رقابتی یا ظرفیت لازم برای واکنش‌های سریع و پاسخ‌های تأثیرگذار به مسائل و تحولات نوظهور هستند. برای مؤسسه میراث آفریقا و بسیاری دیگر از اتاق‌های فکر آفریقایی، پل زدن تلاش‌ها برای چنین شکاف‌هایی معمولاً به صرفه‌جویی در مشاوره‌ها و همچنین برنامه‌ریزی دقیق و انتخاب‌های دشوار (در صورت امکان) بستگی دارد.

رقابت اضطراری: اتاق‌های فکر آفریقایی مانند همتایان خود در جهان با محیط‌های عملیاتی و رقابتی بسیار تغییر یافته روبرو هستند که در آن سازمان‌های دیگر مانند یوتیوب،^۲ گروه‌ها، سازمان‌های مالی، رسانه‌های

1. Independence and autonomy
2. YouTube

اجتماعی، شرکت‌های روابط عمومی، وبلاگ‌نویسان، گوگل، پلتفرم‌ها و شبکه‌های خبری، تحلیل‌های خبری و چرخه‌های تحویل اطلاعات را تغییر داده‌اند. در دنیای گوشی‌های هوشمند و اخبار و تحلیل‌ها، فرایندهای سنتی تحقیق و انتشار به طور فزاینده‌ای منسوخ، آهسته، حجیم، خسته‌کننده و مورد استقبال سیاست‌گذاران پر از اطلاعات و عموم مردمی قرار نمی‌گیرد که خلاصه‌ها و صداها را ترجیح می‌دهند. برای تعداد فزاینده‌ای از اتاق‌های فکر آفریقایی، این به معنای کاهش یا حذف انتشارات مبتنی بر نسخه چاپی و گرایش به خبرنگارهای آنلاین، کتاب‌های الکترونیکی، مجلات الکترونیکی و کتابخانه‌های الکترونیکی است؛ بنابراین، اتاق‌های فکر اکنون مجبور هستند در یک محیط اشباع شده یعنی جایی که رقابتی متفاوت‌تر و مبتکرتر اغلب در آن نفوذ دارند، فعالیت نمایند.

استراتژی و ساختار اتاق فکر: بسیاری از اتاق‌های فکر در مواجهه با تغییرات جهانی سریع و عمیق در محیط‌های عملیاتی خود، در تغییر ساختارها و استراتژی‌های عملیاتی خودشان با توجه به مدل‌های تجاری، نقاط کانونی و ترتیبات ارائه^۱ کند بوده‌اند. در واقع، مؤسسه میراث آفریقا و دیگر اتاق‌های فکر آفریقایی به دلیل مجموعه‌ای از چالش‌ها، به‌ویژه ناتوانی معمول آنها در حفظ کارکنان واجد شرایط با آموزش‌ها و مهارت‌های پیشرفته با وجود سال‌ها آموزش و سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان با مشکل مواجه هستند. به عنوان مثال، تلاش در طول سال‌ها برای پرورش بسیاری از کارکنان خود به سمت مدارج بالاتر، فقدان مسیرهای شغلی قوی برای کارکنان سطح متوسط و ساختار مزایای ضعیف و حقوق کمتر برای بسیاری از کارکنان، آنها را نسبتاً در مقابل دانشگاه‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و آژانس‌های کمک‌رسانی غیررقابتی می‌کند.

