

عنوان مقاله: چالش‌های اتاق فکر در ایران

علیرضا راهداری^۱ - مصطفی نصر^۲

دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۱

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۲

چکیده:

توسعه، تکثیر و تنوع جهانی اتاق‌های فکر، قدرت این مفهوم را در تأثیرگذاری بر خط‌مشی عمومی و اداره امور جامعه و مدیریت توسعه در ملت‌های گوناگون نشان داده است. هدف این پژوهش، «بررسی چالش‌های اتاق‌های فکر سازمان‌های دولتی ایران از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۳ در تهران» است. این پژوهش از نظر طرح و از حیث گردآوری داده‌ها، غیرآزمایشی و توصیفی (پیمایشی) و از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از منظر روش، کمی و کیفی و به روش دلفی فازی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان در حوزه اتاق فکر در سازمان‌های دولتی شهر تهران است. با توجه به ماهیت روش دلفی فازی و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و خوشه‌ای، تعداد ۱۵ نفر از افراد با تجربه و صاحب‌نظر در حوزه اتاق فکر انتخاب شدند. فرآیند اجرای روش دلفی فازی در سه مرحله انجام شد. ابزار عملی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه ساختارمند و نیمه ساختارمند بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش دلفی فازی نشان داد که اتاق‌های فکر ایران با هشت چالش اصلی مواجه هستند که عبارتند از: ۱. فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر؛ ۲. فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده؛ ۳. فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و فکر؛ ۴. ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد؛ ۵. احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها؛ ۶. ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع؛ ۷. نداشتن راهبرد مشخص؛ ۸. عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر.

کلیدواژه‌ها: اتاق فکر، چالش، دلفی فازی، سازمان‌های دولتی، فرهنگ تفکر.

۱. دانش‌آموخته رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. abarmaharat@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول). nasr1955@yahoo.com

Challenges of Think Tanks in Iran

Alireza Rahdary¹ Graduated in Public Administration, Development Trends, Islamic Azad University of North Tehran Branch, Tehran, Iran.

Mostafa Nasr² Associate Professor, Department of Management, Islamic Azad University of South Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Abstract

Global expansion and diversification of think tanks has demonstrated their potentials to affect public policy and administration as well as development management in different countries. The purpose of this research is to examine the challenges of think tanks in Iranian government agencies from 2007 to 2016. The data gathering technique was descriptive and survey oriented; besides, it was an applied, quantitative-qualitative research. Experts in think tanks composed the population of the study, from among of whom 15 subjects were selected as the sample. To collect data, structured and semi-structured questionnaires were used. Data analysis using Fuzzy Delphi method, suggests that the Iranian think tanks are faced with eight major challenges including: lack of theoretical knowledge, lack of appropriate client for ideas, lack of proper training, organizational ineffective structures not giving way to new ideas to bring about change, senior managers' feeling of superiority and disregarding new ideas, absence of clear orientation and strict policy-making, lack of clear strategies, and lack of willingness among senior managers to support think tanks.

Keywords: Think -Tanks, Challenge, Fuzzy Delphi, Governmental Organizations, Power of Thinking.

1. abarmaharat@gmail.com
2. nasr1955@yahoo.com

مقدمه

اتاق‌های فکر یکی از بازیگران اصلی در جامعه مدنی هستند (McGann, 2016, 9). اتاق فکر پلی میان فاصله دولت و عموم ملت است. سازمان ملل متحد اتاق فکر را به‌عنوان پلی میان دانش و قدرت مطرح می‌سازد (Traub-Merz, 2011, 4). همچنین، اتاق فکر به‌عنوان پلی میان دانشگاه و تصمیم‌گیران نیز مطرح شده است (McGann, 2016, 6).

دکتر «جتا فارست»^۱ در مقدمه کتاب پوهان^۲ می‌گوید: اتاق فکر نقش بسیار مهمی را به‌عنوان یک منبع ایده در جامعه بازی می‌کند (Puhan, 2008, 5). در یک پژوهش نتیجه شمارش اتاق‌های فکر در سال ۲۰۱۵ در جهان نشان داد بیش از ۶۷۵۰ اتاق فکر در ۱۸۲ کشور جهان در حال فعالیت هستند (McGann, 2016, 30). بیشتر پژوهش‌ها، ترتیب کشورهایی با بیشترین اتاق‌های فکر را به این شرح عنوان کرده‌اند: امریکا، چین، هند، انگلیس و آلمان (McGann, 2016). ۹۰ درصد اتاق‌های فکر جهان بعد از سال ۱۹۵۱ ایجاد شده‌اند (Chance, 2016, 5). تعداد اتاق‌های فکر امریکا از سال ۱۹۸۰ دو برابر شده است (Chance, 2016). در حقیقت، این موضوع نشان می‌دهد که کشورهای توسعه‌یافته بیش‌ترین اتاق‌های فکر را دارا هستند. تنوع و الگوی متفاوت توسعه و روش بومی‌سازی آن‌ها در یک جامعه، همگی نتیجه فرایندهای عقلانی و فکری جدید است.

کارکردهای کانون تفکر شامل مواردی مانند: تولید اندیشه و تفکر جدید در حوزه منافع ملی برای مقامات ارشد حکومتی، تأمین نیروی انسانی متخصص در امور دولت و حکومت، تجمع متخصصان سیاست‌پژوهی و گردهمایی استراتژیست‌های فکر، برای تشریح سیاست‌ها و برنامه‌های ملی و بین‌المللی، نشست استراتژیستی و برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها و ارتباط با مقامات دولتی و حکومتی، ارائه مشورت کارشناسی به نهادهای تصمیم‌گیرنده، افزایش توجه افکار عمومی به محصولات کانون‌ها برای زمینه‌سازی و تسهیل گفتگو و ایفای نقش میانجی در تنازع ملی و بین‌المللی می‌شود (ادیانی، ۱۳۹۲، ۵۰).

انتظار دولت از کانون‌های تفکر این است که تعریف جامعی از سیاست، سیاست‌پژوهی و سیاست‌گذاری ارائه دهند؛ تا همه چیز پشتوانه فکری داشته باشد؛ سپس با مبنای سیاست‌پژوهی،

1. Jetta Frost
2. Puhan

راهبردی برای سیاست‌گذاری ارائه دهند (ادیانی، ۱۳۹۲، ۴۲).

در این راستا، اتاق‌های فکر زیادی در یک دهه گذشته در کشور ایران تشکیل شده است. اما این اتاق‌های فکر در رسیدن به آنچه برای آن طراحی شده بودند، ضعیف عمل کردند. در گزارش مطالعات بنیادین حکومتی مجلس ایران، در این زمینه آمده است: «گرچه در تمامی تحلیل‌ها، فرصت‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از کانون‌های تفکر یاد می‌شود، ولی چیز زیادی از آفرینش ایده‌های نو نمی‌دانیم. در وضع کنونی، در کانون‌های تفکر، کشورگشایی دیده نمی‌شود و فقط واژگان نحوی اتاق فکر، اندیشگاه یا کانون‌های تفکر مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کانون‌ها به لحاظ سیاست‌ها و کارکردها به گونه‌ای سامان یافته‌اند که هیچ رگه‌امیدی در آنها دیده نمی‌شود» (ادیانی، ۱۳۹۲، ۵۰).

از طرفی، بخش بزرگی از ادبیات تولیدشده درباره کانون تفکر، مربوط به ادراک اتاق فکر است (Adayni, 2012; De Bono, 2008; Traub-Merz, 2011; McGann & Weaver, 2002; Medvetz, 2008; Pautz, 2011; Rich, 2004; Sherrington, 2000; Stone, 2007; Stone & Denham, 2004). از این‌رو، بررسی چالش‌های اتاق‌های فکر ایرانی در اجرا می‌تواند نتایج مهمی در بهره‌وری و کارایی این اتاق‌های فکر، هم در ایران و هم در سطح جهانی داشته باشد. عدم تشخیص این چالش‌ها می‌تواند راه ایران را برای دستیابی به یک مدل بومی جمعی در حوزه تفکر با چالش مواجه کند و یکی از فرصت‌هایی که در این کشور برای توسعه مهارت تفکر ایجاد شده، با شکست مواجه سازد. این پژوهش از مطالعه‌ای که هدف اصلی آن «بررسی چالش‌های اتاق‌های فکر سازمان‌های دولتی ایران از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۳ در شهر تهران» بوده، تهیه شده است. این پژوهش چالش‌های اتاق‌های فکر را شناسایی و دسته‌بندی کرده است. باتوجه به گسترده بودن نتایج پژوهش، در این پژوهش فقط ۸ چالش اصلی مورد بحث قرار گرفته است. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی هشت چالش اصلی اتاق‌های فکر در ایران بوده است.

چارچوب نظری

اتاق فکر^۱

برای اتاق فکر تعاریف مختلفی ارائه شده و هر کدام از زاویه‌ای خاص به این موضوع پرداخته‌اند، که تعدادی از آن‌ها در زیر آورده شده است. در ابتدا لازم به ذکر است که هیچ توافقی بر آنچه که ضرورتاً اتاق فکر را تعریف کند، وجود ندارد. تعاریف زیادی پیشنهاد شده؛ ولی هیچ کدام از آن‌ها

1. Think-tanks

رضایت‌بخش نبودند (Koellner, 2013, 1).

