

مرکز پژوهش‌های

توسعه و آینده‌نگری

Center for Development Research and Foresight

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی:
مبثنی بر تجربیات بین الملل و نظام های رتبه بندی جهانی



مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دفتر خدمات پژوهشی و کاربردی یافته‌های پژوهشی

مجموعه گزارش شماره ۴۳۶

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شناسه گزارش

عنوان	
پیشنهادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی: مبتنی بر تجربیات بین‌الملل و نظام‌های رتبه‌بندی جهانی	
کد شناسه	۱۴۰۳-۵-۱۰۴۸۴
گروه پژوهشی	دفتر خدمات پژوهشی
پدیدآورنده	رومینا فرهادی نهاد
ناظر علمی	علی درویشی
ناشر	مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری
تاریخ انتشار	بهار ۱۴۰۳
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 نجات‌اللہی - خیابان (استاد جعفر شهری) سپند شرقی - پلاک ۱۶ شماره‌های تماس ۰۲۱-۴۳۳۰۶۰۰۰ شماره پیام‌رسان ۰۹۹۲۱۵۷۵۸۴۳	
https://www.cdrf.ir	

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
أ	خلاصه مدیریتی.....
۱	۱- بررسی وضعیت موجود اتاق‌های فکر در جهان و ایران.....
۱	۱-۱- وضعیت اتاق‌های فکر در جهان.....
۱۰	۱-۲- اتاق‌های فکر در ایران.....
۱۲	۲- دلایل اهمیت موضوع.....
۱۶	۳- نتایج مطالعه.....
۲۱	۴- پیشنهادهای.....
۴۰	۵- نتیجه.....
۴۲	منابع.....
۴۵	پیوست.....

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱	جدول ۱: مقوله‌های اتاق فکر در جهان
۲	جدول ۲: انواع اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری
۴	جدول ۳: روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان
۷	جدول ۴: کشورهایی که بیشترین اتاق فکر را دارند (سال ۲۰۲۰)
۷	جدول ۵: تعداد اتاق‌های فکر در ۲۰۲۰ در ۵ کشور دارنده بیشترین اتاق فکر در جهان و تغییرات آن نسبت به سال ۲۰۱۹ و سال ۲۰۱۶
۱۰	جدول ۶: روند تغییرات تعداد و رتبه ایران طی ۵ سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰)
۱۱	جدول ۷: اتاق فکرهای ایران در رتبه‌بندی جهانی
۲۲	جدول ۸: تطبیق یافته‌های پژوهش با استراتژی‌های نواحی ۵ گانه عملکردی

فهرست نمودارها

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

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۹	شکل ۱: چارچوب تأثیر بافت بر روی اتاق فکر.....
۲۰	شکل ۲: نقشه مضامین عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی.....

خلاصه مدیریتی

این گزارش با هدف ارائه پیشنهادهای کاربردی به مدیران، مسئولان و دست‌اندرکاران مربوطه از طریق بررسی تجربیات اتاق‌های فکر مشهور در قاره‌های مختلف جهان و همچنین شاخص‌های مورد توجه نظام‌های رتبه‌بندی جهانی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران که از جنس اتاق فکر هستند در کلاس جهانی تدوین شده است. در ابتدا وضعیت فعلی اتاق‌های فکر ایران به لحاظ جایگاه بین‌المللی بررسی شده است. سپس اتاق‌های فکر در جهان از نظر چالش‌های پیش رو و عوامل موفقیت آنها برای برخورد با این چالش‌ها با استفاده از مطالعه کیفی و روش تحلیل مضامین مورد بررسی قرار گرفت. درنهایت، به منظور کاهش شکاف وضعیت فعلی و دستیابی به وضعیت مطلوب، پیشنهادهای کاربردی به اتاق‌های فکر ایران ارائه می‌شود. یازده چالش شناسایی شده در پژوهش عبارت‌اند از: تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، فضای سیاسی، فضای اجتماعی، محیط درونی سازمان، تأمین مالی، اختلالات (رشد جمعیت، زیست‌محیطی، 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 در ابتدا به تفکیک کشورها بدون مقوله‌بندی نظری و سپس با مقوله‌بندی متمرکز و نظری به تفکیک قاره‌ها و درنهایت یافته‌های یکپارچه ارائه گردید. 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 ادبیات و با توجه به هشت مقوله شناسایی شده از ادبیات پژوهش مقوله‌بندی شدند. با یکپارچگی یافته‌های گام اول و دوم، شناسایی عوامل موفقیت اتاق فکر در کلاس جهانی و درنهایت ۳۱ مقوله فرعی مرتبط با ۸ مقوله اصلی پژوهش شناسایی گردید. مطابق با نتایج، پنج 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 (تاب آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه)، سه 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)، سه مقوله سیستم‌های مؤثر (سیستم مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و سیستم منابع انسانی)، سه مقوله تقدس (جلب اعتماد ذینفعان، پایبندی به اخلاق کسب و کار و تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)، پنج مقوله حساسیت (روندیابی، مطالعات استراتژیک و آینده‌نگر، شناسایی مسائل، ارائه و ارزیابی راه‌حل‌های از طریق پاسخگویی به سؤالات مهم و برخورداری از دپارتمان تجزیه و تحلیل)، سه مقوله مدیریت استراتژیک هزینه (تنوع منابع تأمین مالی، شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد و تاب آوری)، هشت 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. طبق نتایج، اتاق‌های فکری که به دنبال قرار گرفتن در کلاس جهانی هستند پیشنهادهایی زیر ارائه می‌گردد:

***در ابتدا اتاق‌های فکر باید بدانند که با چه چالش‌هایی در مسیر خود مواجه‌اند تا بتوانند خود را برای برخورد با آنها آماده کنند. اتاق‌های فکر باید با آماده‌سازی جامعه برای تغییرات دگرگون‌کننده‌ای که اکنون و در آینده با آن روبه‌رو هستند، 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 نمایند. در واقع، اتاق‌های فکر باید سازمان‌های خود را برای هوشمندتر شدن، بهتر شدن، 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 ناملایمات 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 که مرتبط با پنج ناحیه رشد (عملکردی) مورد نیاز برای قرار گرفتن اتاق فکر در کلاس جهانی است، 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 می‌توانند مورد توجه قرار گیرند، زیرا اتاق فکر در دستیابی به کلاس جهانی مستلزم یک چشم‌انداز شفاف و رویکردی سیستماتیک به منظور دنبال کردن آن چشم‌انداز است. این رویکرد سیستماتیک همان برنامه استراتژیک است. برای اینکه برنامه استراتژیک بتواند به بهبود مستمر از طریق مدیریت عملکرد منجر شود، نیاز است تا اتاق فکر در پنج ناحیه عملکردی خود موفق باشد. یک برنامه شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای پنج ناحیه عملکردی است که اتاق فکر را قادر می‌سازد تا به جایگاهی در کلاس جهانی دست یابد. این پنج ناحیه عملکردی عبارت‌اند از: رشد یا توسعه کسب‌وکار؛ مدیریت استراتژیک هزینه؛ عملیات، لجستیک و مدیریت 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 عملیات، لجستیک و مدیریت 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.