تأثیر تغییر محیط سیاسی: برخی از اتاق‌های فکر آفریقایی علاوه بر نادیده گرفته شدن در بسیاری از کشورها، با ابزارهای سیاست‌گذاری خفقانی با انگیزه سیاسی، نظارتی و اداری داخلی توسط دولت‌ها (از جمله نیجریه) با هدف محدود کردن استقلال اتاق فکر و کنترل توانایی‌های خود به دلیل به چالش کشیدن شکست‌های سیاست‌های دولت و مسائل ارائه خدمات و انتشار یا تضعیف احزاب سیاسی مخالف مواجه هستند. مسلماً این عقب‌نشینی‌ها از سوی دولت، نتیجه تغییر محیط‌های سیاسی احزاب و دولت‌های محافظه‌کار سیاسی غربی بوده که فشارهای قبلی را بر دولت‌های ناقض حقوق بشر کاهش داده است. این محیط جدید کار، ظرفیت اتاق‌های فکر را به عنوان حامیان سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و تغییرات دگرگون‌کننده تضعیف کرده است. از این رو، به استثنای چند کشور مانند آفریقای جنوبی، غنا، رواندا^۲ و کنیا، اکثر اتاق‌های فکر مستقل در آفریقا عمدتاً در محاسبات، فعالیت‌ها و فرایندهای تدوین سیاست دولت‌ها و سازمان‌های سیاسی، به حاشیه رانده شده‌اند. این محیط عملیاتی خشن‌تر موجب شده تا مؤسسه میراث آفریقا و بسیاری دیگر از اتاق‌های فکر

1. Focal points, and delivery arrangements
2. Rwanda

آفریقایی مجبور شوند تا حداقل در رابطه با مقابله با تهدیدهای وجودی که در داخل با آنها مواجه هستند به دنبال راه‌هایی برای همکاری مؤثرتر باشند. در عین حال، علی‌رغم ماهیت سیاسی تهدیدها، بسیاری از اتاق‌های فکر نه تنها از ترس خودداری کرده‌اند بلکه بر اولویت‌بندی مأموریت‌های عملیاتی خود نیز پافشاری کرده‌اند.

تأثیر گزینه‌های تأمین مالی و محیط‌زیست: تأمین مالی رگ حیاتی اتاق‌های فکر است. در واقع، هیچ سازمانی بدون منابع مالی کافی و پایدار نمی‌تواند رشد کند یا سالم بماند. بودجه نه تنها برای کارهای تحقیقاتی و برنامه‌ریزی بلکه برای هزینه‌های اجاره و اداری، منابع انسانی و توسعه کارکنان نیز پیامدهای مستقیم دارد. بیشتر دولت‌های آفریقایی بودجه اختصاصی برای اتاق‌های فکر مستقل ندارند. به این ترتیب، بسیاری از اتاق‌های فکر برای ادامه فعالیت باید به کمک‌های مالی و مشاوره‌های خارجی متکی باشند. منابع، انواع و مدت بودجه برای اتاق‌های فکر، به‌ویژه در آفریقا بسیار مهم است. به عنوان مثال جوایز پنج ساله برای دریافت‌کنندگان کمک‌هزینه مانند مؤسسه میراث آفریقا و مؤسسه امور اقتصادی در غنا خوب بود؛ زیرا آنها را قادر می‌ساخت تا به عنوان اتاق فکر با اعتبار بیشتری عمل کنند. در حالی که مشکلات و چالش‌هایی در حمایت ۱۰ ساله دریافت شده توسط اکثر اعطاکنندگان وجود داشت؛ اما تفاوت قابل توجهی برای دریافت‌کنندگان کمک‌هزینه نه تنها با توجه به کیفیت تحقیق، حمایت و تأثیر بلکه در برنامه‌ریزی، افزایش ظرفیت کارکنان و موارد دیگر ایجاد کرد. این به شدت با سایر کمک‌های بلاعوض که معمولاً نادر و کوتاه‌مدت هستند و ترتیبات تأمین مالی استاندارد که معمولاً یک‌بار، کوتاه‌مدت و مبتنی بر پروژه می‌باشند، در تضاد است. حمایت بلندمدت برای اتاق‌های فکر به طور کلی مهم است. برای اتاق‌های فکر آفریقایی، چنین حمایتی نه تنها برای اثربخشی سازمانی بلکه برای نهادینه‌سازی و پایداری بلندمدت ضروری است. پشتیبانی به‌ویژه برای مؤسسه میراث آفریقا مفید بود، زیرا این سازمان را قادر ساخت تا برخی از منابع خود را خلاقانه‌تر برای فعالیت‌های تکمیلی استفاده کند.