دیکشنری مریام وبستر^۱ (۱۹۹۴) این‌گونه کانون فکر را تعریف می‌کند: کانون تفکر یک گروه یا مرکز سازماندهی‌شده توسط دولت یا بخش خصوصی (تجاری) برای انجام پژوهش در مورد مسائل سازمانی (و مسئله‌یابی) است. دیکشنری آمریکایی هریتج^۲ (۲۰۱۶) کانون تفکر را گروه یا مؤسسه‌ای تعریف می‌کند که به‌منظور انجام پژوهش‌های مسئله‌یابی در زمینه امور اجتماعی، فناوری و راهبردهای سیاسی یا نظامی تأسیس شده است. اتاق‌های فکر را به‌عنوان سازمانی که ماموریت اصلی آن شکل‌دهی و تأثیرگذاری بر خط‌مشی عمومی بر اساس پژوهش‌ها و آنالیز است، می‌توان نام برد (Koellner, 2013, 1).

بوچر این‌گونه کانون تفکر را تعریف و تأکید می‌کند که این ۹ ضابطه مبتنی بر پژوهش‌های پیشین دانشگاهی است:

۱. اتاق‌های فکر سازمان‌هایی پایدارند؛ ۲. متخصص در تولید راه حل برای خط‌مشی عمومی هستند؛ ۳. آن‌ها کارمندهای دائمی دارند که به پژوهش اختصاص یافته‌اند؛ ۴. آن‌ها ایده‌های ناب و آنالیز و توصیه تولید می‌کنند؛ ۵. آن‌ها ارتباط‌دهنده بین تصمیم‌سازان و نظرات عمومی هستند، پس باید سایت داشته باشند؛ ۶ به‌عنوان سازمان، پاسخگو برای فعالیت‌های دولتی نیستند؛ ۷. آن‌ها عموماً تلاش می‌کنند تا پژوهش‌های خود را مستقل انجام داده و سرسپردگی به علایق خاصی نداشته باشند؛ ۸. فعالیت اصلی آن‌ها برای آموزش یا گرفتن گواهینامه علمی نیست؛ ۹. هدف اصلی و صریح افزایش منافع عمومی شبیه گروه‌های تجاری صرف نیست (BOUCHER, 2014: 2, 3).

گودمن نیز در تعریفی، کانون تفکر را سازمانی می‌داند که وظیفه پژوهش در زمینه مسائل مشخص و ترغیب و تسهیل تعامل دانشمندان و خردمندان برای کشف راه‌حل‌های جدید برای اهداف تعیین شده را بر عهده دارد (Goodman, 2005, 1).

اندرو ریچ نیز اتاق‌های فکر را این‌گونه توصیف می‌نماید:

«آن‌ها سازمان‌های غیرانتفاعی و مستقلی هستند که به‌گونه‌ای اصولی بر تخصص‌ها و ایده‌ها برای کسب حمایت و تحت تأثیر قرار دادن فرایند سیاست‌سازی تکیه دارند» (Andrew Rich, 2004).

ادبیات جدید برای کانون‌های تفکر، تعاریف جدیدتری را پیشنهاد می‌دهد که اغلب با برداشت‌های ذهنی امریکایی مطابقت داشته و نیاز به تجدیدنظر دارد. به‌عنوان نمونه، فرضیه پذیرفته‌شده توسط امریکایی‌ها درباره اتاق فکر، خودگردانی و مستقل بودن است

1. Merriam-Webster Dictionary
2. American Heritage Dictionary

6) Koellner, 2014, 11 & Rich, 2004, 563; Weaver, 1989) که این موضوع هم از نظر تجربی و هم از نظر تئوری به چالش کشیده شده است (Medvetz, 2012, 32; & Koellner, 2014, 6). در ادبیات غربی در حوزه اتاق فکر هم تفاوت‌هایی وجود دارد. برخی اتاق فکر را به‌عنوان سازمان مستقل تعریف کرده‌اند (McGann & Weaver, 2000 & Rich, 2004). برخی دیگر در استقلال اتاق فکر از تجارت یا ذی‌نفعان سیاسی تردید کردند (Pautz, 2012 & Stone, 2007).

ادیانی اتاق فکر را این‌گونه تعریف می‌کند:

«اتاق فکر، اتاق مفهوم‌سازی و مفهوم‌ستانی در حوزه انسانی است. این اتاق، راهبرد عقلانی-منطقی برای نهادهای فکر‌سازی، فکرورزی و بازسازی فکرها است. اتاق فکر، اتاقی برای فکر کردن و فکرورزی روشمند در خانه تاریکی‌هاست» (ادیانی، ۱۳۹۲، ۲۷۲). کانون تفکر به‌مثابه سیاست‌پژوهی برای سیاست‌سازی و سیاست‌گذاری است (ادیانی، ۱۳۹۲، ۲۶۵). ساده‌ترین تعریف برای اتاق فکر را این‌گونه می‌توان عنوان کرد که ساختاری برای تفکر جمعی روشمند است (راهداری، ۱۳۹۳، ۴۰).



شکل ۱: سه مؤلفه تعریف اتاق فکر

منبع: راهداری، ۱۳۹۳، ۴۰

نویسنده کتاب «اتاق فکر در ۱۰ گام»، چنین تعریفی را برای اتاق فکر ارائه کرده است: «اتاق فکر، ساختاری برای مدیریت سیستمی افکار به‌منظور حل مسئله، تصمیم‌سازی، سیاست‌گذاری، فکرورزی، فکرورزی، فکرورزی، فکرورزی و تعالی فکری با مدیریت فکر بر فکر است (راهداری، ۱۳۹۳، ۴۰).

تعریف زیر، معادل تعریف بالا است؛ تنها نوع مدیریت با واژه‌های دیگر و جزئیات بیش‌تر بیان

شده است.

«اتاق فکر، ساختاری است برای مدیریت سیستمی افکار به منظور حل مسئله، تصمیم‌سازی، سیاست‌گذاری، فکری، فکری، فکری، فکری، فکری، فکری، فکری و تعالی فکری با خودمدیریتی فکری روشمند فردی و جمعی» (راهداری، ۱۳۹۳، ۴۲).

لازم به ذکر است واژه‌های کارخانه‌های فکر یا ایده، کارخانه‌های مغز، کارخانه‌های تمیز، جعبه‌های مغز، شرکت‌های تولید ایده، تاجران ایده و ذهن، بانک‌های مغز و ایده، بدنه‌های دانش و امثال آن، تعبیرهایی است که صاحب‌نظران مختلف درباره کانون‌های تفکر یا اتاق‌های فکر به کار می‌برند (ادیانی، ۱۳۸۹، ۲۰).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در گذشته و نتایج آن‌ها در جدول (۱) فهرست شده است. به طور کلی در مطالعات مربوط به اتاق‌های فکر دو رویکرد وجود دارد:

۱. بر اساس موضوعاتی چون مدیریت، منابع، کارکنان و راهبردها که بیش‌تر به مؤلفه استقلال کانون‌ها مرتبط است.

۲. رویکرد دیگر بر اساس تأثیر کانون‌های تفکر بر سیاست و سیاست‌گذاری (جابری، ۱۳۹۳، ۱۲). بخش اعظم ادبیات تولیدشده درباره کانون تفکر مربوط به ادراک اتاق فکر است.

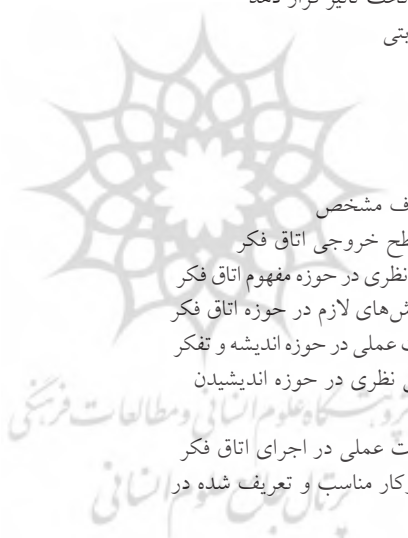
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۱: مؤلفه‌های طرح‌شده در خصوص چالش‌های اتاق فکر

ردیف	چالش اتاق‌های فکر	نام نویسنده	سال	نوع منبع	عنوان	کشور
۱	۱. بکارگیری افراد بی‌انگیزه و بی‌کیفیت	دوبونو	۱۹۳۳	کتاب	مهارت اندیشیدن	امریکا
	۲. تفکر منفی					
	۳. مجادله					
	۴. جهت‌گیری سیاسی و عقیدتی					
	۵. بیش از حد جدی بودن					
	۶. خودبینی					
	۷. بلندپروازی					
۲	۱. تغییر در بودجه	مک‌گان	۲۰۰۴	مقاله	چه‌طور اتاق‌های فکر می‌توانند حریف تغییرات محیطی شوند	امریکا
	۲. تغییر در توسعه					
	۳. ظاهر شدن ۷/۲۴ مدیا					
	۴. گسترش فناوری به‌خصوص اینترنت					
	۵. افزایش حمایت‌های سیاسی					
	۶. ادامه پیدا کردن جهانی شدن					
۳	۱. ناتوانی در جذب نخبگان	مک‌گان	۲۰۱۴	مقاله	درجه‌بندی اتاق‌های فکر در سطح جهان	امریکا
	۲. ناتوانی در حفظ نخبگان					
	۳. ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع					
	۴. عدم دسترسی به نهادها و افراد مهم و تاثیرگذار					
۴	۱. فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر	یونس ادینانی	۱۳۹۱	کتاب	منطق بنیادین فکر	ایران
	۲. فقدان آموزش‌های لازم در حوزه اتاق فکر					
	۳. فقدان مهارت عملی در حوزه اندیشه و تفکر					
	۴. فقدان دانش نظری در حوزه اندیشیدن و تفکر					
	۵. فقدان مهارت عملی در اجرای اتاق فکر					
	۶. فقدان ساز و کار مناسب و تعریف شده در اتاق‌های فکر					
۵	۱. عوام‌زدگی در اتاق فکر	راهداری	۱۳۹۳	کتاب	اتاق فکر در ۱۰ گام	ایران
	۲. خودمحوری					
	۳. نداشتن آموزش لازم					
	۴. ترس از بیان فکر					
	۵. بایگانی شدن افکار					
	۶. مسؤول ضعیف اتاق فکر					
	۷. رفتن به سمت کارهای اجرایی					
	۸. ضعف مدیریت					
	۹. ایستادن اتاق					

ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های طرح‌شده در خصوص چالش‌های اتاق فکر

کشور	عنوان	نوع منبع	سال	نام نویسنده	چالش اتاق‌های فکر	ردیف
					۱۰. شتاب در خروجی داشتن	
					۱۱. رعایت نشدن مالکیت فکری	
					۱۲. بررسی ضعیف افکار	
					۱۳. اتاق فکر به اندازه همه کشور و یا همه سازمان	
					۱۴. اتاق فکر ضد فکر	
					۱۵. حضور بدون مطالعه	
					۱۶. بیش از حد جدی بودن	
					۱۷. جهت‌گیری سیاسی و عقیدتی	
					۱۸. جالب شدن موضوع تفکر به طوری که هدف اصلی را تحت تاثیر قرار دهد	
					۱۹. مدیریت نوبتی	
					۲۰. خودبینی	
					۲۱. بلندپروازی	
					۲۲. مجادله	
					۲۳. تفکر منفی	
					۲۴. نداشتن هدف مشخص	
					۲۵. گم‌شدن سطح خروجی اتاق فکر	۵
					۲۶. فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر	
					۲۷. فقدان آموزش‌های لازم در حوزه اتاق فکر	
					۲۸. فقدان مهارت عملی در حوزه اندیشه و تفکر	
					۲۹. فقدان دانش نظری در حوزه اندیشیدن و تفکر	
					۳۰. فقدان مهارت عملی در اجرای اتاق فکر	
					۳۱. فقدان سازوکار مناسب و تعریف شده در اتاق‌های فکر	
					۳۲. عجله برای خروجی داشتن	
					۳۳. فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده	
					۳۴. فقدان مهارت لازم در مدیریت اتاق فکر	
					۳۵. فقدان فرهنگ فکری اعم از نقد و انتقاد و گفتگوی دوطرفه و غیر	
					۳۷. عدم ارتباط با سایر اتاق‌های فکر در کشور	
					۳۸. درک و مشاهده فقدان استقلال اتاق فکر	
					۳۹. بی‌مهارتی مدیران ارشد در حوزه فکر	



ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های طرح‌شده در خصوص چالش‌های اتاق فکر

ردیف	چالش اتاق‌های فکر	نام نویسنده	سال	نوع منبع	عنوان	کشور
۱.	تأمین مالی					
۶	۲. نداشتن ابزار شکل‌دهی نظرات نخبگان و خط‌مشی‌گذاران و نظرات عموم مردم	تانزت	۲۰۰۶	مقاله	کانون تفکر	امریکا
۱.	ناتوانی در ارزیابی واقعی اتاق فکر					
۲.	کمبود منابع مالی					
۳.	ناتوانی در تهیه دستور کار مشخص					
۴.	فقدان تمرکز					
۷	۵. چالش‌های مدیریتی	استارک	۲۰۰۲	کتاب	کانون تفکر	امریکا
۶.	محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار					
۷.	کارمندان و حمایت‌کننده‌های سنتی و نامنعطف					
۸.	درک و مشاهده فقدان استقلال اتاق فکر					
۹.	برخورد فرهنگ‌ها در اتاق‌های فکر					
۱.	رقابت شدید برای نفوذ در مراکز تصمیم‌گیری					
۲.	منابع مالی کافی					
۳.	اهمیت ظاهر و شکل به اندازه محتوا					
۴.	ضعف در ارائه ایده و طرح آن در رسانه‌ها	هارت ورمن	۲۰۰۸	کتاب	کانون تفکر	امریکا
۵.	ایده‌های ساده و قابل انتقال					
۶.	فعالیت روبه‌تزايد بین‌المللی					
۷.	چالش شبکه‌ای شدن					
۸.	رقابت برای تولید ایده تجاری					
۹.	عدم درک جایگاه کانون تفکر در خط‌مشی عمومی					
۱.	برداشت ذهنی منتقدان					
۲.	ابزار فشار					
۳.	مراکز قدرت سیاسی برخورد سیاسی					
۴.	تعداد محدود و فعالیت ضعیف کانون تفکر					
۵.	تئوریک دانستن مسائل یا بر مبنای الگوی غیر بومی دانستن					
۹	۶. کانون‌های تفکر تحلیلی عمیق از گذشته حال و آینده ندارند	سمانه لاجوردی	۱۳۹۰	کتاب	مدیریت کانون‌های تفکر در عرصه خط‌مشی عمومی	ایران
۷.	عدم استقلال					
۸.	عدم استفاده از فرهیختگان					
۹.	ویژگی مسئله یا ویژگی افراد حاضر (غالب بودن نظر مقام سیاسی یا اقتصادی بر جلسه)					
۱۰.	کالای لوکس					

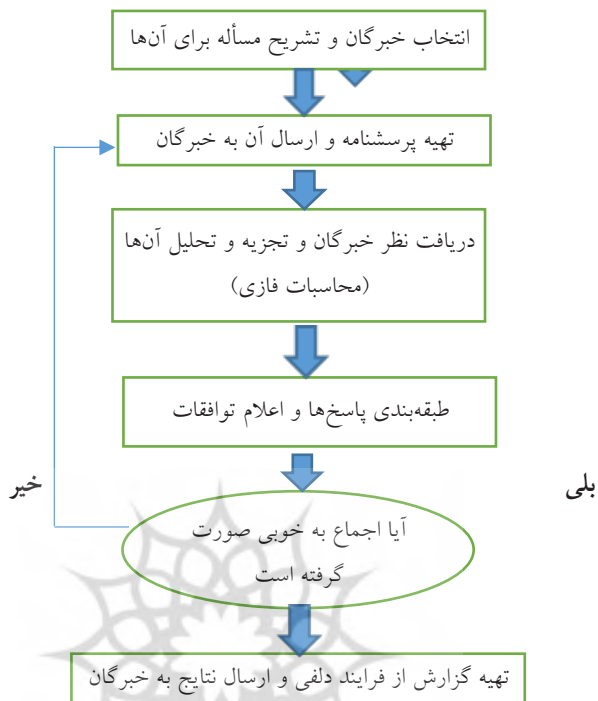
ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های طرح‌شده در خصوص چالش‌های اتاق فکر

کشور	عنوان	نوع منبع	سال	نام نویسنده	چالش اتاق‌های فکر	ردیف
					۱. تأمین مالی	
					۲. اعتبار علمی	
					۳. چالش تصمیم‌گیران و رسانه‌ها	
اتحادیه اروپا	کانون‌های تفکر اروپا	کتاب	۲۰۰۵	مک‌گان و بوهر	۴. مدیریت تعارضات میان مدرک علمی و	۱۰
					تأمین مالی	
					۵. رایزنی‌های مؤثر برای دست‌یابی به	
					تصمیم‌گیران با نفوذ	
					۱. تأمین مالی	
ایران	گزارش کانون‌های تفکر آلمان علمی		۱۳۹۴	طالب جابری	۲. وابستگی به منابع مالی دولتی	۱۱
					حمایت دولت همواره با محدودیت مواجه است.	
					۳. نه تولید ایده که عملی کردن آن مدنظر است.	

شرح روش اجرای پژوهش

برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها و غربال مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی‌شده در یک پژوهش علمی، می‌توان از تکنیک دلفی با رویکرد فازی استفاده کرد. الگوریتم اجرای دلفی فازی به شرح شکل (۲) است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: مراحل اجرای دلفی فازی

منبع: میرسپاسی، ۱۳۸۹

یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های تکنیک دلفی فازی نسبت به تکنیک دلفی سنتی، برای غربال شاخص‌ها، آن است که می‌توان از یک مرحله برای تلخیص و غربال متغیرها استفاده کرد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۳).

الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی شامل گام‌های زیر است (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۳):

- شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی

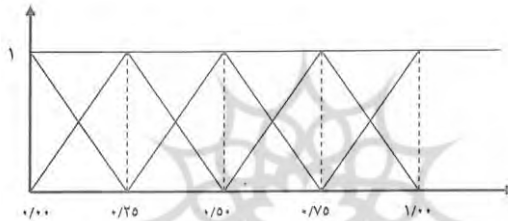
- جمع فازی مقادیر فازی شده
- فازی‌زدایی مقادیر
- انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها

در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی برای غربالگری، نخست باید طیف فازی مناسبی را برای فازی‌سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان توسعه داد. متغیرهایی که ارزش آن‌ها را لغات یا جملات زبان طبیعی یا زبان‌های مصنوعی تشکیل می‌دهند، متغیر زبانی نامیده می‌شوند (قلی‌پور و محمدزاده، ۱۳۹۳، ۶۸).

