



**Modeling the Barriers to the Effective Formation of the Think Tank in the Country's Governmental Organizations With an Interpretive Structural Method**

**Mohammad Hakkak**

Associate Professor, Department of Management, Lorestan University, Lorestan, Iran.  
E-mail: hakkak.m@lu.ac.ir

**Masoome Momeni Mofrad**

Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Lorestan University, Lorestan, Iran.  
E-mail: ma.momenimofrad@gmail.com

**Saber Taghipour**

\*Corresponding author: Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: sabertaghipour87@gmail.com

**Abstract**

The need for the consensus of experts and thinkers in macro-decisions and macro-policies led to the emergence of a new concept in management literature called the think tank. In this regard, managers and macro-organizational policymakers have made relentless efforts to form a think tank. But unfortunately, the unfavorable outcomes of think tanks have shown that it is not effective. For this reason, identifying and finding conceptual connections between barriers to the formation of the think tank can be a powerful facilitator of the formation of the think tank. Accordingly, the aim of the present study was to model the barriers to the effective formation of the think tank. Identification of barriers to the formation of the think tank was conducted through semi-structured interviews with qualitative content analysis based on the theory of theoretical saturation with 16 professors of public administration and policy-making. The validity and reliability of the interviews were confirmed by the relative content validity method and the Cope Cohen index, respectively. Coding of interviews using Atlas ti software led to the identification of 12 major barriers to the formation of the think tank. In order to model the identified barriers, the opinions of 28 senior managers of government organizations in Lorestan province were used using a targeted sampling method and using a questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed by using content validity and post-test method, respectively. Modeling the barriers identified by the interpretive structural method led to the formation of six levels, the weakest of experience, the lack of theoretical knowledge and undesirable feedback, the most influential, and the limited cultural conflict and limited collectivism.

**Keywords**

Barriers to Thinking Room Formation, Think Tank, Interpretive Structural Modeling, Government Agencies of the Country.

**Citation:** Hakkak, M., Taghipour, S., & Momeni Mofrad, M. (2020). "Modeling the Barriers to the Effective Formation of the Think Tank in the Country's Governmental Organizations With an Interpretive Structural Method" *Public Organizations Management*, 8(4), 73-88. (in Persian).

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.53198.4101

-----  
**Received:** (26/ May/2020)  
**Accepted:** (22/Oct/2020)



## مدل‌سازی موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر در سازمان‌های دولتی کشور با روش ساختاری تفسیری

محمد حکاک

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

E-mail: hakkak.m@lu.ac.ir

معصومه مؤمنی مفرد

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

E-mail: ma.momenimofrad@gmail.com

صابر تقی‌پور

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

E-mail: sabertaghypour87@gmail.com

### چکیده

ضرورت هم‌اندیشی خبرگان و اندیشمندان در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های کلان منجر به پیدایش مفهومی نوین در ادبیات مدیریت به نام اتاق فکر شد. در این راستا مدیران و سیاست‌گذاران کلان سازمانی تلاش‌های بی‌وقفه‌ای به منظور تشکیل اتاق فکر کردند. اما متأسفانه خروجی‌های نامطلوب اتاق‌های فکر نشان از اثربخش نبودن تشکیل آن داشته است. به همین دلیل شناسایی و یافتن ارتباطات مفهومی میان موانعی که در مسیر تشکیل اتاق فکر اخلاص ایجاد کرده، می‌تواند تسهیل‌کننده‌ای قوی در مسیر شکل‌گیری اتاق فکر باشد. بر این اساس هدف از انجام مطالعه حاضر مدل‌سازی موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر بوده است. شناسایی موانع شکل‌گیری اتاق فکر از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با روش تحلیل محتوای کیفی بر پایه تکنیک اشباع نظری با ۱۶ نفر از استادان مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری انجام گرفت. روایی و پایایی مصاحبه‌ها به ترتیب با روش روایی محتوای نسبی و شاخص کاپای کوهن تأیید شد. کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی منجر به شناسایی ۱۲ مانع اصلی در شکل‌گیری اتاق فکر شد. به منظور مدل‌سازی موانع شناسایی‌شده از نظرات ۲۸ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان با روش نمونه‌گیری هدفمند و به کمک پرسشنامه استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با بهره‌گیری از روایی محتوا و روش آزمون-پس‌آزمون تأیید شد. مدل‌سازی موانع شناسایی‌شده با روش ساختاری تفسیری منجر به تشکیل شش سطح شد که ضعف تجربه، نبودن دانش نظری و بازخورد نامطلوب، اثرگذارترین و تعارض فرهنگی و جمع‌گرایی محدود، اثرپذیرترین موانع بودند.

### واژه‌های کلیدی

موانع شکل‌گیری اتاق فکر، اتاق فکر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سازمان‌های دولتی کشور.

**استناد:** حکاک، محمد؛ مؤمنی مفرد، معصومه و تقی‌پور، صابر (۱۳۹۹). «مدل‌سازی موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر در سازمان‌های

دولتی کشور با روش ساختاری تفسیری». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۴)، ۷۳-۸۸.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.53198.4101

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۳/۰۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۱)