۱- بررسی وضعیت موجود اتاق‌های فکر در جهان و ایران

۱-۱- وضعیت اتاق‌های فکر در جهان

تعاریف مختلفی از اتاق‌های فکر در ادبیات مربوطه وجود دارد و مروری بر این تعاریف نشان می‌دهد که اتفاق نظر میان محققان در این حوزه وجود ندارد؛ اما یکی از تعاریف مطرح شده توسط برنامه اتاق‌های فکر و جوامع مدنی (TTCSP) مؤسسه لادر^۱ در دانشگاه پنسیلوانیا ارائه شده است. این برنامه با عنوان The Global Go To Think Tanks (GGTTT) سالانه اتاق‌های فکر در سراسر جهان را با توجه به شاخص‌های خود رتبه‌بندی می‌کند و تنها نظام رتبه‌بندی می‌باشد که به طور خاص مراکز و مؤسسات تحقیقاتی را که با این تعریف مطابقت دارد را رتبه‌بندی کرده است؛ همچنین از نظام‌های رتبه‌بندی معتبر در حوزه اتاق فکر می‌باشد، اتاق‌های فکری که اسامی آنها در این نظام رتبه‌بندی مطرح می‌شود از اعتبار بالایی در جهان برخوردارند و می‌توانند از مزایای بین‌المللی بودن و قرار گرفتن در شبکه جهانی بهره‌مند گردند. مطابق با تعریف ارائه شده توسط این نظام رتبه‌بندی، اتاق‌های فکر به عنوان «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» تعریف می‌شود که در این مطالعه، این تعریف مبنا قرار گرفته است. بر اساس این تعریف، انواع اتاق‌های فکر مطابق با جدول ۱ هستند.

جدول ۱: مقوله‌های اتاق فکر در جهان

مقوله	تعریف
خودگردان و مستقل ^۲	استقلال قابل توجه از هر گروه ذینفع و مستقل در عملیات و تأمین مالی از دولت
شبه مستقل ^۳	مستقل از دولت اما تحت کنترل یک گروه ذینفع، اهداکننده یا آژانس قراردادی است که بیشتر بودجه را تأمین می‌کند و تأثیر قابل توجهی بر عملیات اتاق فکر دارد
وابسته به دولت ^۴	بخشی از ساختار رسمی دولت
شبه‌دولتی ^۵	به طور انحصاری توسط کمک‌های مالی و قراردادهای دولتی تأمین می‌شود؛ اما بخشی از ساختار رسمی دولت نیست
وابسته به دانشگاه ^۶	مرکز تحقیقات سیاست در یک دانشگاه
وابسته به حزب سیاسی ^۷	به طور رسمی به یک حزب سیاسی وابسته است
انتفاعی ^۸	یک سازمان تحقیقاتی سیاست عمومی با هدف کسب سود است

1. Lauder
2. Autonomous and Independent
3. Quasi-Independent
4. Government Affiliated
5. Quasi-Governmental
6. University Affiliated
7. Political Party Affiliated
8. Corporate (for-profit)

اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری در سه نوع اتاق‌های فکر علمی، تحقیقاتی و حمایت هستند (جدول ۲).

جدول ۲: انواع اتاق‌های فکر به لحاظ ساختاری

ویژگی‌ها	اتاق‌های فکر علمی	اتاق‌های فکر قراردادی 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	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 خود 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 در شکل تک‌نگاری‌های علمی و مقاله‌های مجلات است	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 می‌نمایند تا روی	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 باشند.

1. Monographs

	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	مرتبط - (سیاست‌گذاران سؤالاتی را که می‌خواهند به آنها پاسخ داده شود را کاملاً مشخص می‌کنند).	می‌توانند مرتبط یا غیر مرتبط باشند	مرتبط بودن به سیاست

منبع: یافته‌های تحقیق

به منظور بررسی روند تغییرات اتاق‌های فکر در جهان، تعداد اتاق‌های فکر فعال تا سال ۲۰۲۰^۱ 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 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 در سال ۲۰۲۰

- اتاق‌های فکر تأسیس شده در این منطقه، ۵۸۵۵ 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.

۱. آمار موجود و قابل دسترسی

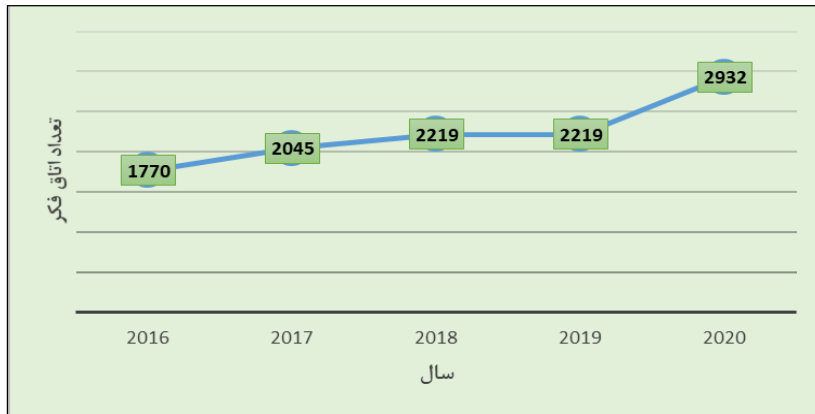
- بسیاری از اتاق‌های فکر در این مناطق همچنان به کمک‌های مالی دولت همراه با هدایا، کمک‌های مالی و قراردادهای اهداکنندگان بین‌المللی دولتی و خصوصی وابسته هستند.
- اتاق‌های فکر وابسته به دانشگاه یا دولت یا با تأمین بودجه دولتی، مدل غالب اتاق‌های فکر در این مناطق باقی مانده‌اند.
- تنوع فزاینده‌ای در میان 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 پنج سال (از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰) در جدول ۳ ارائه شده است. همچنین نمودارهای ۱ تا ۵، روند تغییرات پنج 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 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. در سایر قاره‌ها تقریباً می‌توان گفت که از روند نسبتاً رو به رشد، به جز دو سال ثابت فوق‌الذکر برخوردارند.

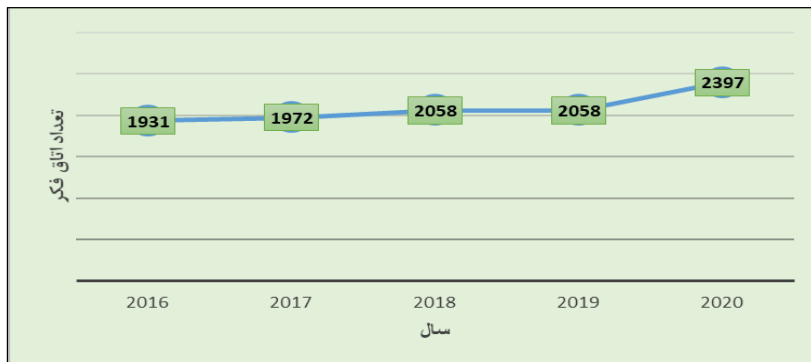
جدول ۳: روند تغییرات در تعداد اتاق‌های فکر در جهان

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

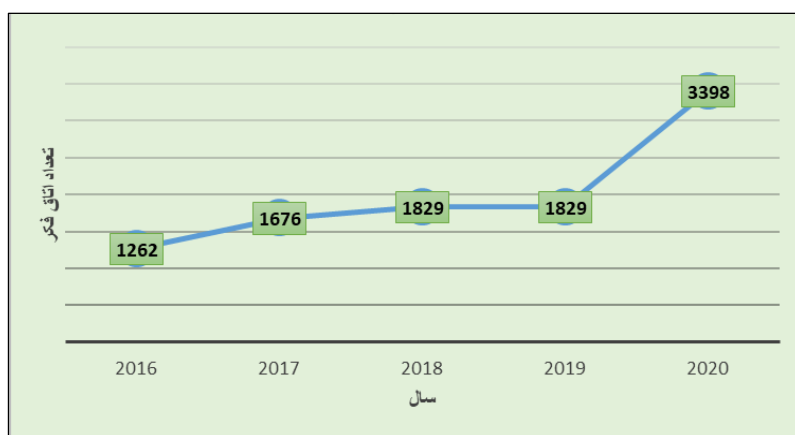
منبع: مک‌گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