جدول ۲: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم
(۰, ۰, ۰/۲۵)	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	(۰/۷۵, ۱, ۱)

منبع: حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۳



شکل ۳: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

منبع: حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۳

در این پژوهش روش میانگین فازی برای تجمیع دیدگاه خبرگان پیشنهاد شده است. اگر دیدگاه هر کارشناس به صورت عدد فازی مثلثی (l, m, u) نمایش داده شود، میانگین فازی n عدد فازی مثلثی به صورت رابطه (۱) محاسبه خواهد شد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۳):

$$F_{AVE} = \frac{\sum L}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

پس از تجمیع فازی دیدگاه خبرگان باید به فازی‌زدایی مقادیر به دست آمده پرداخت. روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در این پژوهش از رابطه (۳ و ۲) برای فازی‌زدایی استفاده خواهد شد.

$$F = (l, m, n) \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$X = \frac{l + m + u}{3} \quad \text{رابطه (۳)}$$

پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر، برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل^۱ در نظر گرفت. آستانه تحمل را معمولاً ۰/۷ در نظر می‌گیرند (حیبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۴).

قلمرو مکانی پژوهش

اتاق‌های فکر واقع شده در سازمان‌های دولتی ایران در تهران مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

قلمرو زمانی پژوهش

از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۳۹۳ اتاق‌های فکر مورد پژوهش واقع شد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، اعضای فعال اتاق‌های فکر تشکیل شده در تهران از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۳ است.

روش نمونه‌گیری

هدف اصلی نمونه‌گیری، ساخت و ایجاد زیرمجموعه‌ای است از جمعیت؛ زیرمجموعه‌ای که کاملاً نماینده حوزه‌های اصلی مورد علاقه است (ایستربای و همکاران، ۱۳۸۴، ۲۲۴). در روش دلفی باید از صاحب‌نظران موضوع نظرخواهی شود. بنابراین، انتخاب نمونه که صاحب‌نظر نیز باشند نیاز به افرادی دارد که دارای سابقه اجرایی در اتاق فکر باشند یا تألیفات یا پژوهشی در این حوزه داشته باشند. روش دلفی دقیقاً بر چنین چیزی متمرکز است.

جدول ۳: ترکیب سازمان شرکت‌کنندگان

ردیف	قوه	تعداد نفرات
۱	قوه مجریه	۴
۲	قوه مقننه	۴
۳	قوه قضائیه	۴
۴	لشکری، انتظامی و نظامی	۳

1. Threshold

جدول ۴: میزان تحصیلات و جنسیت شرکت کنندگان در پژوهش

جنسیت	فراوانی	ارشد	دکتر
مذکر	۱۵	۱۰	۵

برای انتخاب افراد صاحب نظر موارد زیر در نظر گرفته شد:

- میزان سابقه عملی افراد در اتاق فکر سازمان های ایرانی
- برخی افراد انتخاب شده بین ۷ تا ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه تفکر دارند؛ یا دبیر اتاق های فکر تهران هستند.

جدول ۵: میزان تجربه کاری شرکت کنندگان در پژوهش در کانون تفکر

میزان تجربه کاری در اتاق فکر	تعداد نفرات
۱ تا ۳ سال	۲
۳ تا ۵ سال	۱
۵ تا ۷ سال	۱۰
۷ تا ۹ سال	۲

- افرادی که دارای تالیفات یا پژوهش هستند.

جدول ۶: میزان تألیف شرکت کنندگان در پژوهش در کانون تفکر

ردیف	تعداد تألیف	تعداد نفرات
۱	بدون تألیف	۱۰ نفر
۲	یک تألیف	۲ نفر
۳	دو تألیف	۲ نفر
۴	ده تألیف	۱ نفر

- افرادی که سابقه شرکت در دوره های آموزشی اتاق فکر و تفکر را دارا بوده و در اتاق های فکر مشغول فعالیت هستند.

جدول ۷: میزان آموزش شرکت کنندگان در پژوهش در کانون تفکر

ردیف	مؤلفه	تعداد نفرات
۱	شرکت در دوره آموزشی تفکر	۵
۲	عدم شرکت در دوره آموزشی تفکر	۱۰

این سه گویه، اصلی ترین ملاک برای انتخاب صاحب نظران در این حوزه بوده است. در این راستا، پانزده نفر به عنوان متخصص انتخاب و در پژوهش از نظرات آن‌ها استفاده شد.

روش جمع آوری داده‌ها

پژوهشگر برای شناسایی چالش‌ها، ضمن مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک و پژوهش‌های پیشین، اقدام به طراحی پرسش‌نامه اولیه نموده و با کمک صاحب نظران موضوع آن را بومی نموده و از طریق پرسش‌نامه نهایی که ابزار تکنیک دلفی فازی است، به شناسایی دقیق تر و جامع تر چالش‌ها از نظر صاحب نظران پرداخته است. در هر گام نظرسنجی، با توجه به نظر صاحب نظران، گویه‌هایی در قالب پرسش به پرسش‌ها اضافه شده است. در نهایت، نتایج را برای برون رفت از وضع موجود، به تایید خبرگان رسانده است.

اعتبار ابزار اندازه گیری

مقصود از روایی^۱ یک تست، آن است که آیا آن تست خصیصه مورد نظر را می‌سنجد یا نه؟ به بیان دیگر، مقصود از روایی تست، مناسب بودن، با معنی بودن و مفید بودن استنباط‌های خاصی است که از روی نمره‌های تست به عمل می‌آید (خورشیدی، قریشی، ۱۳۸۶، ۱۶۳). به منظور تأیید این گونه استنباط‌ها لازم است شواهدی گردآوری شود (خورشیدی، قریشی، ۱۳۸۶، ۱۶۴). معمولاً به منظور برآورد میزان روایی پرسش‌نامه و پرسش‌های آن، از نظر خبرگان، کارشناسان و اساتید مسلط به موضوع پژوهش و پرسش‌نامه استفاده شده است. با توجه به این که پرسش‌نامه تهیه شده بر اساس مقالات متعدد و مصاحبه‌های انجام شده با صاحب نظران موضوع حداقل شش نفر خبره تهیه گردیده، پس ابزار دارای اعتبار است. اعتبار روش دلفی، نه به تعداد شرکت کنندگان در پژوهش که به اعتبار علمی متخصصان شرکت کننده در پژوهش بستگی دارد. شرکت کنندگان در پژوهش دلفی، از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند. حداقل تعداد شرکت کنندگان بستگی به چگونگی طراحی روش پژوهش دارد.

1. Validity

قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری

قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یادشده با این مفهوم سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان، تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (سرمد و بازرگان، ۱۳۹۲، ۱۶۶). پرسش‌های به کار رفته در این پژوهش، از پژوهش‌های انجام‌شده پیشین انتخاب شده؛ فقط در مواردی با نظر متخصصان امر، با توجه به فرهنگ ایران بومی شده است. در مواردی، گویه‌هایی که پژوهشگران ایرانی نیز در پژوهش‌های خود به آن اشاره کرده بودند اضافه گردید. همچنین، ابزار در چند نوبت با استفاده از نظر با تجربه‌ترین و متخصص‌ترین افراد در حوزه اتاق فکر در کشور مورد بازبینی و آزمایش قرار گرفت و از این طریق پایایی نیز تأیید می‌گردد.

روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش این پژوهش کمی و کیفی بوده و از ابزار دلفی فازی برای تحلیل اطلاعات استفاده کرده و محاسبات به صورت دستی انجام شده است.

جدول ۸: جدول روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

طرح پژوهش	غیرآزمایشی، توصیفی (پیمایش)
روش پژوهش	دلفی فازی (کمی و کیفی)
ابزار جمع‌آوری اطلاعات	اسنادی کتابخانه‌ای و پرسشنامه
روش گردآوری داده	کمی و کیفی
ابزار تحلیل اطلاعات	دلفی فازی
محاسبات	دستی
هدف	کاربردی و توسعه‌ای

مرحله اول نظرسنجی

ساختار پرسش‌نامه مرحله اول بر اساس پژوهش‌های گذشته با استفاده از نظر صاحب‌نظران موضوع طراحی شد. در این مرحله، موافقت صاحب‌نظران نسبت به متغیرهای استخراج شده به شرح جدول (۹) است.

جدول ۹: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	میزان موافقت			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر	۰	۰	۰	۱۵
فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و تفکر	۰	۰	۳	۱۲
فقدان مهارت عملی در حوزه اندیشه و تفکر	۰	۰	۶	۹
فقدان آموزش در حوزه اتاق فکر	۰	۳	۰	۶
فقدان مهارت عملی در اجرای اتاق فکر	۰	۰	۳	۶
فقدان سازوکار مناسب و تعریف شده در اتاق‌های فکر	۰	۰	۳	۹
عجله برای خروجی داشتن	۰	۳	۰	۹
فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده	۳	۰	۰	۶
فقدان مهارت لازم فکری در مدیران دولتی	۳	۰	۳	۹
فقدان فرهنگ فکری	۰	۰	۳	۱۲
ناتوانی در ارزیابی واقعی اتاق فکر	۰	۳	۳	۹
فقدان کمبود منابع مالی	۶	۳	۰	۳
به‌کارگیری افراد بی‌انگیزه و بی‌کیفیت	۰	۰	۶	۶
نداشتن هدف مشخص	۳	۰	۰	۹
عدم ارتباط با سایر اتاق‌های فکر	۰	۰	۶	۶
ناتوانی در تهیه دستور کار مشخص	۶	۰	۰	۳
فقدان تمرکز	۰	۳	۳	۶
برخورد فرهنگ‌ها	۰	۹	۳	۳
چالش‌های مدیریتی	۰	۰	۶	۳
محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار	۰	۰	۰	۶
کارمندان و حمایت‌کننده‌های سستی و نامنعطف	۰	۳	۰	۶
فقدان استقلال اتاق فکر	۰	۰	۳	۹
ناتوانی در جذب نخبگان	۰	۰	۹	۶
ناتوانی در حفظ نخبگان	۳	۰	۰	۹
ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع	۰	۰	۰	۹
ناتوانی در دسترسی به نهادها و افراد مهم و تأثیرگذار	۰	۰	۹	۳
نداشتن راهبرد مشخص	۰	۰	۶	۹
عملگرایی بیش از حد	۳	۳	۰	۶