ارزش افزوده اتاق فکر: اتاق‌های فکر فقط بانک‌های ذخیره ایده نیستند. آنها محرک‌های تغییر در همه جوامع هستند. اتاق‌های فکر با جستجو برای بحث‌های مبتنی بر شواهد و سیاست‌گذاری، کاتالیزورهایی برای تغییر و توسعه دگرگون‌کننده می‌باشند. ارزش افزوده‌های آنها به‌ویژه در توانایی آنها در قالب‌بندی مجدد یا تنظیم دستور کارها از طریق شواهد سیاستی و نوآوری‌ها با بسیج متخصصان موضوع و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و هدایت مسائل مربوط به سیاست است. بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی اغلب قادر به ایفای آن نقش‌های حیاتی به‌اندازه هم‌تایان خود در جاهای دیگر نیستند، زیرا اعتماد ناکافی به اتاق‌های فکر به دلیل سوءظن به این که آنها ممکن است دستفروش‌هایی باشند که توسط رقبای سیاسی محلی برای خرابکاری سیاسی استفاده می‌شوند، رو به افول رفته است. ممکن است منافع دولت خارجی از اتاق‌های فکر محلی برای حذف دولت مستقر به منظور هژمونی‌ها یا در پی منافع ملی خارجی استفاده کند که نیاز به محدود کردن چشم‌های کاوشگر و تمایلات پرسشگر اتاق‌های فکر و سایر سازمان‌هایی ایجاد شود. شفافیت در فعالیت‌های دولت که بهتر است

به عنوان مسائل داخلی حفظ شود و اینکه وزارتخانه‌ها و ادارات دولتی دارای کارشناسان سیاستی متعددی هستند که توانایی رسیدگی مؤثر به مسائل سیاستی را دارند. بسیاری از اتاق‌های فکر آفریقایی در محیط‌های متخاصم فعالیت می‌کنند که وجود آنها ممکن است مشکلات مهمی را برای مقامات و سیاست‌گذاران غیر صادق ایجاد کند؛ بنابراین دولت‌ها تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های اتاق‌های فکر را کنترل کنند.

بدون شک، اتاق‌های فکر ابزار واقعی برای تغییرات دگرگون‌کننده در سراسر جهان هستند. این برای اتاق‌های فکر آفریقایی که علیرغم کار در محیط‌های عملیاتی نسبتاً متخاصم همچنان در سطوح نسبتاً بالایی به عملکرد خود ادامه می‌دهند، تفاوتی ندارد. آنها اغلب از حمایت مالی، دسترسی به اطلاعات و مقامات کلیدی و از استقلال محروم هستند. در حالی که تعدادی از اتاق‌های فکر آفریقایی از برخی از این چالش‌ها در امان هستند، بسیاری دیگر مجبور به مقابله با این چالش‌ها شده‌اند. از این رو، نیاز به تأمل متفکرانه و روشمند در مورد بهترین نحوه مدیریت و هدایت اتاق‌های فکر آفریقایی دور از آسیب و به سمت پایداری و چشم‌انداز و اثربخشی بیشتر برای تحول اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آفریقا وجود دارد.

۳- تجربه ادیت حسن^۱ از مرکز دموکراسی و توسعه^۲ در نیجریه

حسن، مدیر مرکز دموکراسی و توسعه در لاگوس، نیجریه، آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را از طریق تشریح «ورود اتاق فکرها به عصر دیجیتال» بررسی کرده است. در ادامه یافته‌ها و تجارب ایشان مطرح می‌شود.

نقش کلان داده

یکی از ویژگی‌های مهم تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، «داده‌های بزرگ» است: اطلاعاتی که می‌توانند توسط اتاق‌های فکر جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شوند تا بینش‌هایی با کیفیت در مورد فرایندها و رفتارهای انسانی ارائه کنند. طبق اعلام شرکت بین‌المللی داده تا سال ۲۰۲۵، بیش از ۱۵۰ تریلیون گیگابایت داده برای پردازش وجود خواهد داشت. تجزیه و تحلیل داده‌های کلان، پتانسیل شناسایی کارایی‌هایی را دارد که منجر به محصولات و خدمات نوآورانه جدید، رشد اقتصادی و پایداری می‌شود. آنها همچنین می‌توانند در نشان دادن همبستگی بسیار مؤثر باشند و می‌توانند سریع‌تر از داده‌های سنتی برداشت شوند.