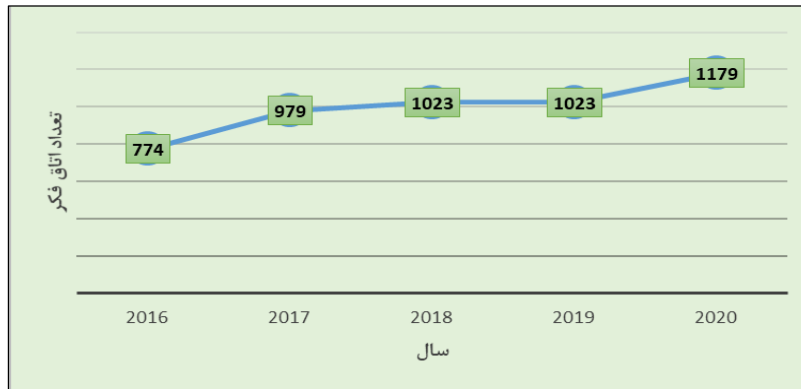
نمودار ۱: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره اروپا
منبع: McGann، (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



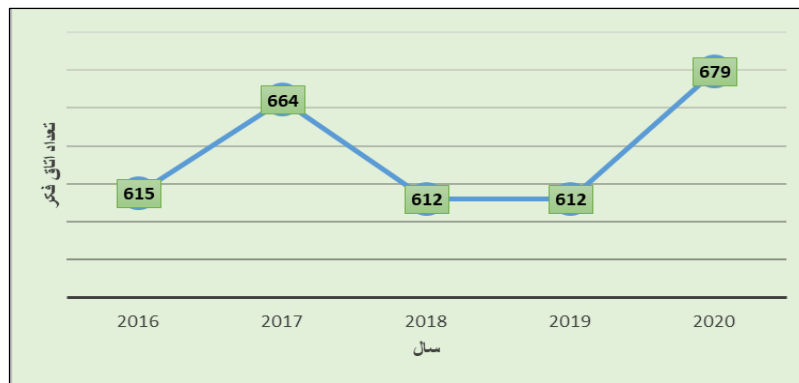
نمودار ۲: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای شمالی
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



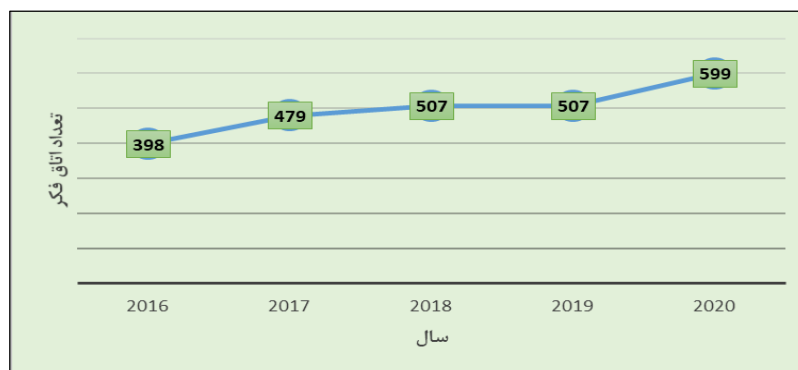
نمودار ۳: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آسیا
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۴: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در قاره آمریکای مرکزی و جنوبی
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۵: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در جنوب صحرای آفریقا
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)



نمودار ۶: روند تغییرات پنج ساله در تعداد اتاق فکر در خاورمیانه و شمال آفریقا
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)

جدول ۴، ۲۵ کشور دارنده بیشترین اتاق فکر به همراه رتبه آنها را نشان می دهد.

جدول ۴: 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	اوکراین	۹۰
۲۰	کلمبیا	۹۰
۲۱	ایران	۸۷
۲۲	اتریش	۸۶
۲۳	بلژیک	۸۵
۲۳	هلند	۸۵
۲۳	کانادا	۸۵

منبع: McGann، ۲۰۲۰

جدول ۵: تعداد اتاق های فکر سال ۲۰۲۰ در پنج کشور دارنده بیشترین اتاق فکر در جهان و تغییرات آن نسبت به سال های

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 ۲۰۱۶
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	-	-

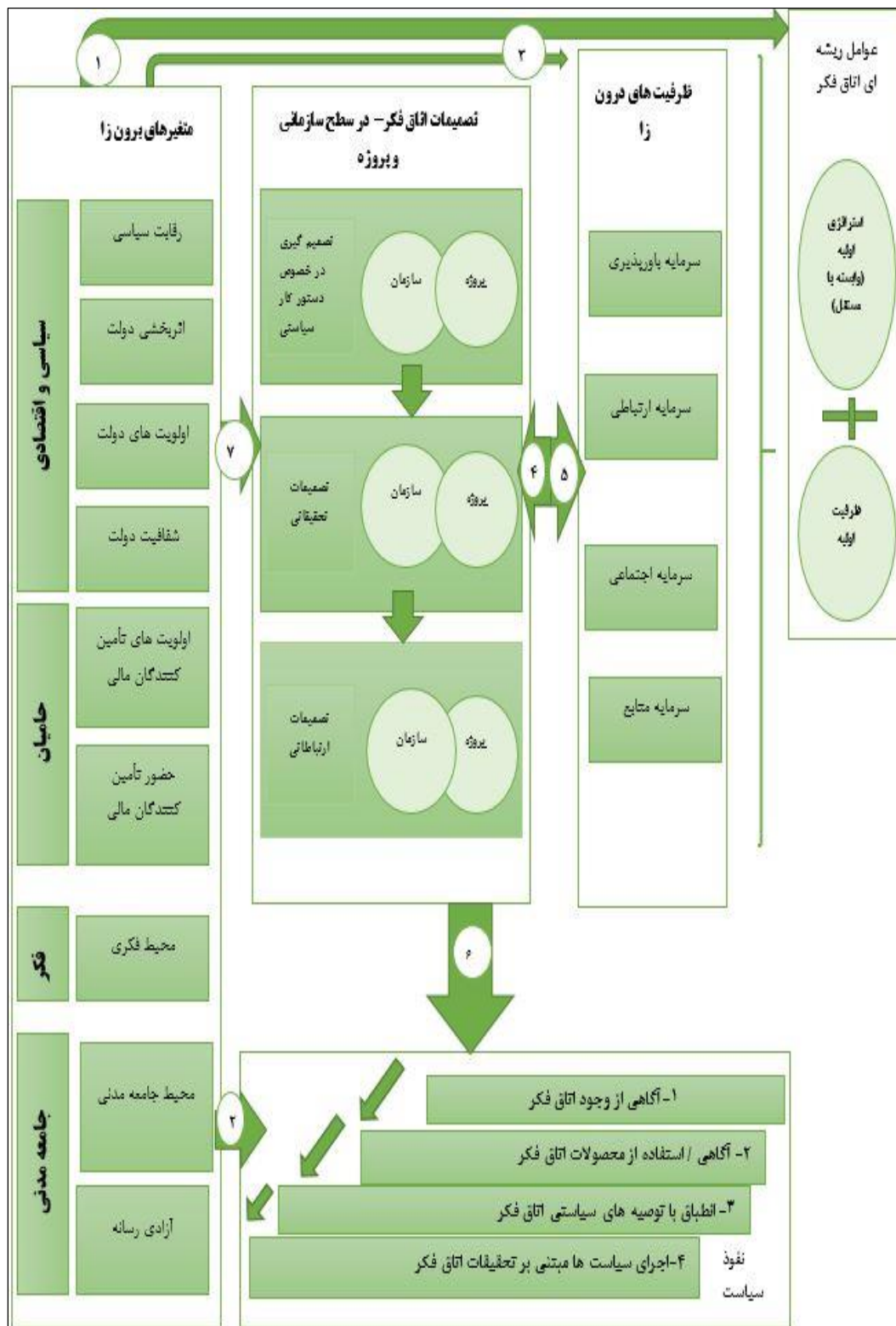
منبع: مک گان (۲۰۱۶، ۲۰۱۷، ۲۰۱۸، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰)

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 به‌موقع و مختصر

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

- عدم درک و پاسخگویی
 - عدم اتخاذ فناوری‌های 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 نیازمند ادامه فعالیت نیستند.
- همچنین اتاق‌های فکر با توجه به بافت آنها با یکدیگر متفاوت هستند و تأثیر بافت بر اتاق‌های فکر قابل توجه است که باید در خصوص هرگونه سیاست‌گذاری برای این سازمان‌ها به بافت قرارگیری آنها توجه شود (شکل ۱).