## مقدمه

چنین کانون‌هایی در عصر حاضر به‌منظور افزایش قدرت تصمیمات مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است (اوه<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). ایده اولیه اتاق فکر برقراری ارتباطی معقول و مستمر میان تفکر و عمل بوده که اولین بار در خلال جنگ جهانی دوم مطرح شد (آریستری<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در آن دوران اتاق فکر به مکانی مطمئن که طراحان و سیاست‌گذاران نظامی بتوانند با هم‌اندیشی مؤثر راه‌کاری برای غلبه بر رقبای خود بیابند، اشاره داشته که با گذشت زمان کاربردهای آن در سطوح سازمانی گسترش یافته است (والنتینی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). اولین کاربردهای مؤثر اتاق فکر در سطح سازمانی به اوایل قرن بیستم میلادی و در ایالات‌متحده آمریکا بازمی‌گردد که با هدف تربیت نخبگان سیاسی، انجام پروژه‌های علمی و دانشگاهی و همچنین جهت‌دهی به سیاست‌گذاری‌های کلان اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت (وایت<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر و با آشکار شدن اهمیت هم‌اندیشی و جمع‌آوری اطلاعات و ایده‌هایی نو پیش از عمل باعث شده تا ضرورت تشکیل اتاق فکر در سازمان‌ها به‌خوبی درک شود و بدین ترتیب هر روزه بر میزان استفاده سازمان‌ها در بخش‌های مختلف به خصوص حوزه دولتی افزوده شود (مک‌گان، ۲۰۲۰؛ سالس-دجلیک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷؛ بیدل<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در داخل کشور نیز همانند سایر کشورهای جهان چندسالی است که مفهوم اتاق فکر و ضرورت تشکیل آن جهت کمک به بهبود سیاست‌گذاری‌ها در دستور کار قرار گرفته است. پیدایش این مفهوم در ایران را می‌توان در سه دوره کلی طبقه‌بندی کرد. دوره اول پیدایش اتاق فکر به اوایل دهه ۷۰ بازمی‌گردد. در این دوره هدف اصلی از شکل‌گیری اتاق فکر، کمک به توسعه هم‌اندیشی و مشارکت در تصمیم‌گیری بوده که با اقداماتی همچون تطابق اندیشه‌های غربی در برابر اندیشه‌های بومی و اسلامی انجام گرفت. در دوره دوم از پیدایش اتاق فکر بیشتر مفاهیمی همچون نظریه‌های فکر، کارگاه‌های تولید اندیشه، فناوری‌های تولید اندیشه و مسائلی از این قبیل مورد توجه قرار گرفت. در نهایت دوره سوم از پیدایش اتاق فکر در ایران که از اواسط دهه ۸۰ آغاز شد بیشتر بر محورهایی همچون تحقیقات در خصوص مسائل حاکمیتی، کانون‌های تولید اندیشه، اتاق فکر حاکمیتی متمرکز بوده تا ضرورت

در فضای پیچیده و نامطمئن عصر حاضر تصمیم‌گیری یکی از اصلی‌ترین فعالیت‌های هر سازمانی محسوب می‌شود (ویتوریا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها با اهداف و کاربری‌های متفاوت همواره نیازمند اتخاذ تصمیماتی صحیح و معقول به‌منظور بهبود مزیت رقابتی خود و در نهایت افزایش احتمال بقا بوده‌اند (سگورا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه با افزایش پیچیدگی‌ها و نااطمینانی‌های محیطی، نیاز به اتخاذ تصمیماتی معقول و پاسخگویی متفکرانه به مسائل و چالش‌های سازمانی که ناشی از پیچیدگی‌های محیطی است بیش از پیش احساس می‌شود (آپوستولیدیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بدون شک اتخاذ چنین تصمیماتی که بتواند با پیچیدگی‌ها و ریسک‌های ناشی از آن مقابله کند، نیازمند دسترسی به اطلاعات و ایده‌های جدید و نوآورانه است (پلهوه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). اما مسئله اصلی این است که مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان محوری سازمان وقت و انرژی لازم برای فراهم‌آوردن و تحلیل چنین اطلاعات و ایده‌های در اختیار ندارند (مک کاسکیل - استیونز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). مدیران راهبردی در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه به دلیل اینکه بخش عمده‌ای از زمان کاری خود را صرف شرکت در جلسات و نشست‌های متعدد داخل و خارج از سازمان می‌کنند، از توانایی اتخاذ تصمیمات کلان سازمان را بر پایه اطلاعات مفید و سودمند بی‌بهره می‌مانند (لی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). این قبیل مسائل و نیازها سبب شد تا مفهومی نوین به نام اتاق فکر در سال‌های اخیر به مباحث مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری سازمان‌ها به خصوص در بخش‌های دولتی و حاکمیتی افزوده شود (لالیبرته و رادمان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). اتاق فکر به‌عنوان اندیشه‌ای مطرح است که با برگزاری هم‌اندیشی‌های متعدد با متخصصان و افراد آگاه به مسائل جاری و آینده سازمان سعی در ارائه اطلاعات و ایده‌هایی نوین به‌منظور بهبود هرچه بیشتر کیفیت تصمیمات کلان سازمان دارد (جولیان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات انجام‌گرفته در این حوزه، اتاق فکر را جذاب‌ترین نوآوری اطلاعاتی و فکری در سال‌های گذشته بیان کرده است (بوآتنگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). ایجاد

1. Vitoria
2. Segura
3. Apostolidis
4. Plehwe
5. McCaskill-Stevens
6. Li
7. Laliberte Rudman
8. Julion
9. Boateng

10. Oh
11. Aristei
12. Valentini
13. White
14. Salles-Djelic
15. Biddle

استراتژی‌های مطلوب خود به‌منظور بهره‌برداری مؤثر از اتاق فکر به‌عنوان منشأ تولید ایده و اطلاعات یاری رساند. بر این اساس مطالعه حاضر در پی یافتن پاسخی مناسب برای این سؤال است که موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر کدامند و این مدل‌سازی این موانع به چه صورتی است؟

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

اتاق فکر موضوعی نسبتاً جدید در مباحث مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این مفهوم از حالت غیرساختارمند گذشته به بخشی از ساختارهای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است (اوه استر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). اتاق فکر به‌عنوان راهبرد عقلانی به‌منظور ارتقاء واحدهای تولید فکر و ایده در سازمان تعریف می‌شود که از طریق برخورد با سیاست‌زدگی و عوام‌زدگی به کمک مراکز و مؤسسات دانشگاهی و پژوهشی می‌تواند سازمان‌های عصر حاضر را به سوی تصمیماتی خلاق و نوآور هدایت کند (آریستری و همکاران، ۲۰۱۸).