این داده‌ها به اتاق‌های فکر و شرکای توسعه آنها کمک می‌کند تا افراد بیشتری را در جنوب صحرای آفریقا به دست آورند. اتاق‌های فکری مانند مؤسسه بیماری‌های عفونی و پزشکی مولکولی در کیپ تاون^۳ آفریقای جنوبی، در حال حاضر از داده‌های بزرگ برای تجزیه و تحلیل تاب‌آوری یا حساسیت جمعیت آفریقایی به بیماری‌هایی

1. Idayat Hassan

2. Centre for Democracy and Development (CDD)

3. Cape Town

مانند سل، اچ آی وی و سرطان سینه استفاده می‌کنند. ائتلاف‌هایی مانند اتاق‌های فکر اتحاد سیتی^۱ از داده‌های بزرگ برای کمک به پایداری شهرها استفاده می‌کنند. استفاده از جی پی اس در تبلت‌های مقرون‌به‌صرفه، از تلاش‌های محققان برای بهبود کیفیت داده‌هایشان حمایت می‌کند. با این حال، توانایی اتاق‌های فکر آفریقایی برای تولید کلان داده به دلیل هزینه‌های بالا و ظرفیت کم به چالش کشیده می‌شود.

اتاق‌های فکر و گروه‌های جامعه مدنی برای دستیابی به اهداف خود به بودجه نیاز دارند. در این راستا آنها باید اثربخشی نتایج تحقیقات خود را به سرمایه‌گذاران اثبات نمایند. کلان‌داده‌ها پتانسیل بسیار زیادی برای بهینه‌سازی این چرخه دارند و به سازمان‌ها در تصمیم‌گیری آگاهانه کمک می‌کنند. مطالعه‌ای توسط «هر اقدام»^۲ نشان داد که ۹۰ درصد از اتاق‌های فکر داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند؛ اما ۵۰ درصد از آنها به طور کامل از روش‌هایی که داده‌ها می‌توانند بر کار آنها تأثیر بگذارند، آگاه نیستند. دلیل آن، این است که اکثر اتاق‌های فکر تیم‌های اختصاصی برای تجزیه و تحلیل داده ندارند. کمبود نیروی انسانی همراه با کمبود سیستم برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت چنین داده‌هایی، چالش‌هایی برای اکثر اتاق‌های فکر آفریقایی فراهم کرده است.

یک مدل در حال تکامل

اتاق‌های فکر در عصر دیجیتال با چالش‌های سیاسی و تکنولوژی مواجه هستند. رقابت فزاینده‌ای در صنعت کارگزاری دانش وجود دارد، جایی که بازیگرانی مانند سازمان‌های رسانه‌ای، شرکت‌های مشاوره و گروه‌های مدافع، بقای اتاق‌های فکر را به ویژه در مواجهه با پیشرفت سریع تکنولوژی تهدید می‌کنند. اتاق‌های فکر هنوز منسوخ نشده‌اند؛ اما برخی از استراتژی‌های آنها به طور فزاینده‌ای منسوخ گردیده‌اند. در این راستا، جامعه اتاق فکر در حال تغییر است که این تغییر برای جریان‌های مالی، ارتباطات و استراتژی‌های انتشار و همچنین خروجی‌های تحقیقاتی برای عصر دیجیتال طراحی شده است.