شکل ۱: چارچوب تأثیر یافت بر روی اتاق فکر

منبع: (Brown et al., 2014: 4)

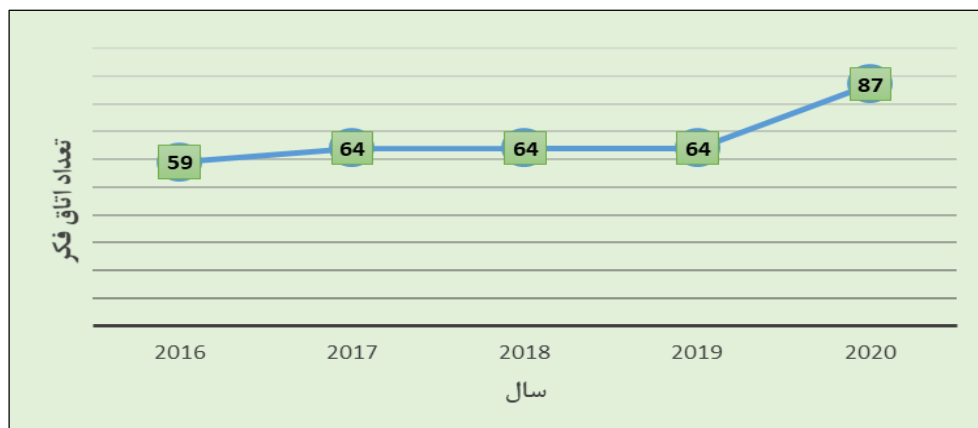
۱-۲- اتاق‌های فکر در ایران

جدول ۶ روند تغییرات تعداد و رتبه ایران طی پنج سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰) در میان کشورهای که بیشترین اتاق فکر را دارند، نشان می‌دهد. در سال ۲۰۱۷ تعداد پنج اتاق فکر به آمار اتاق فکر ایران اضافه شد و در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ ثابت ماند 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 ۵ سال (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰)

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

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



نمودار ۷: روند تغییرات تعداد اتاق فکر در ایران طی ۵ سال (۲۰۱۶-۲۰۲۰)

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

در رتبه‌بندی^۱ The Global Go To Think Tanks (GGTTT) تعداد ۷ اتاق فکر از میان ۸۷ اتاق فکر ایران در این رتبه‌بندی قرار دارد؛ یعنی تقریباً ۸ درصد (جدول ۷). حال این پرسش مطرح است که چرا از میان ۸۷ اتاق فکری که این نظام رتبه‌بندی، آنها را در ایران شناسایی می‌کند تنها ۸ درصد از اتاق‌های فکر در رتبه‌بندی‌های سالانه این نظام قرار دارند. یا به طور کلی‌تر می‌توان این پرسش را مطرح کرد برای اینکه اتاق‌های

۱. در گزارش تکمیلی این پروژه به طور کامل این نظام رتبه‌بندی و مراحل کاندید شدن اتاق‌های فکر در آن برای ارزیابی بر اساس شاخص‌های ارزیابی خاص این نظام ارائه شده است.

فکر ایران در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر بین‌المللی مانند برنامه رتبه‌بندی اتاق‌های فکر دانشگاه پنسیلوانیا قرار گیرند چه عواملی را باید مورد توجه قرار دهند.

جدول ۷: اتاق فکرهای ایران در رتبه‌بندی جهانی

رتبه	نام اتاق فکر	ردیف
رتبه ۱۴۳ از ۱۵۴ در میان برترین اتاق‌های فکر سال ۲۰۲۰	مؤسسه مطالعات اقتصادی و بین‌المللی روند	۱
رتبه ۶۴ از ۱۰۴ برترین اتاق‌های فکر خاورمیانه و شمال آفریقا	مؤسسه تحقیقات فرانسوی در ایران	۲
رتبه ۸۶ از ۱۰۴ برترین اتاق‌های فکر خاورمیانه و شمال آفریقا در سال ۲۰۲۰	مرکز مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت خارجه	۳
رتبه ۴۰ از ۹۹ برترین اتاق‌های فکر حوزه محیط‌زیست در سال ۲۰۲۰	مؤسسه توسعه پایدار و محیط‌زیست	۴
رتبه ۵۸ از ۱۳۶ برترین اتاق‌های فکر حوزه امنیت غذایی در سال ۲۰۲۰	پژوهشگاه بیوتکنولوژی کشاورزی (وابسته به وزارت جهاد کشاورزی)	۵
رتبه ۶۰ از ۱۳۶ برترین اتاق‌های فکر حوزه امنیت غذایی در سال ۲۰۲۰	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (وابسته به وزارت جهاد کشاورزی)	۶
رتبه ۷۳ از ۱۳۶ برترین اتاق‌های فکر حوزه امنیت غذایی در سال ۲۰۲۰	مؤسسه تحقیقات تغذیه‌ای و صنایع غذایی کشور (وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی شهید بهشتی)	۷

منبع: رازپور (۱۴۰۰)

۲- دلایل اهمیت موضوع

سیاستمداران و سازمان‌های دولتی با مشکل جذب دانش و تجربه متخصصان برای یافتن راه‌حلی جهت حل مشکلات مواجه هستند. آنها برای تصمیم‌گیری هوشمندانه به اطلاعات قابل اعتماد، در دسترس و ارزشمند، به دانش در مورد اثربخشی خط‌مشی عمومی، راه‌های جایگزین برای اجرای تصمیمات، هزینه‌های مورد انتظار و پیامدها نیاز دارند. این نیازهای سازمان‌های دولتی به ظهور سازمان‌های درگیر در تحقیقات خاص کمک می‌کند و جامعه اتاق‌های فکر را تشکیل می‌دهند. مطالعه اتاق‌های فکر به عنوان موضوع سیاست به دلیل عملکرد مهم آنها در تضمین کیفیت تصمیمات اتخاذ شده در نظام سیاسی مدرن است، زیرا پیچیدگی مداوم فرایندهای سیاسی امروزه منجر به افزایش اجتناب‌ناپذیر نقش اتاق‌های فکر می‌شود. همچنین اتاق‌های فکر در کشورهای پیشرفته، رسالت آموزش شهروندان و بیان علایق گروه‌ها و اقشار مختلف اجتماعی را بر عهده می‌گیرند؛ یعنی به جامعه خدمت می‌کنند. بنابراین، این سازمان‌ها می‌توانند به حل مسائل فوری با اهمیت عمومی کمک کرده و منافع عمومی را حفظ و ارتقا دهند و از این طریق منجر به توسعه و تقویت دموکراسی شوند.