متغیرهای تأیید شده در مرحله نخست به شرح جدول (۱۰) است:

جدول ۱۰: متغیرهای تأیید شده در مرحله نخست

ردیف	گویه	درصد موافقت
۱	فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر	۰/۹۱
۲	فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و تفکر	۰/۸۸
۳	ناتوانی در جهت‌دهی و سیاستگذاری قاطع	۰/۸۵
۴	نداشتن راهبرد مشخص	۰/۸۵
۵	فقدان مهارت عملی در اجرای اتاق فکر	۰/۷۶
۶	فقدان استقلال اتاق فکر	۰/۷۶
۷	کارمندان و حمایت‌کننده‌های سنتی و نامنعطف	۰/۷۵
۸	فقدان مهارت عملی در حوزه اندیشه و تفکر	۰/۷۳
۹	فقدان سازوکار مناسب و تعریف شده در اتاق‌های فکر	۰/۷۱
۱۰	بکارگیری افراد بی‌انگیزه و بی‌کیفیت	۰/۷۱
۱۱	ناتوانی در حفظ نخبگان	۰/۷۱
۱۲	نداشتن هدف مشخص	۰/۷۱

در مرحله اول نظرسنجی، دوازده متغیر توسط خیرگان تأیید شده است.

مرحله دوم نظرسنجی

در این مرحله، متغیرهای تأیید نشده در مرحله قبل، به‌علاوه متغیرهای جدیدی که از صاحب‌نظران در مرحله اول اخذ شده بود، ساختار پرسش‌نامه مرحله دوم را تشکیل و توسط آن‌ها نظرسنجی انجام شد.

جدول ۱۱: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

میزان موافقت				مؤلفه‌ها (متغیرها)
خیلی زیاد	زیاد	متوسط کم	خیلی کم	
۶	۶	۳		عجله برای خروجی داشتن
۳	۱۲			فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده
۶	۳	۶		فقدان مهارت لازم فکری در مدیران دولتی
	۹	۳	۳	ناتوانی در ارزیابی واقعی اتاق فکر

ادامه جدول ۱۱: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

میزان موافقت				مؤلفه‌ها (متغیرها)
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	
	۱۲	۳		فقدان کمبود منابع مالی
۳		۳	۹	عدم ارتباط با سایر اتاق‌های فکر
	۳	۳	۶	ناتوانی در تهیه دستور کار مشخص
	۶	۶	۳	فقدان تمرکز
	۳	۶	۶	برخورد فرهنگ‌ها
۳		۳	۹	چالش‌های مدیریتی
	۹	۹	۶	محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار
۶		۳	۶	ناتوانی در جذب نخبگان
	۳	۳	۹	ناتوانی در دسترسی به نهادها و افراد مهم و تاثیرگذار
	۳	۹	۳	عملگرایی بیش از حد
	۶		۹	فقدان یک مدل بومی اتاق فکر در ایران
			۱۵	ضعف رهبری اتاق فکر
			۱۵	عدم بکارگیری ایده‌های تولیدی در اتاق فکر
۳		۳	۹	امکان رشد کردن حتی تا سطوح بالا در سازمان بدون فکر کردن و ایده‌پرداز
۳		۱۲		تبدیل شدن جلسات اتاق فکر به جلسات معمولی سازمان
۳		۱۲		تبدیل نشدن اتاق فکر به یک گفتمان سازمانی
	۹		۶	عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر
۳		۹	۳	کارآمد دانستن وضعیت فعلی از نظر مدیران ارشد سازمان
۱۲		۳		ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد
۱۲		۳		احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها
۳		۱۲		عدم نیازسنجی واقعی برای اتاق فکر
	۹	۶		دستور کارهای زیاد و بی‌ارزش
۳		۹	۳	نپرداختن به مسائل اصلی
۶		۹		خودسانسوری اعضای اتاق فکر
۳		۹	۳	خودرأیی مدیر جلسات اتاق فکر
	۱۲	۳		کمبود مهارت پژوهشی ایده‌پردازان
۶		۶	۳	ضعیف بودن مهارت مدیریت جلسات اتاق فکر

جدول فازی شده پاسخ‌های دریافت‌شده از صاحب‌نظران به شرح جدول (۱۲) است:

جدول ۱۲: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظر سنجی

متغیرها	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
	min	M	max	
عجله برای خروجی داشتن	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۵۸
فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۹
فقدان مهارت لازم فکری در مدیران دولتی	۰/۹۰	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۷
فقدان فرهنگ فکری	۰/۹۵	۰/۶	۰/۵	۰/۶۸
ناتوانی در ارزیابی واقعی اتاق فکر	۰/۸۵	۱	۰/۳۵	۰/۷۳
فقدان کمبود منابع مالی	۰/۵۵	۰/۳	۰/۰۵	۰/۳
عدم ارتباط با سایر اتاق‌های فکر	۰/۸۵	۰/۶۵	۰/۴	۰/۶۳
ناتوانی در تهیه دستور کار مشخص	۰/۸	۰/۴۵	۰/۲۵	۰/۵
فقدان تمرکز	۰/۷	۰/۴۵	۰/۲۰	۰/۴۵
برخورد فرهنگ‌ها	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶
چالش‌های مدیریتی	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸	۰/۲۳
محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار	۰/۸۵	۰/۶	۰/۲۵	۰/۵۶
ناتوانی در جذب نخبگان	۰/۹	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۱
ناتوانی در دسترسی به نهادها و افراد مهم و تأثیرگذار	۰/۶۵	۰/۴	۰/۱۵	۰/۴
عملگرایی بیش از حد	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	۰/۵
فقدان یک مدل بومی اتاق فکر در ایران	۰/۲	۰/۵۵	۰/۳	۰/۳۵
ضعف رهبری اتاق فکر	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵
عدم به‌کارگیری ایده‌های تولیدی در اتاق فکر	۱	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵
امکان رشد کردن حتی تا سطوح بالا در سازمان بدون فکرکردن و ایده‌پردازی	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳
تبدیل شدن جلسات اتاق فکر به جلسات معمولی سازمان	۱	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۸
تبدیل نشدن اتاق فکر به یک گفتمان سازمانی	۱	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۸
عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر	۱	۰/۸۵	۰/۶	۰/۸۱
کارآمد دانستن وضعیت فعلی از نظر مدیران ارشد سازمان	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳
ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد	۱	۰/۹	۰/۷	۰/۸۶
احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها	۱	۰/۹	۰/۷	۰/۸۶
عدم نیازسنجی واقعی برای اتاق فکر	۱	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۸

داده جدول ۱۲: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
	min	M	max	
نپرداختن به مسائل اصلی	۰/۷	۰/۴۵	۰/۹۵	۰/۷۰
خودسانسوری اعضای اتاق فکر	۱	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۸
خودرأیی مدیر جلسات اتاق فکر	۰/۷۵	۰/۵	۰/۹۵	۰/۷۳
کمبود مهارت پژوهشی ایده‌پردازان	۰/۷	۰/۴۵	۰/۹۵	۰/۷۰
ضعیف بودن مهارت مدیریت جلسات اتاق فکر	۰/۸	۰/۵۵	۰/۹۵	۰/۷۶

در روش دلفی فازی که حالت غربال‌گری دارد متغیرهایی تأیید می‌شود که حداقل توافق روی آنها ۷۰ درصد باشد و چنین متغیرهایی تأیید می‌شود و نیازی به تکرار نیست. در این مرحله بیست متغیر تأیید شده که به شرح جدول (۱۳) است:

جدول ۱۳: نتایج فازی زدایی پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

درصد موافقت	مؤلفه تأییدشده خبرگان در مرحله دوم
۰/۹	فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده
۰/۸۶	ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد
۰/۸۶	احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها
۰/۸۱	عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر
۰/۷۸	تبدیل شدن جلسات اتاق فکر به جلسات معمولی سازمان
۰/۷۸	تبدیل نشدن اتاق فکر به یک گفتمان سازمانی
۰/۷۸	عدم نیازسنجی واقعی برای اتاق فکر
۰/۷۸	خودسانسوری اعضای اتاق فکر
۰/۷۶	ضعیف بودن مهارت مدیریت جلسات اتاق فکر
۰/۷۶	برخورد فرهنگ‌ها
۰/۷۵	ضعف رهبری اتاق فکر
۰/۷۵	عدم بکارگیری ایده‌های تولیدی در اتاق فکر
۰/۷۳	خودرأیی مدیر جلسات اتاق فکر
۰/۷۳	کارآمد دانستن وضعیت فعلی از نظر مدیران ارشد سازمان
۰/۷۳	امکان رشدکردن حتی تا سطوح بالا در سازمان بدون فکرکردن و ایده‌پرداز
۰/۷۳	ناتوانی در ارزیابی واقعی اتاق فکر

داده جدول ۱۳: نتایج فازی زدایی پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