اتاق‌های فکر شروع به اتخاذ چارچوب‌های عملیاتی جدید کرده‌اند. این امر تا حدودی به دلیل عقب‌نشینی اخیر است که آنها در نتیجه نیروهای خارجی تحت تأثیر حزب‌گرایی و ظهور پوپولیسم و همچنین افزایش بی‌اعتمادی عموم مردم به دولت و نهادها را تجربه کرده‌اند که نقش و نفوذ آنها را در جامعه محدود می‌نماید. اتاق‌های فکر در حال دور شدن از رویکرد مبتنی بر دولت به سمت ترکیبی از سیاست، عمل و کنشگری هستند که می‌تواند حمایت عمومی را برای کار خود بسیج کند. این تغییر در تمرکز حاکی از چارچوب جدیدی برای تحلیل تغییر است. برخی اتاق‌های فکر فراتر از دولت‌ها به سازمان‌هایی که می‌توانند حمایت محلی را در میان مردم و سازمان‌های مردمی ایجاد کنند، نگاه می‌کنند.

1. Citi Alliances
2. Every Action

اتاق‌های فکر در مدل‌های کسب‌وکار خود به طور فزاینده‌ای به دنبال تضمین تنوع در استخدام، بهبود تضمین کیفیت، حفظ استقلال و یکپارچگی تحقیقات، مشارکت در همکاری‌های هدفمند، ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه و همکاری با مخاطبان و شرکای جدید با استفاده از تکنولوژی و کلان داده‌ها هستند. با این حال، می‌توان کارهای بیشتری برای بهبود شفافیت و پاسخگویی انجام داد. شفافیت در مورد بودجه برای حفظ اعتماد شهروندان ضروری شده است. شفافیت یک معیار کلیدی است، زیرا دولت‌ها در بسیاری از کشورهای آفریقایی به طور فزاینده‌ای تلاش می‌کنند تا کار اتاق‌های فکر و منابع مالی آن‌ها را مشروعیت‌زدایی کنند. برای ارتباط مستمر، اتاق‌های فکر نیاز به تکامل تکنیک‌های ارتباطی به منظور جلب توجه مخاطبان کلیدی اعم از سیاست‌گذاران، اهداکنندگان و عموم مردم ضروری است. در آفریقا، اتاق‌های فکر باید از پیشرفت تکنولوژی برای انتشار یافته‌های تحقیقاتی با استفاده از چندرسانه‌ای، رسانه‌های اجتماعی، انجمن‌های تعاملی آنلاین و اینفوگرافیک‌ها استفاده کنند.

در عصر اطلاعات گسترده و فوری، اتاق‌های فکر باید بتوانند اطلاعات تحلیلی را به موقع و مؤثر ارائه دهند. برای انجام این کار، اتاق‌های فکر باید بتوانند استفاده از رسانه‌های جدید را به طور کامل در استراتژی‌های ارتباطی خود ادغام کنند. این امر مستلزم اختصاص منابع انسانی و مالی به این اهداف است (Hassan, 2012).

۴- تجربه واسو گوندن و سدريک دی کانينگ^۲ از مرکز آفریقای برای حل و فصل سازنده اختلافات^۳ در آفریقای جنوبی

واسو گوندن مدیر اجرایی و سدريک دی کانينگ، مشاور ارشد مرکز آفریقای برای حل و فصل سازنده اختلافات در دوربان،^۴ آفریقای جنوبی،^۵ آینده اتاق‌های فکر و مشاوره سیاست در سراسر جهان را بررسی می‌کنند. در ادامه تجربیات ایشان تشریح می‌شود.

از بسیاری جهات، این بهترین زمان و بدترین زمان برای اتاق‌های فکر است. گستردگی و عمق دانشی که امروزه وجود دارد و ابزارهای تکنولوژیکی موجود برای استخراج آن دانش، مطمئناً این زمان را به یکی از بهترین زمان‌ها برای اتاق‌های فکر تبدیل می‌کند تا وظایف خود را برای ارائه افکار انتقادی و توصیه‌های سیاستی مبتنی بر شواهد انجام دهند. از سوی دیگر، دقیقاً به دلیل اینکه وسعت و عمق دانش و ابزار برای استخراج اطلاعات وجود دارد و این واقعیت که به راحتی برای همه از جمله سیاست‌گذاران و نهادهای رقابتی مانند شرکت‌های حقوقی، شرکت‌های روابط عمومی و غیره قابل دسترسی است، ارزش اتاق‌های فکر را می‌تواند کاهش دهد. اگرچه از یک منظر این امر می‌تواند بر نقش و تأثیر اتاق‌های فکر اثر منفی بگذارد؛ اما از سوی دیگر باعث افزایش کیفیت مشاوره‌های آنها نیز می‌شود.