جهانی شدن با گستردگی روزافزون، عرصه‌های مبهمی را فراروی سازمان‌های مختلف گسترانیده است. اختیار و استقلال سازمان‌ها به نحو چشمگیری به تصمیمات دیگر سازمان‌ها در دیگر کشورها مرتبط شده است. روابط اقتصادی کشورها به‌طور روزافزونی به وسیله نیروهای بازار جهانی شکل می‌گیرند. در عصر جهانی شدن دیگر هیچ‌گونه فعالیت اقتصادی نیست که صرفاً محلی باشد. سرمایه‌گذاری تولید، مصرف و توزیع در قلمروهای جهانی شکل می‌گیرند و تحقق می‌یابند. انقلاب در ارتباطات جهانی و تکنولوژی اطلاع‌رسانی، درک انسان را از فضای جغرافیایی و فیزیکی در ابعاد زمانی و مکانی دگرگون ساخته است. از تمامی جهات، دنیا کوچک‌تر و کوچک‌تر و انسان‌ها به هم نزدیک‌تر شده‌اند و در این موقعیت ارتباطی و اطلاعاتی، مرزبندی‌های سیاسی کم‌اهمیت گردیده‌اند. فاصله مؤثر جایگزین فاصله جغرافیایی شده و شبکه‌های متراکم و پیچیده ارتباطی و سازمانی، دولت‌ها را به هم نزدیک ساخته و پیوندهای فراملی قوت یافته‌اند. سهولت دسترسی به اطلاعات، انحصار دولت‌ها را از نظر در اختیار داشتن اطلاعات شکسته و از این جهت نیز آنها را تضعیف کرده است. به همراه این دگرگونی‌ها، روابط اجتماعی انسان‌ها نیز دستخوش تغییر شده و برای بسیاری از مردمان علائق و منافعشان از حیطه‌های درون‌مرزی به حیطه‌های برون‌مرزی کشیده شده است. اثرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و قانونی عناصر جهانی در هر کشوری بیش از اثرات سازمان‌های داخلی آن کشور، نافذ و تعیین‌کننده گردیده است (الوانی، ۱۳۹۰). در این راستا، اتاق‌های فکر برای دستیابی به کلاس جهانی و بهره‌مندی از مزایای فوق‌الذکر نیازمند یک چشم‌انداز شفاف و رویکردی سیستماتیک به منظور دنبال نمودن آن چشم‌انداز می‌باشند. این رویکرد سیستماتیک همان برنامه استراتژیک است. برای تدوین این برنامه

استراتژیک، اتاق‌های فکر نیازمند استراتژی‌هایی هستند که منجر به قرارگیری آنها در کلاس جهانی شود. برای اینکه یک اتاق فکر به طور عمده از طریق شبکه‌سازی و نوآوری به جایگاهی در سطح جهانی دست یابد باید کارآفرین باشد و به طور همزمان روی پنج حوزه اساسی عملکرد کار کند که عبارت‌اند از:

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

این پنج حوزه عملکردی یک اتاق فکر را به سمت رشد متعادل سوق می‌دهد. اتاق فکری که فقط با افزایش اندازه رشد می‌کند و نمی‌تواند روی شایستگی‌های کارکنان مورد نیاز برای آینده کار کند، ممکن است نتواند رشد اندازه خود را در بلندمدت حفظ یا مدیریت کند. به همین دلیل، باید به طور سیستماتیک بر اجزای مختلف این پنج حوزه رشد تمرکز کند. عوامل موفقیت یک اتاق فکر در کلاس جهانی عبارت‌اند از:

گزینه پذیر (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 نماید و انرژی خود را تقسیم کند، 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 می‌باشد.

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^۱ یا خودمحوری^۲ 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 رقبایش تلاش کند. پایداری همچنین به ظرفیت یک سازمان برای عملکرد تحت هر شرایطی اشاره دارد؛ بنابراین، پایداری نیازمند فرهنگ نوآوری است.

1. lethargic
2. self-centered

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. 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 دارد. 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، بداهه‌سازی 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 برخی از ویژگی‌های محصول برتری دارد که عبارت‌اند از: 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 ویژگی نهایی 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

جهانی شدن شرایط متحولی را برای سازمان‌ها رقم زده و بحران‌های گوناگونی را برای آنها ایجاد کرده است که در این راستا اتاق‌های فکر نیز از این امر مستثنا نیستند. با وجود مزیت‌های فوق‌الذکر که جهانی شدن برای اتاق‌های فکر دارد؛ اما این سازمان‌ها 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 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 محلی و بین‌المللی بگذارند. برای درک بیشتر این چالش‌ها، شنیدن دیدگاه‌ها و ایده‌های کسانی که در حال حاضر در میان این چشم‌انداز در حال تغییر هستند، حیاتی است. به این منظور، رؤسای اتاق‌های فکر برتر در سراسر جهان مقاله‌هایی 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 شده‌اند 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 پیدا می‌کند؟ اتاق‌های فکر برای مؤثرتر شدن چه چیزی را می‌توانند از هم‌تایان خود بیاموزند؟ پاسخ به این پرسش‌ها به‌طور کلی دشوار است، زیرا هدف اتاق‌های فکر از تغییر تفکر جوامع و سیاست‌گذاران و اندازه‌گیری تلاش برای تأثیرگذاری، ذاتاً چالش‌برانگیز است؛ 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. پاسخ به پرسش‌های فوق‌الذکر برای اتاق‌های فکر ایران که تنها ۸ درصد آنها در رتبه‌بندی بین‌المللی قرار دارند برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک آنها جهت حضور در سطح جهانی بسیار حائز اهمیت است.

۳- نتایج مطالعه

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. همچنین نظام‌های رتبه‌بندی منتخب پژوهش اعم از SCImago، Webometrics و The Global Go To Think Tanks (GGTTT) نیز برای شناسایی عوامل موفقیت با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس شناسایی شدند.^۱

یازده چالش شناسایی شده در این مطالعه 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 جدید از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی جدید که منجر به ایجاد پدیده پساواقعیت^۲ 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 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؛

۱. ویژگی‌های نمونه مورد بررسی در پیوست‌ها ارائه شده است.

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

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 تحقیقاتی با شرایط امروزی؛ 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 به جای سازمان‌های پیشنهادی و ایده‌آل قرن بیستم؛ هیئت‌مدیره‌های 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 و تغییر مراکز قدرت جهانی) (جدول ۸).

جدول ۸: 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 و پاندمی)	آمریکای شمالی - اروپا - آسیا - آفریقا