اتاق فکر به‌عنوان نوعی سازمان خاص در ارتباط با تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مطرح است که بر پایه تفکر گروهی شکل می‌گیرد. اتاق فکر بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان در حوزه‌های مختلف، پایه و اساس اطلاعاتی لازم را جهت تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مدیران فراهم می‌سازد. موضوع اصلی اتاق فکر هدایت عناصر سازمان به سوی خودآگاهی است تا بدین طریق امکان خوداصلاحی وجود داشته باشد (گراسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادبیات مدیریت، اتاق فکر به نام‌هایی همچون اندیشکده و فکر انبازه شناخته شده که در ساختارهای قدرت بسیاری از کشورها به‌عنوان یک نهاد بانفوذ در سیاست‌گذاری‌های کلان مطرح است. بر این اساس اتاق فکر به مجموعه‌ای اطلاق می‌شود که از اندیشمندان و صاحبان ایده که می‌توانند تحلیل‌هایی را به‌منظور اثربخشی تصمیمات سیاست‌گذاران کلان ارائه دهند، حمایت می‌کند (توروک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

اتاق فکر در سازمان‌های امروزی وظایف متعددی را بر عهده دارد که از جنبه‌های گوناگونی قابل‌بحث است. از جنبه مدیریتی، اتاق فکر فضایی را ایجاد می‌کند که از طریق آن مدیران می‌توانند تصمیمات باکیفیت‌تری را اتخاذ کرده و رفتارهای معقول‌تری را از خود به نمایش گذارند که در نتیجه

تشکیل اتاق فکر در دستگاه‌های حاکمیتی بیش از پیش آشکار شود (ادیانی، ۱۳۹۳؛ ادیانی، ۱۳۹۲).

متأسفانه علی‌رغم درک اهمیت اتاق فکر در بهبود سیاست‌گذاری‌های سازمان و تلاش در راه‌اندازی و بهره‌برداری از این مفهوم، نتایج مثبت و مؤثری از اتاق‌های فکر نصیب سازمان‌ها به خصوص در بخش دولتی نشده است. چرا که کماکان تغییرات مثبتی در سیاست‌گذاری‌های سازمان دیده نشده و همچنان بیشتر تصمیمات در سطح کلان توسط مدیران به صورت انفرادی و بدون توجه به اطلاعات و ایده‌های ارائه شده توسط خبرگان و افراد آگاه سازمان اخذ می‌شود. ریشه این مسئله را می‌بایست در موانعی جستجو کرد که در روند شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر اختلال وارد می‌کنند. به این دلیل که تعهد و توجه ویژه به اندیشکده‌های سازمان و همچنین تلاش در راستای بازبینی مستمر و منظم آن‌ها به‌منظور جلوگیری از آسیب‌های احتمالی ناشی از تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های اشتباه امری ضروری و لازم است. بر این اساس در این مطالعه تصمیم گرفته شد تا موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مراکز اداره کشور شناسایی شده و ارتباط میان این موانع به‌درستی آشکار شود.

دغدغه پرداختن به‌عنوان پژوهش ضعف تصمیم‌گیری‌های گروهی و پایین‌بودن سطح مشارکت و مشورت در سازمان‌های دولتی بوده است به نحوی که تصمیمات کلان و سیاست‌گذاری‌ها توسط افراد معدودی انجام می‌گیرد که نیازها و دغدغه‌های افراد ذی‌نفع از تصمیماتشان را به‌خوبی درک نمی‌کنند. بنابراین، تصمیمات نهایی آن‌ها می‌تواند با چالش‌های جدی روبه‌رو باشد به نحوی که شکاف بالایی در تصمیمات نهایی آنان و وضعیت موجود و مشکلات سازمان‌های دولتی برقرار می‌شود که ریشه این شکاف به موانعی بازمی‌گردد که در مسیر ایجاد اتاق فکر به‌عنوان پایه‌ای برای بهبود سطح تصمیم‌گیری و مشورت در وجود دارد.

نوآوری این مطالعه در این است که تاکنون پژوهشی با محوریت شناسایی و مدل‌سازی موانع شکل‌گیری اتاق فکر در ایران انجام نشده و بدین صورت دیدگاه جامعی در این خصوص وجود ندارد. انجام این مطالعه می‌تواند اختلاف‌نظرهای موجود در خصوص موانع اثرگذار بر شکل‌گیری اتاق فکر در سازمان‌های دولتی را کاهش داده و به توسعه مطالعات در حوزه سیاست‌گذاری سازمانی به خصوص در بخش دولتی کمک‌های شایانی کند. همچنین انجام این مطالعه می‌تواند مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی و غیردولتی را در تدوین

1. Oh, Esther

2. Graci

3. Torok

گراسی و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی نقش اتاق فکر بر پیشبرد صنعت گردشگری پرداختند. به‌منظور دست‌یابی به هدف پژوهش اتاق فکری تشکیل شد. این اتاق فکر شامل همکاری با ۸۲ ذی‌نفع از جمله افراد بومی، دانشجویان، دانشگاهیان، بازیگران دولت، مسئولان عملیاتی و انجمن‌های گردشگری بود. نتایج این اندیشکده چندین مضمون مهم را شناسایی کرده و بهبود زیرساخت و جلب حمایت‌های سازمانی از مهم‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود.

وانر و پرابستر-هایپر<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی موانع شکل‌گیری مشارکت ذی‌نفعان در طراحی سیاست‌های سازمانی پرداختند. این مطالعه با انجام پژوهش میدانی منجر به شناسایی چهار مانع اصلی شامل موانع فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در شکل‌گیری مشارکت اثربخش ذی‌نفعان سازمانی شد.