درصد موافقت	مؤلفه تاییدشده خبرگان در مرحله دوم
۰/۷۱	ناتوانی در جذب نخبگان
۰/۷۰	فقدان مهارت لازم فکری در مدیران دولتی
۰/۷۰	نپرداختن به مسائل اصلی
۰/۷۰	کمبود مهارت پژوهشی ایده‌پردازان

مرحله سوم نظرسنجی

در این مرحله متغیرهای تاییدنشده در مراحل قبلی دوباره نظرسنجی می‌شود که به شرح جدول (۱۴) است:

جدول ۱۴: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله سوم نظرسنجی

متغیرها	میزان موافقت			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
عجله برای خروجی داشتن		۳	۶	۶
فقدان فرهنگ فکری	۰	۰	۶	۹
فقدان کمبود منابع مالی		۱۲	۳	
ناتوانی در تهیه دستور کار مشخص	۳	۳	۳	۶
فقدان تمرکز		۶	۶	۳
چالش‌های مدیریتی		۹	۹	۳
محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار		۹	۹	۶
عملگرایی بیش از حد		۳	۹	۳
فقدان یک مدل بومی اتاق فکر در ایران		۶	۹	۹

جدول فازی شده از نظرسنجی انجام شده در راند سوم به شرح جدول (۱۵) است:

جدول ۱۵: فازی شده پاسخ‌های مرحله سوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
	(min)	M	(max)	
عجله برای خروجی داشتن	۰/۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۵۸
فقدان فرهنگ فکری	۰/۹۵	۰/۶	۰/۵	۰/۶۸
فقدان کمبود منابع مالی	۰/۵۵	۰/۳	۰/۰۵	۰/۳
ناتوانی در تهیه دستورکار مشخص	۰/۸	۰/۴۵	۰/۲۵	۰/۵
فقدان تمرکز	۰/۷	۰/۴۵	۰/۲۰	۰/۴۵
چالش‌های مدیریتی	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸	۰/۲۳
محدودیت استفاده از اطلاعات و انتشار	۰/۸۵	۰/۶	۰/۲۵	۰/۵۶
عملگرایی بیش از حد	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	۰/۵
فقدان یک مدل بومی اتاق فکر در ایران	۰/۲	۰/۵۵	۰/۳	۰/۳۵

در این مرحله هیچ‌کدام از متغیرها تأیید نگردید.

یافته‌های پژوهش و بحث

فهرست گویه‌های تأیید شده توسط صاحب‌نظران به روش دلفی فازی، از چهل و پنج متغیر استخراج شده، در مجموع سی و یک متغیر در سه مرحله نظرسنجی با روش دلفی فازی تأیید شده است. در جدول (۱۶)، هشت متغیر اصلی با توجه به میزان موافقت‌شده از سوی خبرگان از صعودی به نزولی مرتب گردیده است.

جدول ۱۶: فهرست متغیرهای تأییدشده توسط خبرگان

متغیرهای تأیید شده به‌عنوان چالش‌های اتاق فکر سازمان‌های دولتی در ایران با توجه به میانگین موافقت اخذ شده از خبرگان	درصد موافقت	متغیر تأیید شده توسط پژوهشگران غیر ایرانی	متغیر تأیید شده توسط پژوهشگران ایرانی	متغیر جدید
فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر	۰/۹۱	√	√	√
فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده	۰/۹۰	√	√	√
فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و فکر	۰/۸۸	√	√	√

ادامه جدول ۱۶: فهرست متغیرهای تأییدشده توسط خبرگان

متغیر جدید	متغیر تأیید شده توسط پژوهشگران ایرانی	متغیر تأیید شده توسط پژوهشگران غیر ایرانی	درصد موافقت	متغیرهای تأیید شده به‌عنوان چالش‌های اتاق فکر سازمان‌های دولتی در ایران با توجه به میانگین موافقت اخذ شده از خبرگان
√			۰/۸۶	ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد
√			۰/۸۶	احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها
		√	۰/۸۵	ناتوانی در جهت‌دهی و سیاستگذاری قاطع
√			۰/۸۵	نداشتن راهبرد مشخص
√			۰/۸۱	عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر

هشت متغیر اصلی تأییدشده توسط خبرگان به شرح زیر است:

۱. فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر

یکی از چالش‌های مهم اتاق‌های فکر دولتی ایران، فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر است (مطابق جدول ۱۶). نبود نظریه و محتوای لازم در مورد اتاق فکر، اجازه برداشت‌های متفاوت و متنوع از اتاق فکر را می‌دهد و باعث می‌شود که اتاق فکر به‌سرعت از مسیر خودش منحرف شود. این دانش نظری می‌تواند شامل تعریف خروجی، جذب اعضا، ارزیابی، کنترل و مدیریت اتاق فکر باشد. این که اتاق فکر باید از کجا شروع شود و به کجا ختم شود، در حوزه نظری باید نقشه آن کشیده شود، تا افرادی که وارد این حوزه می‌شوند، با ریزه‌کاری‌های آن به‌خوبی آشنا باشند. ادیبانی در این باره می‌گوید: چون آن‌ها نه مفهومی برای اتاق فکر ساختند و نه مفاهیم ساخته شده را به نیکی دریافتند و تنها واژه نحوی اتاق فکر را به‌صورت‌های مختلفی به‌کار می‌گیرند که فاقد مفهوم معنا و منطق بنیادین فکر است (ادیبانی، ۱۳۹۱، ۵۲۴).

این متغیری است که فقط در پژوهش‌ها و بین خبرگان ایرانی به آن اشاره شده که مورد تأیید قرار گرفته است.

۲. فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده

چالش دومی که پاسخ‌دهندگان بر آن تأکید کرده‌اند، نبود مشتری مناسب ایده هست (مطابق جدول ۱۶). یعنی ایده تولید می‌شود؛ ولی چون نیازی به مصرف در سازمان‌ها وجود ندارد، عملاً ایده بدون مصرف‌کننده رها می‌شود. وقتی شما در سازمان می‌توانید بدون نیاز به تولید ایده از رشد

منطقی برخوردار باشید، پس در سازمان مشتری ایده وجود ندارد. یعنی عملاً چیزی تولید می‌شود که فاقد مشتری است. این متغیری است که فقط در پژوهش‌ها و بین خبرگان ایرانی به آن اشاره شده است که مورد تأیید قرار گرفته است.

۳. فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و فکر

متغیر بعدی که تأیید شد، فقدان آموزش در حوزه اندیشیدن و تفکر است (مطابق جدول ۱۶). اتاق فکر و تفکر به هم گره خورده‌اند. اگر افراد آموزش لازم در حوزه تفکر و مهارت فکری را نداشته باشند، عملاً در اتاق فکر حضور آن‌ها بیهوده خواهد بود و کارایی لازم را نخواهد داشت. این متغیری است که فقط در پژوهش‌ها و بین خبرگان ایرانی به آن اشاره شده است که مورد تأیید قرار گرفته است.

۴. ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد

ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد، متغیر دیگری است که بر آن تأکید شده است (مطابق جدول ۱۶). ساختارهای سنتی و غیرمنعطف باعث می‌شود که ایده‌های تحولی هر چند درست طراحی شده باشند، ولی در عمل مورد استفاده قرار نگیرند. ساختارهای معیوب نه تنها از ایده استفاده نمی‌کنند، برخی اوقات با صاحبان ایده نیز به جدل برمی‌خیزند و عملاً باعث شکست کار می‌شوند. این متغیری است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده است.

۵. احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها

متغیر دیگری که مورد تأیید قرار گرفت، احساس نخبگی در مدیران ارشد است (مطابق جدول ۱۶). مدیریتی که خودش را نخبه می‌داند، عملاً از هرگونه تلاشی برای اصلاح خود یا استفاده از ایده‌ها ممانعت می‌کند. مدیر ارشدی که خودش را بهترین مدیر و روش‌های خودش را بهترین روش می‌داند، نیاز به استفاده از ایده ندارد. متغیر بعدی که نیز تأیید می‌شود، باز به‌نوعی با این متغیر پیوستگی دارد. این متغیری است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده است (مطابق جدول ۱۶).

۶. ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع

متغیر بعدی، ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع است (مطابق جدول ۱۶). یعنی اتاق فکر توانایی جهت‌دهی ندارد. شاید بهترین ایده‌ها و افکار تولید شوند، اما در کل ناتوان از تغییر جهت سازمانی است. اتاق نمی‌تواند باعث تصمیم‌سازی و در نهایت تصمیم‌گیری قاطع شود. این متغیری است که در پژوهش‌های پیشین ایران به آن اشاره نشده است (مطابق جدول ۱۶). اما در پژوهش‌های پیشین غربی به آن اشاره شده بود که مورد تأیید قرار گرفته است.

۷. نداشتن راهبرد مشخص

متغیر بعدی، نداشتن راهبرد مشخص است (مطابق جدول ۱۶)؛ یعنی در اتاق فکر، یک راهبرد مشخص وجود ندارد. هر روز به مسیر جدیدی قدم نهاده می‌شود و نیمه‌کاره رها می‌شود. اتاق فکر خودش دچار سردرگمی است و این موضوع روی خروجی اتاق نیز تأثیر خواهد گذاشت. این متغیری است که در پژوهش‌های قبلی به آن اشاره نشده است (مطابق جدول ۱۶).

۸. عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر

مدیران ارشد سازمان به اتاق فکر نیاز ندارند و نگاه آن‌ها به اتاق فکر، بیش‌تر حالت تبلیغی دارد که باعث می‌شود عدم باور آن‌ها به اتاق فکر نمایان شود (مطابق جدول ۱۶). این متغیری است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده است.