1 fragmentation

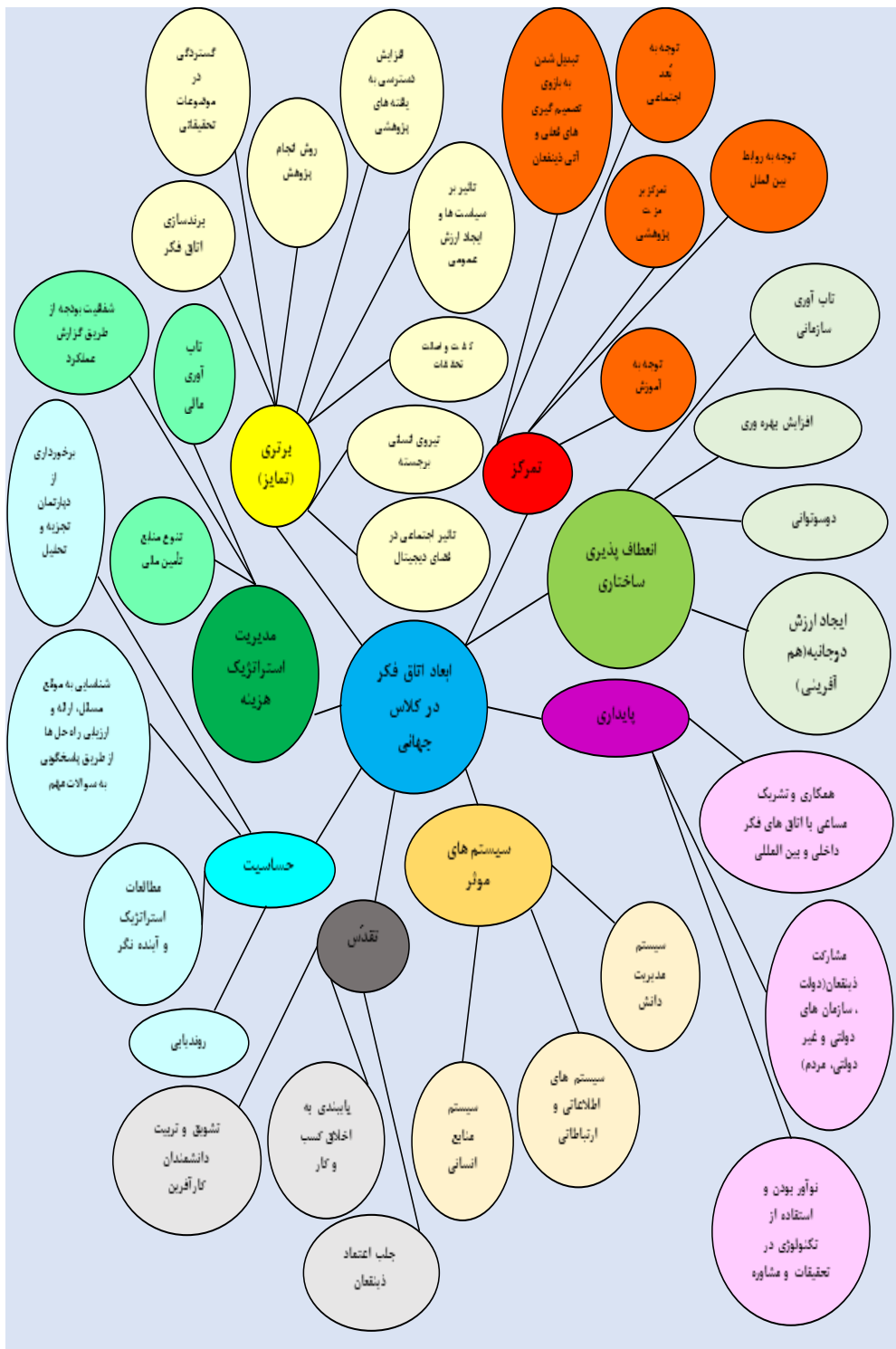
ردیف	چالش	قاره‌ها
۷	فضای رقابتی	آمریکای شمالی- آمریکای جنوبی- اروپا- آسیا- آفریقا
۸	نیروی انسانی	آمریکای شمالی- اروپا- آسیا- آفریقا
۹	فضای اقتصادی	آفریقا
۱۰	تشریک مساعی	آمریکای جنوبی
۱۱	فضای بین‌المللی	آمریکای شمالی- اروپا- آفریقا

منبع: یافته‌های تحقیق

برای شناسایی عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی با تحلیل مضامین تجربیات ۲۸ اتاق فکر در سراسر جهان در ابتدا به تفکیک کشورها، سپس به تفکیک قاره‌ها و در نهایت به‌طور یکپارچه با توجه به ۸ 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) 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 توجه به آموزش است. انعطاف‌پذیری ساختار شامل تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دوجانبه است. 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 می‌باشد. 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 راه‌حلی از طریق پاسخگویی به پرسش‌های 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 عوامل موفقیت اتاق‌های فکر 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).

با یکپارچگی یافته‌های حاصل از شناسایی عوامل موفقیت اتاق فکر در کلاس جهانی منتج از دو مرحله، 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)؛ ۴ مقوله انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، دوستوانی 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 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 (شکل ۲).



شکل ۲: نقشه مضامین عوامل موفقیت اتاق‌های فکر در کلاس جهانی
منبع: یافته‌های تحقیق

۴- پیشنهادها

*در این گزارش یازده چالش شناسایی و با توجه به چالش‌ها، 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 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^۱ می‌گوید که سیاست‌گذار بودن مانند قرار گرفتن در انتهای یک شلنگ آتش‌نشانی است. در این دنیای پیچیده اگر یک اتاق فکر بخواهد موفق شود در ابتدا باید بداند که با چه چالش‌هایی در مسیر خود مواجه است تا بتواند خود را برای برخورد با آنها آماده نماید. 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 شدن، بهتر شدن، سریع‌تر و پویاتر شدن با استفاده از نوآوری تغییر دهند. اتاق‌های فکر 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 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 آشفتگی‌های اجتماعی و اقتصادی ارائه دهند. در این دوران چالش‌برانگیز، فرصت برای آن مؤسساتی وجود دارد که می‌توانند راه‌حل‌های جدید و مبتکرانه‌ای برای مشکلات پیچیده‌ای که جوامع و جهان با آنها مواجه‌اند، 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

1. 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.

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. 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؛ عملیات، لجستیک و مدیریت تکنولوژی؛ رضایتمندی و توسعه کارکنان و مدیریت منابع. در ادبیات مدیریت استراتژیک، 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 کسب‌وکار؛ ۳۰ استراتژی مرتبط با مدیریت استراتژیک هزینه؛ ۳۸ استراتژی مرتبط با استراتژی‌های مرتبط با عملیات، لجستیک و مدیریت تکنولوژی؛ ۳۴ استراتژی مرتبط با توسعه و رضایتمندی کارکنان و ۲۴ استراتژی مرتبط با مدیریت منابع می‌باشند. 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 عملیات، لجستیک و مدیریت 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 ۸).

جدول ۸: 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 (گسترده‌ی موضوعات تحقیقاتی)
	- توسعه و گسترش محصول جدید	- برتری (گسترده‌ی 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)
	- 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)

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
استراتژی‌های مدیریت استراتژیک هزینه	- 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 با کارمندان کم‌تجربه	- مدیریت استراتژیک هزینه (تاب‌آوری مالی)؛ برتری (نیروی انسانی برجسته)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- به اشتراک‌گذاری امکانات مشترک 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)
	- مطالعه و مشاوره به تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان برای کاهش هزینه‌های خود	- تمرکز (تبدیل شدن به بازوی تصمیم‌گیری‌های فعلی و اتی ذینفعان)
	- انجام کامل تحقیقات بازار	- سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	- تلقین کارآفرینی از طریق اشتراک مالکیت (برنامه‌های سهام، تقسیم سود و توانمندسازی بیشتر)	- تقدس (تشویق و تربیت دانشمندان کارآفرین)
	- چابک‌سازی 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 (فزایش بهره‌وری؛ ایجاد ارزش دوجانبه سازمان با کارکنان)	
استراتژی‌های عملیات، لجستیک و مدیریت تکنولوژی	- طراحی پارامترهای ساده و جامع برای کنترل عملیات در تمام سطوح سازمان	- سیستم‌های مؤثر (سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی)
	- ساختار سازمانی صحیح برای بهبود عملیات	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
	- پیوستن به رقبا برای ایجاد زیرساخت‌های بهتر (جاده، ریل، امکانات حمل‌ونقل دریایی)	- 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	- انعطاف‌پذیری ساختاری (دوستوانی)
	- توسعه و استفاده از تکنولوژی چندمنظوره یا انعطاف‌پذیر در صورت امکان	- 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)
	- ترکیب کارکنان جدید و با تجربه در تمام گروه‌های 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)

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در گلاس جهانی

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
	- 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)؛ نظام‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- تعریف بهره‌وری برای همه (اتصال آن به هزینه، زمان، ایمنی و کیفیت)	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- توسعه پاداش مبتنی بر بهره‌وری	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- توانمندسازی مدیران به منظور افزایش بهره‌وری خود	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
استراتژی‌های توسعه و رضایت کارکنان	- 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)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- حمایت از کارمندان از طریق روش‌های موزنی یا نوآورانه ایجاد شغل	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- قرار دادن تکنولوژی و مواد اولیه بهتر در اختیار کارکنان	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری، تاب‌آوری)؛ سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی
	- استفاده از روش‌های نوآورانه توانمندسازی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و اصلاح رهبری	- انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)
	- 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)