هاتیپوگلو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای اقدام به شناسایی موانع مشارکت ذی‌نفعان سازمانی کردند. یافته‌های حاصل از این مطالعه که در سازمان‌های دولتی ترکیه انجام گرفت منجر به شناسایی موانع مشارکت ذی‌نفعان شامل آگاهی و درک مطلوب، ساختارهای نهادی، رهبری ضعیف، عدم تمرکز مالی و ساختارهای نامطلوب شد.

مک‌گان (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با هدف درجه‌بندی اتاق‌های فکر در سطح جهان پرداخت. در این مطالعه اتاق‌های فکر ایالات متحده مورد تحلیل قرار گرفت و چالش‌های اصلی آن‌ها شامل ناتوانی در جذب نخبگان؛ ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع و عدم دسترسی به نهادها و افراد مهم و تأثیرگذار شناسایی و تحلیل گردید.

راهداری و نصر (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی چالش‌های اتاق فکر در ایران پرداختند. هدف این پژوهش، «بررسی چالش 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

منافع آن نصیب کلیه ذی‌نفعان سازمانی می‌شود (مونترلوئی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از حیث سرمایه انسانی، اتاق فکر محیطی را برای پرورش و توسعه خبرگان و صاحبان ایده در آینده فراهم می‌سازد. از جنبه عارضه‌یابی سازمانی، اتاق فکر به توصیف دقیق پدیده‌ها و شناخت وضع موجود و همچنین موشکافی دقیق مسائل و موضوعات سازمانی، ارزیابی و نقد سیاست‌های سازمانی کمک‌های شایانی می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). از حیث پژوهشی، اتاق فکر زیرساختی پژوهشی دارد به نحوی که موقعیتی را برای افرادی که زمینه و توانمندی مطلوبی در خصوص ارائه ایده‌های خلاقانه دارند، فراهم می‌سازد تا بدین طریق بتوانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را در جهت پیشبرد اهداف سازمانی به کار گیرند (راسر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

برای مفهوم اتاق فکر ویژگی‌های متعددی در نظر گرفته شده که از این بین چهار ویژگی عمده و مرسوم شامل؛ جمع‌اندیشی، تولید خروجی‌های فکر و ایده، تمرکز تلاش‌ها بر مسائل روز سازمان و جامعه و عدم دخالت در مسائل اجرایی بیش از سایر ویژگی‌ها مورد توجه قرار گرفته است (ژیائو و دای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). این ویژگی‌ها بر پایه ارزش‌ها و اصول محوری اتاق فکر که شامل؛ جمع‌گرایی، خود اصلاحی؛ باور به خود؛ نوگرایی و تولید فکر است، ظهور می‌یابند. بر اساس این ارزش‌های محوری اتاق فکر می‌تواند اثربخش‌تر در خدمت سازمان‌های امروزی باشد (ماتیوداکیس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

بر این اساس مهم‌ترین کارکردهای اتاق فکر می‌تواند شامل؛ کشف مسائل و روندها، مطالعات علمی و پیمایشی، آموزش عمومی، پرورش سرمایه انسانی، اقلان‌سازی عمومی باشد (مک‌گان، ۲۰۰۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

بر این اساس تلاش‌های متعددی در راستای انجام مطالعات در حوزه اتاق فکر و نقش آن در توسعه سیاست‌گذاری سازمانی انجام شده است. بررسی و تحلیل این مطالعات می‌تواند منجر به بهبود درک مفهوم اتاق فکر و همچنین شناخت شکاف مطالعاتی در این حوزه شود.

1. Montero-Luis
2. Ruser
3. Xiao & Dai
4. Mathioudakis

5. Wanner & Pröbstl-Haider  
6. Hatipoglu

### روش‌شناسی پژوهش

از نظر فلسفی این مطالعه ذیل پارادایم اثبات‌گرایی طبقه‌بندی می‌شود. پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها در زمره مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد.

پژوهش حاضر در دو گام انجام گرفته است. در گام اول، موانع شکل‌گیری اتاق فکر از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استادان متخصص در حوزه مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری که در این زمینه‌ها دارای تألیفات متعددی هستند و با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی شناسایی شد. روش تحلیل محتوای کیفی یک روش تحلیلی به‌منظور تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی به وسیله رویکردی نظام‌مند شامل کدگذاری و استخراج مقولات فرعی و اصلی است (الو و کینگاس، ۲۰۰۸). علت انتخاب روش تحلیل محتوای کیفی در تحلیل داده‌های مصاحبه حفظ اصالت و حقیقت‌ها به‌گونه‌ای ذهنی و ارائه تبیین‌های علمی از آن است که در قالب مقولات فرعی و اصلی ارائه می‌شود. علاوه بر این انعطاف‌پذیری بالای این روش در تحلیل داده‌های کیفی و ارائه الگوهای ذهنی و استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با هدف پژوهشگر، این روش را به‌عنوان یک روش مطلوب به‌منظور شناسایی و استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های پیشران یا مانع در شکل‌گیری یک پدیده شده است (هسیه و شانون، ۲۰۰۵). نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انجام گرفت. در مجموع پس از مصاحبه با نفرات چهارم و پانزدهم، مقوله جدیدی استخراج نشود و اشباع نظری حاصل شد. در نهایت فرایند مصاحبه با نفر شانزدهم به پایان رسید. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ است.

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 عبارت‌اند 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.