در ریشه‌یابی چالش‌های اتاق فکر ایران، دو موضوع مهم را می‌توان عنوان کرد:

۱. شکل نگرفتن بستر جوامع مدرن

کانون تفکر یکی از نیازهای جوامع مدرن بوده که نیاز به توزیع قدرت و مردم‌سالاری دارد. در ژانویه ۲۰۰۹، نمایندگان ۳۰ کشور کم‌تر توسعه‌یافته و اقتصادهای نوظهور در قاهره گرد هم آمدند و در بیانیه‌ای اعلام کردند که ارتقای کانون‌های تفکر در کشورهای در حال توسعه می‌تواند سبب اداره بهتر کشور و تصمیم‌گیری درست‌تر شود. در کشورهایی که مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری پایین‌تر است، کانون‌های تفکر نقش چشمگیری در ارائه ایده‌های مختلف به دولت‌ها دارند (جابری، ۱۳۹۳، ۳).

بنابراین «اگر پژوهش و تحلیل قابل اعتماد در دسترس نباشد، بنیان تصمیم‌گیری در سیاست‌ها تبدیل به پول، منافع و لابی‌کننده‌ها خواهد شد» (جابری، ۱۳۹۳، ۳). در جامعه‌ای که به مشارکت عمومی در سیاست‌گذاری‌ها نیاز دارد، ایده، فکر نو و درنهایت اتاق فکر ارزش می‌یابد. پوشش رسانه‌ها و توجه سیاست‌مداران و افزایش ادبیات دانشگاهی راجع به کانون‌های تفکر در کشورهای توسعه‌یافته، نشان‌دهنده نقش فزاینده آن‌ها در سیاست‌گذاری‌های کلی است (جابری، ۱۳۹۳، ۳). نکته مهم این است که کانون تفکر، زاینده منازعات مدرن بود. کانون تفکر، اختراع نظامی جنگ جهانی دوم و نشان‌دهنده پیچیدگی منازعات مدرن بود و از آن برای توضیح شرایط ایمن طراحان نظامی استفاده می‌شد (جابری، ۱۳۹۳، ۳).

وقتی جوامع مدرن می‌شوند، مسائل پیچیده شکل می‌گیرند که برای حل آن‌ها نیاز به اندیشه ضروری است. چنین بستری محل تولد کانون تفکر است. به‌عنوان نمونه، بوچر در ابتدای پژوهش خود درباره اتاق‌های فکر، شکل‌گیری اتحادیه اروپا را نتیجه یک فرایند عقلانی می‌داند (Boucher, 2014, 1).

نیاز به شفافیت، پاسخ‌گویی، کیفیت، بهره‌وری، رفاه، تقسیم ثروت و مشارکت ملی و عمومی، شایسته‌سالاری، خلاقیت و نوآوری و رقابت سازنده و سالم، همه زائیده مفاهیم جوامع مدرن است و جامعه مدرن برای این‌که به این‌ها برسد، نیازمند شدید ایده و تفکر است. در فهرست چالش‌های اتاق‌های فکر ایران سه فاکتور «عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر» «احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها» و «فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده» بیانگر شکل نگرفتن بسترهای عقلانی مناسب برای رشد کانون‌های تفکر در ایران است که روند آن، ناهماهنگ با بسترهایی است که کانون‌های تفکر موفق در جهان طی مسیر نموده‌اند.

۲. فرهنگ ایلی

سریع‌القلم در کتاب خود درباره فرهنگ ایرانیان می‌گوید:

«این‌که فرهنگ سیاسی ایران همواره از ویژگی‌هایی مانند: فردگرایی منفی، بی‌اعتمادی، نهادگرایی، فقدان اجماع نظر، خویشاوندگرایی، هزارفامیلی، بی‌قانونی، ناامنی، بحران هویت ملی و فرایند ناقص کشور - ملت‌سازی در رنج بوده است، به‌نظر ریشه در ساخت عشیره‌ای این سرزمین پهناور دارد. اگر بخواهیم نظام سیاسی ایران را مورد بررسی قرار بدهیم، در واقع باید عشیره‌شناسی کنیم (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۶۶-۶۵).

اگر به مفهوم اتاق فکر نگاهی دوباره بیندازیم، متوجه خواهیم شد که اتاق فکر پلی است میان صاحبان ایده و قدرت، از طرفی سیاست‌مداران بخش عظیمی از این قدرت را در اختیار دارند. به‌طور معمول توافق شده است که اتاق‌های فکر، پرسش‌ها درباره تعامل میان علم و ذی‌نفعان در توصیه‌های سیاسی را افزایش می‌دهند (Dahl Kelstrup, 2015).

از نظر گودمن^۱، کانون تفکر سازمانی است که روی مسائل مشخص از پژوهش‌ها حمایت می‌کند و کشف راه‌حل این مسائل را تشویق می‌کند و تعامل میان دانشمندان و خردمندان (روشنفکران) را در پیگرد این اهداف آسان می‌کند (Hart, 2008, 137).

مدوز می‌گوید: فضاهای اتاق‌های فکر یک مکان مرکزی در مؤلفه قدرت را اشغال کرده و به‌این‌دلیل کلی است که اتاق‌های فکر خودشان را دائماً زیر حمله دیگر میدان‌ها پیدا کنند (Medvetz, 2008, 10).

متخصص دیگری عنوان می‌دارد: نقش اتاق‌های فکر به‌عنوان یک حمایت‌کننده خصوصی برای دولت‌هاست که تا اندازه زیادی نتیجه نفوذ در اداره نخبگان است (Weaver, 1970, 570). متخصص اتاق‌های فکر چینی می‌گوید: اما هم‌چنان کانون تفکر برای تأثیر اصلی روی تکامل

1. Goodman

تدریجی نظر نخبگان مسیر می‌دهد (Abb, 2014, 18). یعنی اتاق فکر دغدغه تکامل ایده نخبگان را نیز داراست.

فرهنگ ایلی نمی‌تواند رواج‌دهنده اتاق فکر باشد؛ چون نیازی به ایده و فکر و مدیریت نخبه ندارد؛ از طرفی تعامل بین خردمندان و سیاست‌مداران زمانی شکل می‌گیرد که نیازی به وجود آید و در حقیقت تقسیم قدرت به صورت عقلانی انجام شده باشد، یا حداقل میلی برای این کار باشد. سریع‌القلم درباره شاخص‌های رشد در چنین جامعه‌ای می‌گوید (سریع‌القلم، ۱۳۹۳، ۳۳):

«اهمیت محوری خانواده و عنصر خویشاوندی باعث می‌شود تا فرد روابط اجتماعی را از منظر این پدیده بنگرد. ارزیابی فرد منوط به موقعیت خانوادگی اوست. نقش‌هایی که واگذار می‌شود منحصراً به وی تعلق نمی‌گیرد، بلکه کل خانواده را شامل می‌شود. در نتیجه، وقتی عضوی از یک خانواده ارتقاء اجتماعی می‌یابد، در حقیقت خانواده او ارتقاء پیدا می‌کند، از طرفی، فرد در زمان ارتقاء اجتماعی می‌کوشد دست سایر اعضای خانواده و قوم و خوی را بگیرد تا آنها نیز از مزایای اجتماعی بیشتر برخوردار شوند. این خصلت عشیره‌ای در حوزه سیاست و اقتصاد ایران همچنان ادامه یافته است و همانگونه که بیشتر به آن پرداختیم، هم ریشه امنیت‌جویی دارد و هم حکم وظیفه فرد».

شاید همه مطالب بالا را یونس ادیانی در کتاب «منطق بنیادین فکر» در یک سطر بیان کرده است: «در این سرای اندیشه‌ها و نوشته‌ها مانند افراد بایکوت می‌شوند» (ادیانی، ۱۳۸۳، ۲۰). یکی از متخصصین اتاق فکر برای بیان ضرورت وجود اتاق فکر می‌گوید: تفکر ما نباید برای سیاست‌مداران قدرتمند چالپوسی کند. در حالی که فرهنگ ایلی به دلیل نداشتن بسترهای مناسب عقلانی، در حقیقت بستر مناسبی را برای ترویج عقلانیت ندارد (Ahmad & Bakhsh Baloch, 2010, 111).

نتیجه‌گیری

این پژوهش در پاسخ به این پرسش اصلی تهیه گردید که «چالش اتاق‌های فکر سازمان‌های دولتی از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۳ در شهر تهران چیست؟»، این پژوهش به روش دلفی فازی با مشارکت ۱۵ نفر از افراد خبره در حوزه اتاق فکر انجام گردید. در این راستا، هشت چالش اتاق‌های فکر شناسایی و بر اساس اهمیت درجه‌بندی شدند، که هدف اصلی این پژوهش بود. این چالش‌ها عبارتند از: ۱. فقدان دانش نظری در حوزه مفهوم اتاق فکر؛ ۲. فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده؛ ۳. فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و فکر؛ ۴. ساختار معیوب سازمانی که امکان

پذیرش ایده‌های تحولی را ندارد؛ ۵. احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها؛ ۶. ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع؛ ۷. نداشتن راهبرد مشخص؛ ۸. عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر.