ناحیه عملیاتی	استراتژی	یافته‌های پژوهش
	- 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 کسب و کار 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)؛
	- ساده‌سازی ساختار سازمانی	- انعطاف‌پذیری ساختاری (تاب آوری، افزایش بهره‌وری، دوسوتوانی و ایجاد ارزش دو جانبه)
	- طراحی ساختار حقوق و دستمزد موردپسند کارمندان	- سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)
	- ایجاد فرهنگ کاهش اضافه کاری	- سیستم‌های مؤثر (سیستم منابع انسانی)؛ انعطاف‌پذیری ساختاری (افزایش بهره‌وری)؛ مدیریت استراتژیک هزینه (تاب آوری 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 (تاب آوری مالی)

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

منبع: یافته‌های پژوهش

این استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

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 (ترویج نوع جدیدی از روابط بین‌المللی و تلاش برای ساختن جامعه‌ای با آینده‌ای مشترک برای بشریت؛ گسترش مستمر افق بین‌المللی)، توجه به آموزش (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 از دیگر مواردی است که می‌توانند به عنوان نقطه تمرکز اتاق‌های فکر در ایران قرار گیرند.

برتری (تمایز)

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 اثرگذار باشند. 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 مقاله یا ارائه‌های دانشگاهی و انجام تحقیق یا تدریس؛ توانایی گنجاندن فکرهای نو در فرایند 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 G5 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

1. Advocacy

پژوهشگران تدوین شده است و دسترسی و مکاتبه با آنها امکان‌پذیر گردد. 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 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. درواقع وب‌سایت از ابزارهای اصلی در حوزه دیجیتال مارکتینگ است. برای وب‌سایت، محتوای ارزشمند و درواقع مدیریت محتوا بسیار حائز اهمیت می‌باشد، چون محتوای با ارزش و مناسب درواقع 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، توییتر، 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

1. linkedin
2. Twitter

وجود دارد. نظر به اینکه برخی از مسائلی که کشورهای مختلف دنیا با آنها مواجه‌اند به یکدیگر مشابهت دارد؛ بنابراین 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؛ و 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.

1. Solvent

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 گردند». 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 باعث 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 بازاریابی 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 کسب و کار 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 می‌توانند 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 کسب و کار 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 کسب و کار 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 کسب و کار 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 می‌باشد 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 سلسله مراتبی 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 گردهم 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 بسترهایی 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 و 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 «دانشمند 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،^۱ شهرهای جهانی و شهرنشینی، زیرساخت‌ها، هوش مصنوعی، فضای مجازی، جنگ، قاچاق، جمعیت‌شناسی، رسانه‌های اجتماعی و سنتی 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.

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 می‌باشد. 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 فکری 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.

1. Epidemiology

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 نمود؟ همچنین پرسش‌های 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 روبه‌رو هستند، برخی از سرمایه‌گذاران را به این نتیجه رسانده است که فقط مایل به تأمین مالی محصولات و خدمات اتاق‌های فکر می‌باشند که «بالاترین تأثیر» را دارند. علاوه بر این، در مواجهه با پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، اتاق‌های فکر اکنون دیگر خود را تنها بازیگر صنعت کارگزاری دانش^۱ نمی‌دانند بلکه رقبایی در «بازار جهانی ایده‌ها» هستند که با سایر بازیگران مانند رسانه‌ها، سازمان‌ها، گروه‌های مدافع، شرکت‌های مشاوره و حقوقی رقابت می‌کنند. به این 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 اتحاد برای توسعه یک پروژه خاص؛ ایجاد برنامه‌های عضویت و برنامه‌های اعطای ماهانه با مبالغ کمتر؛ تنوع منابع مالی از چند کمک‌کننده بزرگ به تعداد زیادی از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی؛ یافتن ابزارهای جدید و مبتکرانه‌ای برای تأمین مالی بهره ببرند. شفافیت بودجه از طریق گزارش عملکرد نیز به منظور مدیریت استراتژیک هزینه‌ها می‌باشد. در این راستا اتاق‌های فکر 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»^۲ 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 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

1. knowledge-brokerage industry

2. Pushback

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.

۵- نتیجه

امروزه، 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 خود نموده است. این دریای ناامنی متشکل از هفت عامل است که طی هفت 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 گردیده است. دریای ناامنی متشکل از:

- **ناامنی اقتصادی:** مشاغل، کل مشاغل و حرفه‌ها دوباره مهندسی می‌شوند یا به‌سادگی 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:**^۱ 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 هستند. اکنون دقیقاً جهان در چنین دوره‌ای قرار دارد: درواقع همه مسئول هستند و هیچ‌کس 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 می‌گردد. پیشرفت در تکنولوژی، نحوه زندگی و مبارزه جوامع و همچنین نحوه سازماندهی جهان را نیز تغییر خواهد داد.
- **تغییر دائمی و مخرب:**^۲ 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

1. The New World Disorder

2. Constant and Disruptive, Change

شمال و غرب جهانی، ناامنی را بیشتر می‌کند. در حال حاضر، 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 کنند.

– **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 که چرا اعتماد به دولت‌ها و مقامات منتخب از دست رفته می‌باشد. در چنین شرایطی نقش اتاق‌های فکر در تمامی جوامع در جهان بسیار حائز اهمیت است و آنها باید با توجه به چالش‌های فعلی و آتی، خود را برای برخورد با این چالش‌ها آماده کنند. در این راستا اتاق‌های فکر در ایران نیز مستثنا از این امر نیستند و همان‌طور که نتایج مطالعه نشان می‌دهد بیشتر چالش‌های شناسایی شده در تمامی قاره‌ها در سراسر جهان پیش روی اتاق‌های فکر قرار دارند. پس اتاق‌های فکر ایران که تعریف The Global Go To Think Tanks (GGTTT) از اتاق فکر را برآورده می‌کنند باید این چالش‌ها را مورد توجه قرار داده و برای موفقیت خودشان جهت فعالیت و حضور و قرارگیری در کلاس جهانی به دنبال تدوین برنامه استراتژیک باشند. به این ترتیب، اتاق‌های فکر می‌توانند استراتژی‌های شناسایی شده در نواحی عملکردی این مطالعه را مورد استفاده قرار دهند.

1. The Insecurity of No Answers and No Escape

منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰). جهانی شدن مدیریت، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، سال دوم، شماره ۲، ۱-۱۸.
- رازپور، مهدی (۱۴۰۰). برنامه راهبرد- عملیاتی امور بین‌الملل مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری در افق ۱۴۰۵. در دست انتشار، تهران: مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری.
- 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

جدول ۹: 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 غیرحزبی	- 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 چندرشته‌ای است که بر بحث و تحلیل نقش مکزیکی در جهان و تجزیه و تحلیل تأثیر فزاینده رویدادهای بین‌المللی در دستور کار ملی متمرکز شده است. تأمین 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

شرح	نوع مؤسسه	سال تأسیس	شهر	کشور	مؤسسه	ردیف
تأثیرات سیاست‌های دولت، کارآفرینی و انتخاب بر رفاه آنها.						