بابایی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به سنجش سطح آمادگی سازمان ورزشی جهت شکل‌گیری اتاق فکر پرداختند. پژوهش حاضر با روش توصیفی - زمینه‌یابی و با استفاده از مدل مفهومی عنکبوتی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان بخش اداری مجموعه ورزشی شهید شیروودی تشکیل داده‌اند که تعداد آن‌ها ۲۶۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۵۲ نفر تعیین و به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی از جامعه آماری انتخاب شده است. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته در مقیاس لیکرت است که روایی با استفاده از روش محتوا و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۸۵٫۳ درصد محاسبه شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در این سازمان شاخص‌های فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان، ساختار دانش و توانمندسازی کارکنان به ترتیب دارای بالاترین سطح آمادگی و شاخص کار گروهی دارای پایین‌ترین سطح به‌منظور شکل‌گیری اتاق فکر می‌باشند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	مدرک تحصیلی	رتبه علمی	سابقه دانشگاهی
۱	مرد	دکتری تخصصی	استاد	۲۰
۲	مرد	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۶
۳	مرد	دکتری تخصصی	استاد	۲۵
۴	مرد	دکتری تخصصی	استاد	۲۱
۵	زن	دکتری تخصصی	استاد	۲۶
۶	زن	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۸
۷	مرد	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۹
۸	مرد	دکتری تخصصی	دانشیار	۲۰
۹	مرد	دکتری تخصصی	استادیار	۱۱
۱۰	زن	دکتری تخصصی	استاد	۲۷
۱۱	زن	دکتری تخصصی	استاد	۱۹

ردیف	جنسیت	مدرک تحصیلی	رتبه علمی	سابقه دانشگاهی
۱۲	مرد	دکتری تخصصی	استادیار	۱۲
۱۳	زن	دکتری تخصصی	استادیار	۹
۱۴	مرد	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۸
۱۵	مرد	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۷
۱۶	مرد	دکتری تخصصی	استاد	۱۴

روایی مصاحبه با استفاده از روش کیوسرت و پایایی آن با بهره‌گیری از شاخص کاپای کوهن بررسی شد. ضریب کاپای کوهن بین صفر تا یک متغیر است و به‌صورت درصد بیان می‌شود. حداقل مقدار ضریب کاپا ۰/۶ است و مقادیر بالاتر از ۰/۶ بر اساس نظرات دو ارزیابی، مطلوب است. نتیجه به دست آمده در جدول ۲ نمایان است.

جدول ۲. ضریب کاپای کوهن

شماره	مقولات اصلی	ضریب کاپای کوهن
X1	عدم تأمین مالی	۰/۶۸
X2	رفتار سیاسی	۰/۷۲
X3	ضعف مدیریتی	۰/۷۱
X4	تعارض فرهنگی	۰/۶۶
X5	ضعف تجربه	۰/۶۲
X6	فقدان دانش نظری	۰/۶۰
X7	بازخورد نامطلوب	۰/۷۲
X8	ساختار نامتناسب	۰/۶۳
X9	عدم احساس نیاز	۰/۶۰
X10	استراتژی نامطلوب	۰/۶۲
X11	ضعف رهبری	۰/۷۹
X12	جمع‌گرایی محدود	۰/۸۱
	مقدار کل	۰/۶۸

تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی انجام شد. در گام دوم، سطح‌بندی و برقراری ارتباط مفهومی میان موانع شناسایی شده در شکل‌گیری اتاق فکر با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. مدل‌سازی ساختاری تفسیری به فرایند تعاملی جامع است که در قالب یک مدل جامع اقدام، سطح‌بندی و تعاملات میان عوامل ارائه می‌شود. این روش منجر به ایجاد روابط پیچیده میان عوامل مورد بررسی می‌شود به نحوی که اثرگذارترین عوامل و اثرپذیرترین عوامل را در قالب الگوی سطح‌بندی نمایش داده و درک مطلوبی در ارتباط با نحوه و جهت تعاملات میان عوامل ارائه می‌دهد (سینق و کانت، ۲۰۰۸). با توجه به اینکه مطالعات اندکی در خصوص شناسایی موانع اتاق فکر صورت‌گرفته،

استفاده از روش ساختاری تفسیری می‌تواند علاوه‌بر نمایش سطح‌بندی موانع مؤثر، تعاملات میان موانع را نشان داده تا بدین‌صورت درک مطلوبی در جهت تدوین سیاست‌های لازم جهت مقابله با این موانع ایجاد شود. در این بخش جامعه آماری را کلیه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند انجام شد که درنهایت نظرات ۲۸ نفر از مدیران ارشد به‌عنوان خبره در راستای مدل‌سازی موانع شناسایی شده اعمال شد. تحلیل شاخص‌های جمعیت‌شناختی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان نشان داد، از بین ۲۸ نفر موردبررسی تعداد ۲۲ نفر مرد و ۶ نفر زن بوده‌اند. همچنین از این بین تعداد ۲۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر دارای مدرک دکتری هستند. علاوه‌بر این ۵ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال،

خبرگان آگاه به موضوع پژوهش استفاده شد. مقدار مطلوب شاخص با توجه به نظرخواهی از ۲۰ ارزیاب برابر با ۴۲/۴۲ است (اشنایدر و همکاران، ۲۰۱۰). مقدار کل این شاخص برابر با ۴۲/۴۲ حاصل شد. نتیجه به دست آمده به شرح جدول ۳ است.