1. Bringing Think Tanks in to the Digital Era
2. Vasu Gounden and Cedric de Coning
3. The African Centre for the Constructive Resolution of Disputes
4. Durban
5. South Africa

نقش اتاق‌های فکر در آفریقا

وقتی به نقش جامعه مدنی در آفریقا فکر می‌کنیم، به ندرت به نقش اتاق‌های فکر می‌اندیشیم. بیشتر تمایل به در نظر گرفتن نقش سازمان‌های غیردولتی که از هنجارهای خاص حمایت می‌کنند یا گروه‌های ذینفع خاصی را نمایندگی می‌کنند، وجود دارد. با این حال، اتاق‌های فکر نقش مهمی در توسعه، انطباق و تقویت صلح و امنیت، حکومت و توسعه آفریقا ایفا می‌کنند. همه اتاق‌های فکر دی ان ای یکسانی ندارند. برخی شاید بیشتر مبتنی بر تحقیق و سیاست‌گرا باشند، در حالی که برخی دیگر مانند بیشتر تمرین‌محور هستند. برخی هم در هر دو گروه می‌باشند. مرکز آفریقایی برای حل و فصل سازنده اختلافات در حمایت از میانجیگری بین‌المللی، تلاش‌های صلح‌سازی و حفظ صلح، فرایندهای گفت‌وگوی ملی، ظرفیت‌های ملی و محلی برای صلح و میانجی‌گری محلی و مکانیسم‌های حل تعارض مشارکت داشته‌اند. اخیراً بر ردیابی روندهای درگیری مرتبط با کووید-۱۹ و توسعه تجزیه و تحلیل و مداخلات برای جلوگیری از ناآرامی‌های اجتماعی و درگیری‌های خشونت‌آمیز که ممکن است نتیجه انتشار ویروس یا تلاش برای مهار آن باشد، تمرکز داشته است.

فضای عملیاتی

هنگامی که آینده اتاق‌های فکر در آفریقا را در نظر می‌گیریم، محدود بودن فضایی برای مشارکت اتاق‌های فکر در راه‌حل‌های عملی یا سیاستی که تحت تسلط دولت است، نگران‌کننده می‌باشد. دولت‌ها و نهادهای چندجانبه دولتی، ذینفعان مهمی هستند که هر اتاق فکری که در آفریقا فعالیت می‌کند باید با آنها تعامل داشته باشد. بر اساس تجربه ما، اکثر دولت‌های آفریقا همراه با نهادهایی مانند اتحادیه آفریقا و جوامع اقتصادی منطقه‌ای، مشتاق به تعامل با ایده‌ها و راه‌حل‌ها هستند و به دنبال شرکایی می‌باشند که بتوانند رویکردهای جدید و نوآورانه را برای چالش‌هایی که دارند، به آنها ارائه دهند. به عنوان مثال، مرکز آفریقایی برای حل و فصل سازنده اختلافات در دوربان با اتحادیه آفریقا در مورد خطرات امنیتی مرتبط با آب و هوا، ایجاد شبکه‌های صلح و امنیت زنان، ایجاد ظرفیت میانجیگری و حمایت از توسعه دکترین عملیات صلح همکاری کرده است. بسیاری از کارمندان، افسران و دیپلمات‌هایی که در این دولت‌ها و مؤسسات کار می‌کنند، توسط مراکز عالی منطقه‌ای آفریقا، اتاق‌های فکر و دانشگاه‌ها آموزش دیده‌اند. آموزش و پرورش مبتنی بر تحقیقات نظری، هنجاری، انتقادی و حل مسئله است. در زمینه صلح و امنیت، آنها موقعیت‌های درگیری خاص یا سیستم‌های درگیری منطقه‌ای را برای شناسایی و تحلیل علل و محرک‌های درگیری‌ها را مطالعه می‌کنند. آنها در مورد پدیده‌هایی مانند ظهور و پویایی گروه‌های شورشی، شورش‌ها و افراط‌گرایی خشونت‌آمیز تحقیق می‌کنند. همچنین ایده‌ها، هنجارها، تئوری‌های تغییر، فرایندها و مکانیسم‌هایی را که نهادهایی مانند اتحادیه آفریقا و جوامع اقتصادی منطقه‌ای برای پیشگیری، مدیریت و حل تعارض‌ها به کار می‌گیرند، مطالعه می‌کنند. در این فرایند، اتاق‌های فکر نیز به شناسایی بهترین شیوه‌ها و آموختن درس‌هایی در مورد اینکه کدام رویکردها نتایج بهتری نسبت به سایرین دارند، کمک می‌کنند. مرکز آفریقایی برای حل و فصل سازنده اختلافات در دوربان و سایر اتاق‌های