در آنالیز شکل‌گیری این چالش‌ها، به دو موضوع ریشه‌ای پرداخته شد. ۱. اتاق فکر یکی از نیازمندی‌های جوامع مدرن است که توزیع قدرت و ثروت در آن‌ها به صورت گسترده انجام شده است. در جوامعی که شیوه‌های محدود و انحصاری برای توزیع قدرت و ثروت وجود دارد، تفکر شکل نخواهد گرفت؛ چون تفکر و ایده‌پردازی بی‌اثر است. در نتیجه اتاق فکر نیز از مقبولیت برخوردار نخواهد بود.

۲. فرهنگ اجتماعی که اتاق فکر در آن شکل گرفته، نقش بسیار کلیدی در قوت یا ضعف کانون تفکر دارد. اگر فرهنگ دارای محرک‌های عقلانی اندکی باشد، مانند فرهنگ ایلی، اتاق فکر در آن جامعه تأثیر چندانی نخواهد داشت. در جامعه ایران فرهنگ ایلی حاکم است که در این فرهنگ، محرک‌های عقلانی ضعیفی برای حمایت از فکر و ایده‌پردازی وجود دارد. اگر فرهنگ یک جامعه از تفکر حمایت نکند، اتاق فکر بیش‌تر حالت مُد، تبلیغات و دکور در سازمان خواهد داشت.

پیشنهادها

۱. ایجاد مرکزی در کشور که به توزیع دانش در خصوص اتاق فکر بپردازد یا شاید بهتر باشد بگوییم به مدیریت اتاق‌های فکر کشور در سطح ملی بپردازد؛ مانند میرا در ژاپن. چنین جایگاهی می‌تواند نتیجه بسیار مؤثری بر روند شکل‌گیری اتاق‌های فکر ایران داشته باشد. چنین مرکزی می‌تواند با آموزش‌های تخصصی از بی‌راهه رفتن اتاق‌های فکر جلوگیری و یک روش بومی و عملی برای ایجاد و رشد اتاق‌های فکر ایجاد نماید.

۲. پژوهشی در زمینه ایجاد یک مدل یا ساختار اقتصادی در ایران که بتواند ایده و تفکر را به ثروت گره بزند بدون چنین ساختاری در حوزه ثروت، اتاق فکر در ایران کاربردی نخواهد شد.

۳. ایجاد مدلی برای تغییر فرهنگ عمومی از فرهنگ ایلی به فرهنگ عقلانی به خصوص آموزش‌هایی که آموزش و پرورش ایران در این حوزه می‌تواند به نسل‌های جدید ارائه کند.

الف) فارسی

- ادیانی، سید یونس (۱۳۹۱). *منطق بنیادین فکر*، تهران، نقش جهان.
- ادیانی، سید یونس (۱۳۹۲). *کانون‌های تفکر*، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ادیانی، سید یونس (۱۳۹۳). *اصول فکر انسانی*، تهران، نقش جهان.
- پیشگاه‌ها دیان، حمید (۱۳۹۳). *آشنایی با بنیاد رند*، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- جابری، طالب (۱۳۹۳). *کانون‌های تفکر آلمان*، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- حیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی*، رشت، کتیه گیل.
- حیدرپور، افشین و بیات، قدسی (۱۳۹۳). *کانون‌های تفکر و برنامه جوامع مدنی*؛ دانشگاه پنسیلوانیا - ژانویه ۲۰۱۴ گزارش: شاخص جهانی پیش به سوی کانون تفکر، ۲۰۱۳، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- خورشیدی، عباس و قریشی، حمیدرضا (۱۳۹۳). *راهنمایی تدوین رساله و پایان‌نامه تحصیلی (از نظریه تا عمل)*، تهران، یسطرون.
- خوئی، سیدمحمد (۱۳۹۳). *کانون‌های تفکر نازین*، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- راهداری، علیرضا (۱۳۹۳). *اتاق فکر در ۱۰ گام*، تهران، انتشارات نظری.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۲). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران، نشر آگه.
- سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۲). *فرهنگ سیاسی ایران*، تهران، نشر فرزانه.
- لاجوردی، سمانه (۱۳۹۰). *مدیریت کانون تفکر در عرصه خط‌مشی عمومی*، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمدزاده، لقمان و قلی‌پور، محمد (۱۳۹۳). *منطق فازی برای دانشجویان مدیریت*، تهران، آتی‌نگر.
- میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی‌اشلقی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). *طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی*، *مجله پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۷، زمستان ۱۳۸۹، صص ۵-۱.

ب) انگلیسی

- Abb, Pascal (2014). *Comparing the Media Activity of Chinese and US Foreign Policy Think Tanks*, Hamburg (Germany), GIGA Institute of Asian Studies, p. 18.

- Ahmad, Mahmood & Bakhsh Baloch, Qadar (2009). Behind the Scene: The Contributions of Think Tanks in U.S., *The Dialogue*, 2(2), pp. 100-115.
- De Bono, Edward (2008). Courses in Thinking (Marjan, Farji. Trans), Tehran, Aveneh Roshd (Orginal Work Published, 1982).
- Boucher, Stephen (2004). Europe and its Think Tanks: A Promise to be Fulfilled: An Analysis of Think Tanks Specialised in European Policy Issues in the Enlarged European Union, *Studies and Research*, pp. 1-5.
- Chance, Alek (2016). Think Tanks in the United States Activities, Agendas and Influence, *Institute for China-America Studies*, pp. 5-50.
- Dickson, P. (1972). *Think Tanks*. New York: Ballatine, pp. 1-12.
- Goodman, J. C. (2005). *What is a Think Tank?*, National Center for Policy Analysis (NCPA). December 20, pp. 1-38.
- Hart, P. & Vroman, A. (2008). A New Era for Think Tanks in Public Policy? International Trends, Australian Realities, *The Australian Journal of Public Administration*, 67(2), pp. 135-148.
- Koellner, Patrick (2013). *Think Tanks: The Quest to Define and to Rank Them*, The GIGA German Institute of Global and Area Studies, p 6.
- McGann, James G. (2016). *Think Tanks and Civil Societies Program* (2015 Global Go to Think Tank Index Report), Pennsylvania: University of Pennsylvania. pp. 1-10.
- McGann, James G. & Weaver, R. K. (Eds.). (2002). *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, pp. 1-10.
- McGann, James G. & Boucher, S. (2004). *Think Tanks in Europe and Us: Converging or Diverging?*, Proceedings from Seminar Organised in Paris, December 13. pp. 1-15.
- Medvetz, T. (2008). *Think Tanks as an Emergent Field*. New York: Social Science Research Council, p. 10.
- Medvetz, T. (2012). *Think Tanks in America*. Chicago: University of Chicago Press, p. 32.
- Merriam-Webster's Dictionary (1994). *Massachusetts: of Springfield*. Oxford English Dictionary. 2016. New York: Oxford University Press.
- Pautz, H. (2011). Revisiting the Think-tank Phenomenon. *Public Policy and Administration*, 26(4), pp. 419-435.
- Puhan, Tatjana-Xenia (2008). *Balancing Exploration and Exploitation by Creating Organizational Think Thanks*. Springer Science & Business Media: Hamburg, pp. 1-5.
- Rich, A. (2004). *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*. New York: Cambridge University Press, pp. 1-20.

- Rudolf, Traub-Merz (2011). *Do We Need More and More Think Tanks?*, Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Officei, 1, pp. 4-7.
- Sherrington, Philippa (2000). *Shaping the Policy Agenda: Think Tank Activity in the European Union*, 14(2), pp. 173-179.
- Speth, Rudolf (2011). *Think Tanks as New Channels of Influence within the Political System of Germany*, Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Officei, pp. 55-60.
- Smith, J. A. (1991). *The Idea Brokers: Think Tanks and the Rise of the New Policy Elite*. New York: The Free Press, pp. 10-15.
- Stone, Diane (1996). *Capturing the Political Imagination*. Think Tanks and the Policy Process. London: Frank Cass, pp. 1-15.
- Stone, Diane (2000). The Changing Think Tank Landscape, *Global Society*, 14(2), pp. 149-152.
- Stone, Diane (2001). Think Tank Transnationalisation and Non-Profit Analysis, Advice and Advocacy, *Global Society*, 14(2), pp. 153-172.
- Stone, Diane (2001). Think Tanks, Global Lesson-Drawing and Networking Social Policy Ideas. *Global Social Policy*, 1(3), pp. 338-360.
- Stone, Diane (2007). Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks? Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes. *Public Administration*, 85(2), pp. 259-278.
- Stone, Diane & Denham, Andrew (2004). *Think Tank Traditions-Policy Research and the Politics of Ideas*. Manchester: Manchester University Press, pp. 1-10.
- Stone, Diane; Denham, Andrew & Garnett, Mark (1998). *Think Tanks Across Nations: A Comparative Approach*. Manchester and New York: Manchester University Press, pp 5-25.
- Struky Raymond, J. (2006). *Manging Think Thanks, Practical Guidance for Moturing Organizations*, Budapest: The Urban Institut.
- The American Heritage Dictionary (15th ed.) (2016). Boston: Houghton Mifflin
- Thunert, M. W. 2006. The Development and Significance of Think Tanks in Germany, *German Ploicy Studies*, 3(2), pp. 185-221.
- Weaver, K. R. (1989). The Changing World of Think Tanks. *PS: Political Science and Politics*, 22(3), pp. 563-578.
- Weiss, Carol (1992). *Helping Government Think, in Organizations for Policy Analysis: Helping Government Think*, Newbury Park: Sag, pp. 5-35.
- Wrobel, Ralph (2014). South Korea's Reunification Think Tanks: The Development of a Marketplace for Ideas, *The German Journal on Contemporary Asia*, 3, pp. 5-24.