۱۶ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷ نفر دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال بوده‌اند. داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه‌های توزیع شده در میان خبرگان جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا به کمک نظرات ۲۰ نفر از متخصصان و

جدول ۳. ضریب روایی محتوای نسبی

شماره	مقولات اصلی	ضریب روایی محتوای نسبی
X1	عدم تامین مالی	۴۸/۰
	رفتار سیاسی	۵۲/۰
X3	ضعف مدیریتی	۴۳/۰
X4	تعارض فرهنگی	۵۱/۰
X5	ضعف تجربه	۵۴/۰
X6	فقدان دانش نظری	۴۸/۰
X7	بازخورد نامطلوب	۴۱/۰
X8	ساختار نامتناسب	۴۲/۰
X9	عدم احساس نیاز	۴۱/۰
X10	استراتژی نامطلوب	۴۷/۰
X11	ضعف رهبری	۴۳/۰
X12	جمع‌گرایی محدود	۴۳/۰
	مقدار کل	۴۲/۰

### یافته‌های پژوهش

کدگذاری داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار اطلس تی ۸ منجر به شناسایی ۱۲ مقوله اصلی به‌عنوان موانع شکل‌گیری اتاق فکر شد که در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

جهت سنجش پایایی از روش آزمون-پس‌آزمون استفاده شده و پرسش‌نامه در بازه زمانی ۳ هفته بعد مجدداً برای اساتید دانشگاهی و تعدادی از خبرگان با تجربه در حوزه پژوهش ارسال شد. همبستگی میان پاسخ‌ها در دو مرحله می‌بایست بالاتر از ۰/۷ باشد. حاصل شود تا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گیرد (یونوس و خان، ۲۰۱۱). همبستگی موردنظر به میزان ۷۴ درصد برآورد شد که نشان از تأیید پایایی پرسشنامه دارد.



شکل ۱. موانع شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر از منظر صاحب‌نظران



متن «خیلی از کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی تجربه محدودی در کارهای جمعی و مشارکتی دارند و حتی حاضر نیستند تا تجربیات سازمان‌ها داخلی و خارجی را در ارتباط با استقرار اتاق فکر بررسی کنند» منجر به شناسایی مقوله تجربه محدود فعالیت گروهی و عدم دسترسی به تجربیات اتاق فکر شد.

متن نحوه ساختاربندی در سازمان‌های دولتی به نحوی است که بسیار خشک و غیرمنعطف بوده و از مشارکت حد بالا جلوگیری می‌کند «منجر به شناسایی مقوله ساختار غیرمنعطف شد».

متن «آن قدر کارکنان در سازمان‌های دولتی به صورت فردی کار کردند که کارهای جمعی برایشان بسیار زجرآور بوده و این به یک ارزش در سازمان‌های دولتی تبدیل شده است» منجر به شناسایی روحیه فردگرایی در سازمان شد.

در گام بعد مقولاتی که تشابهات مفهومی بالایی با یکدیگر داشته‌اند در یک طبقه قرار گرفته و بر این اساس مقولات اصلی به‌عنوان موانع شکل‌گیری اتاق فکر شناسایی شدند. به‌عنوان نمونه مقولات فرعی بودجه ناکافی، سرمایه‌گذاری ضعیف و تأمین مالی دیر هنگام منابع مالی به علت تشابهات مفهومی در یک طبقه به نام عدم تأمین مالی قرار گرفتند که به‌عنوان یک مقوله اصلی و مانعی جهت شکل‌گیری اتاق فکر لحاظ شد.

در جدول ۴ مقولات اصلی و فرعی استخراج شده از کدگذاری مصاحبه‌ها ارائه شده است.

همانگونه که در بخش روش‌شناسی اشاره شد، داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل محتوای کیفی کدگذاری شد که در نهایت منجر به شناسایی ۱۲ مقوله اصلی و ۴۸ مقوله فرعی شد. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها به همراه مقولات فرعی استخراجی از آن‌ها در ادامه ارائه می‌شود.

به‌عنوان نمونه از متن «برخی از افراد در سازمان به حدی از یک نفر تعریف می‌کنند که انگار آن فرد همه کاره است و همه قدرت سازمان و تصمیم‌ها توسط او گرفته می‌شود» مقوله فرعی ستایش افراد قدرتمند استخراج شد.

متن «الان بسیاری از سازمان‌ها با مشکلات بودجه مواجه هستند که در بخش دولتی پررنگ‌تر است. به همین علت سرمایه‌گذاری در بخش‌های مثل اتاق فکر به‌خوبی صورت نمی‌گیرد و اگر هم بودجه اختصاص داده شود بسیار دیر است» منجر به استخراج مقوله فرعی بودجه ناکافی و تأمین دیر هنگام منابع مالی شد.

متن «خیلی از مدیران سازمان‌های دولتی مهارت برقراری ارتباط با کارکنان خود را به‌خوبی دارا نیستند و سطح مشارکت پایینی را به نمایش می‌گذارند» منجر به شناسایی مقوله ضعف مشارکت شد.

متن «ذی‌نفعان اصلی سازمان دارای ارزش‌ها و اعتقادات مذهبی متنوعی هستند که باعث می‌شود تا به‌خوبی به درک مشترک نرسند و یکدیگر را بر اساس همین موضوع قضاوت کنند» منجر به شناسایی مقوله ارزش‌های متناقض و اعتقادات مذهبی متعارض شد.