فکر آفریقایی در ارزیابی‌های استراتژیک اتحادیه آفریقا، مطالعات بهترین تجربیات و ابتکارات آموخته‌شده شرکت کرده‌اند. از این طریق، اتاق‌های فکر به شناسایی چالش‌های جدید، نظارت بر روندها و مطالعه مسیرهایی کمک می‌کنند که انطباق با تغییرات محیطی را برای این مؤسسات امکان‌پذیر نماید. نقش‌هایی که اتاق‌های فکر در حمایت از معماری صلح و امنیت آفریقا ایفا می‌کنند، منحصر به آفریقا نیست. مرکز آفریقایی برای حل و فصل سازنده اختلافات در دوران حمایت مشابهی را برای سازمان ملل متحد، اتحادیه اروپا و دولت‌های ملی ارائه کرده است.

چرا دولت‌ها و نهادهای چندجانبه به اتاق‌های فکر نیاز دارند؟

کشورها و مؤسساتی که بیشترین ظرفیت را در جهان دارند، کشورهایی هستند که بیشترین بودجه را برای تحقیق و توسعه و تعامل با مؤسسات دانشگاهی، اتاق‌های فکر و مؤسسات تحقیقاتی را دارند. برای نهادهای چندجانبه و ملی، حفظ تخصص داخلی خود در مورد همه موضوعاتی که مناظر صلح و امنیت امروز و فردا را تشکیل می‌دهند، غیراقتصادی و ناکارآمد خواهد بود. برای این مؤسسات چندجانبه و ملی بسیار مقرون به صرفه‌تر و مؤثرتر است که در صورت نیاز از آن تخصص استفاده کنند؛ بنابراین یک رابطه همزیستی بین محققان، پزشکان و سیاست‌گذاران در بیشتر رشته‌ها ایجاد شده که حوزه صلح و امنیت نیز از این قاعده مستثنا نیست. با این حال، این امر نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. در اکثر کشورها، این امر با حمایت دولت از مؤسسات آموزش عالی و همچنین از طریق تأسیس بنیادهای تحقیقاتی ملی یا سایر مکانیسم‌هایی که تحقیقات را تأمین می‌کنند، انجام می‌شود. برخی از مؤسسات چندجانبه مانند اتحادیه اروپا نیز بودجه تحقیقاتی را تأمین می‌کنند، در حالی که برخی دیگر به کشورهای عضو خود متکی هستند و در هماهنگی و تسهیل تحقیقات در میان آنها نقش دارند.