جدول ۱۰: اتاق‌های فکر انتخابی اروپا

شرح	نوع مؤسسه	سال تأسیس	شهر	کشور	نام مؤسسه	ردیف
- 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.	مستقل غیردولتی	۱۹۹۵	برلین	آلمان	Ecologic Institute	۱
- 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 - و معدود 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 کسب و کارها، مؤسسات و مخاطبان گسترده‌تر ترکیب می‌کند. کار آن دارای یک رویکرد بین‌رشته‌ای و مشارکت با اتاق‌های فکر و	مستقل، غیرحزبی و غیرانتفاعی	۱۹۳۴	میلان	ایتالیا	Italian Institute for International Political Studies	۲

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
						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 پیشنهاد 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 Global ۲۰۲۰ Go To Think Tank، بروگل به عنوان بهترین اندیشکده اقتصاد بین‌المللی در سراسر جهان

1. University of Sussex

2. independent and non-doctrinal

ردیف	نام مؤسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع مؤسسه	شرح
						(غیرآمریکایی) و دومین اتاق فکر برتر جهان (ایالات متحده و غیر ایالات متحده) شناخته شد.

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 به‌ویژه 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 پایداری 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 موسسه آموزش عالی در قزاقستان است که بر آموزش و

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در گلاس جهانی

<p>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 می‌شوند و خدمات مشاوره‌ای برای برخی از کشورهای مستقل مشترک‌المنافع سازمان‌دهی می‌شود.</p>						
<p>– یک مجتمع تحقیقاتی و مشاوره‌ای قدیمی، گسترده و چندمنظوره 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>–</p>	<p>در سال ۱۹۸۰ به عنوان موسسه روابط بین‌الملل معاصر چین در معرض دید عموم قرار گرفت و در سال ۲۰۰۳ نام آن تغییر یافت.</p>	<p>پکن</p>	<p>چین</p>	<p>China Institutes of Contemporary International Relations</p>	<p>۵</p>
<p>– حمایت رهبران ملی در سیاست و تجارت، موسسه سجونگ پس از</p>	<p>دولتی</p>	<p>۱۹۸۳</p>	<p>سئونگنام</p>	<p>کره جنوبی</p>	<p>Sejong Institute</p>	<p>۶</p>

<p>«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>						
<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 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>	دولتی	۱۹۹۰	سئول	کره جنوبی	Korea Institute for International Economic Policy	۷
<p>– توسط گروهی از مردان جوان تأسیس شد که رویای خود را برای ایجاد دوربینی با کیفیتی برابر با دوربین‌های تولید شده توسط لاپکا، 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»</p>	غیردولتی	۱۹۳۷	توکیو	ژاپن	The Canon Institute for Global Studies	۸

1. Rangoon Incident

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی

<p>Canon - خودانگیزی، خود مدیریت و خودآگاهی - 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 نماید.</p>						
<p>- مؤسسه تحقیقات توسعه تایلد (TDRI) به عنوان یک موسسه 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 تکنولوژی، حمل و نقل و مخابرات، مقررات اقتصادی و غیره است. در میان سازمان‌های ملل متحد مانند بانک توسعه آسیایی، بانک جهانی، UNCTAD, WIPOT TDRI به عنوان یک اتاق فکر اقتصادی واقعاً مستقل شهرت برجسته‌ای دارد.</p>	<p>غیرانتفاعی مستقل</p>	<p>۱۹۸۴</p>	<p>بانکوک</p>	<p>تایلند</p>	<p>Thailand Development Research Institute</p>	<p>۹</p>
<p>- مؤسسه امور بین‌الملل سنگاپور یک موسسه تحقیقاتی و اتاق فکر سنگاپور است که بر روابط</p>	<p>غیرانتفاعی و مستقل</p>	<p>۱۹۶۲</p>	<p>-</p>	<p>سنگاپور</p>	<p>Singapore Institute for International Affairs</p>	<p>۱۰</p>

<p>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>					
--	--	--	--	--	--

جدول ۱۲: اتاق‌های فکر انتخابی آفریقا

شرح	نوع مؤسسه	سال تأسیس	شهر	کشور	نام مؤسسه	ردیف
<p>– مأموریت ECES ترویج توسعه اقتصادی در مصر با انجام و انتشار تحقیقات سیاست کاربردی است. هدف آن توسعه گزینه‌های سیاسی</p>	غیردولتی	۱۹۹۲	قاهره	مصر	Egyptian Center for Economic Studies	۱

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی

شرح	نوع موسسه	سال تأسیس	شهر	کشور	نام موسسه	ردیف
<p>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 و انتخاب آنها ناشی از چالش‌های پیش روی اقتصاد مصر و کمبود دانش می‌باشد. 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 به طور گسترده منتشر می‌کند تا حدی که 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</p>						

شرح	نوع موسسه	سال تأسیس	شهر	کشور	نام موسسه	ردیف
انواع نشریات به دو زبان انگلیسی و عربی می‌پردازد.						
این مؤسسه بر دو حوزه برنامه گسترده متمرکز است: (۱) حکومت، سیاست و صلح؛ (۲) اقتصاد کاربردی. در حوزه حکومت‌داری، سیاست و صلح حوزه‌های زیر موضوعی است که عبارت‌اند از: 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 روستای که تحت اقتصاد کاربردی هستند.	غیرانتفاعی غیرحزبی	۲۰۰۱	انوگو ^۱	نیجریه	African Heritage Institution	۲
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 برای انعکاس انتقادی در مورد چالش‌های ایجاد شده در فرایندهای دموکراسی‌سازی و توسعه در غرب آفریقا و همچنین ارائه جایگزین‌ها و بهترین شیوه‌ها برای حفظ	مستقل غیرانتفاعی	۲۰۰۰	لاگوس ^۲	نیجریه	Centre for Democracy and Development (CDD)	۳

1. Enugu
2. Lagos

پیشنادهای کاربردی جهت قرار گرفتن مراکز پژوهشی ایران در کلاس جهانی

ردیف	نام موسسه	کشور	شهر	سال تأسیس	نوع موسسه	شرح
						دموکراسی و توسعه در منطقه تأسیس شد. مأموریت این مرکز این است که کاتالیزور و تسهیل کننده اصلی برای تحلیل استراتژیک و ظرفیت سازی برای دموکراسی پایدار و توسعه در منطقه غرب آفریقا باشد.
۴	The African Centre for the Constructive Resolution of Disputes	آفریقای جنوبی	دوربان ^۱	۱۹۹۲	مستقل	<p>- به دنبال تشویق و ترویج حل و فصل سازنده اختلافات توسط مردم آفریقا و کمک به دستیابی به ثبات سیاسی و بهبود اجتماعی- اقتصادی در جوامع عادلانه و دموکراتیک، به سوی همزیستی مسالمت آمیز است. فعالیت های آن عبارت اند از:</p> <p>- آموزش در موضوعات مختلف از حل تعارضات بین فردی تا حفظ صلح بین المللی.</p> <p>- سیاست و حمایت</p> <p>- تبادلات و گفتگوها</p> <p>- تحقیق و انتشار</p>

جدول ۱۳: خلاصه ای از شاخص های رتبه بندی سه نظام رتبه بندی انتخابی در مطالعه حاضر

شاخص های ارزیابی	نظام رتبه بندی
<p>- عملکرد وب (از طریق ضریب تأثیر وب (WIF) اندازه</p> <p>- قابلیت دید</p> <p>- فایل های غنی</p> <p>- گوگل اسکولار</p>	Webometrics
<p>- Altmetrics</p> <p>- لینک های ورودی</p> <p>- اندازه وب</p> <p>- تأثیر نرمال سازی شده</p> <p>- تعالی با رهبری</p>	SCIImag

1 Durban

شاخص‌های ارزیابی	نظام رتبه‌بندی
<ul style="list-style-type: none"> - خروجی - رهبری علمی - مجلات غیر شخصی - مجلات شخصی - تعالی - انتشارات با کیفیت بالا - تشریک مساعی در سطح بین‌المللی - دسترسی آزاد - مخزنی از استعدادهای علمی - دانش نوآور - اختراعات - تأثیرات تکنولوژیکی - در چهار 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 و 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>