#### جدول ۴. کدگذاری داده‌های مصاحبه

شماره	مقولات اصلی	مقولات فرعی
X1	عدم تأمین مالی	بودجه ناکافی، سرمایه‌گذاری ضعیف، تأمین دیر هنگام منابع مالی
X2	رفتار سیاسی	ایجاد تصویر مثبت فردی، ایجاد پایگاه حمایتی مردمی، تعامل با افراد قدرتمند، ائتلاف با هم‌ردیفان قدرتمند، استفاده از اطلاعات محرمانه، ستایش افراد قدرتمند
X3	ضعف مدیریتی	مهارت اداری ضعیف، ضعف اداره گروه کاری، دانش محدود تخصصی، ضعف مشارکت
X4	تعارض فرهنگی	ارزش‌های متناقض، اعتقادات مذهبی متعارض، باورهای سیاسی متفاوت، جانب‌داری از ارزش‌های هم‌راستا
X5	ضعف تجربه	تجربه محدود فعالیت گروهی، عدم دسترسی به تجربیات اتاق فکر، تجربه ضعیف هم‌اندیشی
X6	فقدان دانش نظری	دانش بروز نشده، دانش محدود در خصوص اتاق فکر، عدم شناخت زوایای پنهان اتاق فکر، عدم شناخت فرایند اجرایی اتاق فکر
X7	بازخورد نامطلوب	عدم توجه به خروجی‌های اتاق فکر، شکست‌های متوالی اتاق فکر
X8	ساختار نامتناسب	ساختار بوروکراتیک، ساختار غیرمنعطف، سطح‌بندی غیرمعمول در سازمان، گروه‌بندی‌هایی با فاصله قدرت بالا
X9	عدم احساس نیاز	عدم ادراک ضرورت اتاق فکر، عدم اعتقاد به منافع اتاق فکر، نگرش منفی به اتاق فکر
X10	استراتژی نامطلوب	راهبردهای غیررقابتی، تعریف غیرشفاف اتاق فکر، روشن نبودن اهداف اتاق فکر، استفاده از روش‌های اشتباه در هم‌اندیشی
X11	ضعف رهبری	عدم پرورش رهبران بانفوذ، کاهش اعتماد به رهبری در سازمان، سطح پایین صداقت، عدم خلاقیت رهبران، عدم قاطعیت افراد بانفوذ سازمان، عدم توانایی در القای انگیزش
X12	جمع‌گرایی محدود	روحیه فردگرایی در سازمان، عدم توانایی در کار گروهی، تعارضات بین فردی، عدم تحمل ایده‌های مخالف

یعنی شاخص  $Z$  به  $i$  منجر می‌شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛  $X$  برای نشان دادن تأثیر دوطرفه؛ و  $O$  برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو شاخص استفاده شده است. ماتریس خودتعاملی موانع شکل‌گیری اتاق فکر به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی

X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
O	O	A	O	O	O	O	O	O	O	V		X1
V	X	A	O	A	A	O	A	V	A			X2
A	X	A	O	A	X	A	A	V				X3
V	A	A	V	A	A	O	A					X4
O	V	V	V	V	A	X						X5
V	V	V	O	V	O							X6
O	V	V	V	A								X7
V	O	X	O									X8
O	O	V										X9
V	O											X10
V												X11
												X12

یک‌طرفه دارد. بنابراین، در خانه ماتریس اثرگذاری  $X2$  بر  $X1$  حرف  $A$  قرار داده شده به این معنی که  $X2$  تأثیری بر  $X1$  ندارد. سپس در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم  $X$  و  $V$  از عدد یک و به جای علائم  $A$  و  $O$  عدد صفر استفاده شد. ماتریس دست‌یابی اولیه به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. ماتریس دست‌یابی اولیه

X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	۱	X1
۱	۱	.	.	.	.	.	.	۱	.	۱	.	X2
.	۱	.	.	.	۱	.	.	۱	۱	۱	.	X3
۱	.	.	۱	.	.	.	.	۱	.	.	.	X4
.	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	.	X5
۱	۱	۱	.	۱	.	۱	۱	.	۱	.	.	X6
.	۱	۱	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	.	X7
۱	.	۱	.	۱	۱	.	.	۱	۱	۱	.	X8
.	.	۱	۱	.	.	.	.	.	.	.	.	X9
۱	.	۱	.	۱	.	.	.	۱	۱	۱	۱	X10
۱	۱	.	.	.	.	.	.	۱	۱	۱	.	X11
۱	.	.	.	.	.	.	.	.	۱	.	.	X12

به اصطلاح تحت عنوان عمل سازگاری ماتریس دست‌یابی اولیه مطرح است. ماتریس دست‌یابی نهایی به شرح جدول ۷ ارائه شده است.

اولین گام در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله روابط بین موانع شناسایی شده در شکل‌گیری اتاق فکر به صورت زوجی بر پایه فراوانی پاسخ‌های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد ( $V$ ،  $A$ ،  $X$  و  $O$ ) تعریف می‌شود. در ماتریس خودتعاملی،  $V$  یعنی شاخص  $i$  به  $j$  منجر می‌شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛  $A$

در گام دوم، ماتریس دست‌یابی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمد. جهت استخراج ماتریس دست‌یابی اولیه ابتدا قرینه متناظر حروف اختصاری در زیرقطر اصلی ماتریس تکمیل گردید. به عنوان مثال در خانه ماتریس اثرگذاری  $X1$  بر  $X2$  حرف اختصاری  $V$  قرار گرفته به این معنی که  $X1$  بر  $X2$  تأثیر

در گام سوم، ماتریس دست‌یابی نهایی با تکیه بر تحلیل روابط ثانویه یا غیرمستقیم میان موانع شناسایی شده بررسی شد. به این معنا که اگر  $X1$  منجر به  $X2$  شود و  $X2$  منجر به  $X3$  شود، در این صورت باید  $X1$  نیز منجر به  $X3$  شود که

جدول ۷. ماتریس دست‌یابی نهایی

	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
X1	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱	۱	۴
X2	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۱	۰	۵
X3	۱*	۱	۱*	۱*	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۹
X4	۱	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۰	۰	۵
X5	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۲
X6	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱۲
X7	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۲
X8	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱۱
X9	۱*	۰	۱	۱	۱*	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۸
X10	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
X11	۱	۱	۰	۱*	۰	۱*	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۷
X12	۱	۱*	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۱*	۱	۰	۰	۵
وابستگی	۱۲	۹	۸	۹	۶	۸	۳	۵	۱۲	۱۱	۱۰	۷	

در گام چهارم، جهت تعیین روابط و سطح‌بندی موانع شکل‌گیری اتاق فکر در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد) و مجموعه ورودی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی که بر آن تأثیر می‌گذارند) برای هر مانع از ماتریس دریافتی استخراج شود. پس از تعیین مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین عاملی که در آن اشتراک دو مجموعه خروجی و ورودی برابر با مجموعه خروجی باشد، سطح اول است. بنابراین، عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل دارند. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف شده و فرایند محاسبه مجموعه خروجی و ورودی ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه می‌یابد. نتیجه سطح‌بندی هر یک از موانع شناسایی شده در شکل‌گیری اتاق فکر به شرح جدول ۸ است.