به عنوان مثال، در این زمینه توجه به همکاری‌های تحقیقاتی توسط گروه بریکس^۱ (برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی) که جلسات منظم اتاق‌های فکر، مؤسسات دانشگاهی و بنیادهای تحقیقاتی و مدیران دانشگاه‌ها دارند، جالب است. در مورد آفریقا، علاوه بر حمایت از تحقیقات در سطح ملی، چندین شریک بین‌المللی نیز از تحقیق و آموزش وجود دارد. با این حال، تأمین مالی برای اتاق‌های فکر چالش‌برانگیز شده است. این امر ناشی از افزایش رقابت برای تأمین مالی در میان اتاق‌های فکر، کاهش بودجه از سوی آژانس‌های کمک‌کننده و رقابت با سایر نهادها و شرکت‌های مشاوره انتفاعی است. این امر بسیاری از اتاق‌های فکر را مجبور به شبه تجاری^۲ شدن کرده است. این جهت‌گیری با مجموعه‌ای از چالش‌ها در تعیین اولویت‌ها و مدیریت استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای دقیق سازمان‌ها همراه است. تأمین مالی همچنین اتاق‌های فکر را

1. BRICS

2. Quasi-commercial

به بازننگری در مدل سازمانی خود با تأمین منابع مهارت‌های تحقیقاتی بسیار گران‌قیمت و باکیفیت سوق داده است تا از مزایای این تخصص بدون هزینه‌ای برای حفظ آن مهارت‌ها به صورت تمام وقت بهره ببرند.

آینده اتاق‌های فکر در آفریقا

مؤسسات دانشگاهی، اتاق‌های فکر و مراکز تحقیقاتی نقش مهمی در حمایت، نوآوری و تقویت معماری صلح و امنیت آفریقا دارند. این نقش ممکن است عمدتاً نامرئی باشد؛ اما برای اطمینان از وجود یک فرایند مداوم تحلیل، بازخورد و سازگاری که به نهادهای صلح و امنیت آفریقا کمک می‌کند تا با پویایی در حال تغییر محیط صلح و امنیت خود تکامل یابند، بسیار مهم است.

همان‌طور که شیوع بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰ نشان داد، نقش اتاق‌های فکر در آفریقا با در نظر گرفتن تعدادی از روندهای مهم مانند تغییر نظم جهانی بین‌المللی احتمالاً در آینده مهم‌تر می‌شود؛ اما آفریقا با تعدادی از چالش‌ها و فرصت‌های مهم از جمله رشد جمعیت، شهرنشینی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اقتصاد دانشی و شاید مهم‌ترین آن، تغییر آب و هوا مواجه است. این چالش‌ها در آفریقا به سرعت در حال همگرایی هستند و دولت‌ها را با چالش‌هایی فراتر از توانایی پاسخگویی مواجه می‌کند. برخی از دولت‌ها با اتاق‌های فکر، مؤسسات تحقیقاتی و بخش خصوصی همکاری می‌کنند تا با هم به این چالش‌ها رسیدگی نمایند. با این حال، برخی دیگر وجود دارند که اتاق‌های فکر را مشکل‌زا می‌دانند، زیرا داده‌هایی را تولید می‌کنند که ممکن است شکاف‌های سیاست، سوء مدیریت و فساد را آشکار نماید. در یک محیط جهانی با رشد قطبی شدن و اقتدارگرایی، سرکوب اتاق‌های فکر دور از ذهن نیست و در برخی کشورها هم‌اکنون در حال وقوع است.

این چالش‌ها فرصت‌های جدیدی را برای اتاق‌های فکر فراهم می‌کند تا ارزش خود را با ارائه تحقیقات با کیفیت، مبتنی بر شواهد، مشاوره سیاست‌گذاری و حمایت از دولت‌ها و مؤسسات چندجانبه اثبات کنند. بسیاری از اتاق‌های فکر در آفریقا نقش فعال‌تری را بر عهده گرفته‌اند که فراتر از ارائه تحقیقات است و با دولت‌ها همکاری می‌کنند تا دانش را به سیاست و عمل تبدیل نمایند. اینها برخی از راه‌هایی است که اتاق‌های فکر در آفریقا به کمک آن‌ها در برنامه صلح، امنیت و توسعه ادامه خواهند داد تا زمستان ناامیدی به بهار امید تبدیل شود.