همان‌گونه که در جدول ۵ نمایان است، با بهره‌گیری روش سازگاری موانع، برخی از موانع به صورت غیرمستقیم و از طریق مانعی دیگر توانسته‌اند بر یکدیگر تأثیر بگذارند که این رابطه به صورت ۱\* نشان داده شده است. در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به‌خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. جهت تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر I ام بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر I او تأثیر می‌گذارند) معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی در تحلیل میک‌مک استفاده می‌شود. پس از سازگاری و تدوین ماتریس دست‌یابی نهایی، قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از موانع شناسایی شده به شرح جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۸. سطح‌بندی موانع شکل‌گیری اتاق فکر

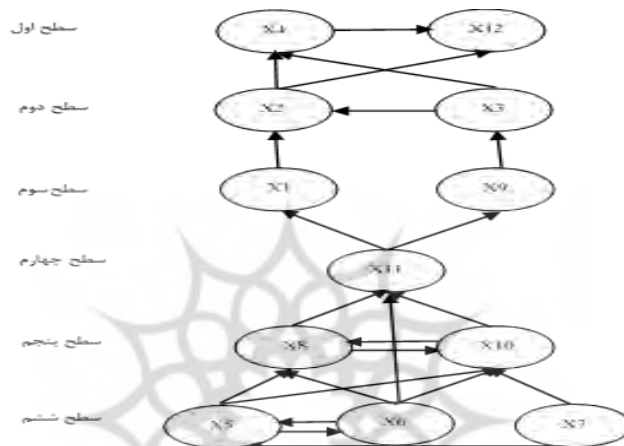
سطح	اشتراک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	
سوم	۱	۱۲، ۴، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱	X1
دوم	۱۱، ۳، ۲	۱۲، ۱۱، ۴، ۳، ۲	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	X2
دوم	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	X3
اول	۱۲، ۱۰، ۹، ۴، ۳	۱۲، ۱۰، ۹، ۴، ۳	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	X4
ششم	۸، ۷، ۶، ۵، ۳	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۶، ۵، ۳	X5
ششم	۷، ۶، ۵	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵	X6
ششم	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳	X7
پنجم	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵	X8

ادامه جدول ۸. سطح‌بندی موانع شکل‌گیری اتاق فکر

X9	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	سوم
X10	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	پنجم
X11	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲	چهارم
X12	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	اول

مدل ساختاری موانع شکل‌گیری اتاق فکر به شرح نمودار ۱ ارائه شده است.

در گام آخر، پس از تعیین سطوح هریک از موانع شناسایی شده، نیاز است تا مدل ساختاری این موانع متناسب با تعداد سطوح شکل‌گرفته و ارتباط میان موانع ترسیم شود.



نمودار ۱. مدل ساختاری تفسیری موانع شکل‌گیری اتاق فکر

متغیرها به چهار گروه خودمختار شامل متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم، وابسته شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف، پیوندی (رابط) شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا و مستقل شامل متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا تقسیم می‌شوند. بر این اساس تحلیل انجام‌گرفته میک‌مک برای موانع مورد بررسی در این مطالعه به شرح شکل ۲ ارائه شده است.

پس از ترسیم مدل ساختاری موانع شکل‌گیری اتاق فکر، هریک از موانع ۱۲ گانه بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک‌مک ارزیابی می‌شوند. تجزیه و تحلیل میک‌مک بر پایه قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر I بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد) و میزان وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر I ام تأثیر می‌گذارند) هر متغیر شکل‌گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هریک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل

پیوندی	X7	X5	X6	مستقل	۱۲
		X8			۱۱
	X10				۱۰
X3					۹
	X9				۸
	X11				۷
					۶
X4 X12	X2				۵
		X1			۴
					۳
					۲
وابسته				خودمختار	۱
					۰

شکل ۲. ماتریس تحلیلی میک‌مک از موانع مؤثر بر شکل‌گیری اتاق فکر

هدف از انجام این مطالعه مدل‌سازی موانع شکل‌گیری اتاق فکر در سازمان‌های دولتی بوده است. کدگذاری داده‌های مصاحبه منجر به شناسایی ۱۲ مقوله اصلی به‌عنوان موانع شکل‌گیری اتاق فکر در سازمان‌های دولتی شد. مدل‌سازی انجام‌گرفته با رویکرد ساختاری تفسیری، موانع شناسایی شده را در شش سطح طبقه‌بندی کرده است. سطح ششم مربوط به موانعی با بیشترین اثرگذاری و سطح اول مربوط به موانعی است که بیشترین اثربخشی را نسبت به سایر موانع داشته‌اند.

### ضعف بازخورد، تجربه و دانش نظری در شکل‌گیری اتاق فکر

نتیجه حاصل شده نشان می‌دهد که در سطح ششم، ضعف تجربه، فقدان دانش نظری و ضعف بازخورد بیشترین اثرگذاری را نسبت به سایر موانع داشته که البته بازخورد اثرگذارترین عامل است. سازمان‌های دولتی در ایران به علت تازگی مفهوم اتاق فکر با شکست‌های متعددی در این زمینه مواجه شده‌اند و به‌درستی نتوانسته‌اند از تجربیات و خروجی‌های اتاق فکر در جهت پیشبرد اهداف عالی خود استفاده کنند. در نتیجه باعث می‌شود تا تجربه مطلوبی در خصوص استقرار اتاق فکر در سازمان‌های دولتی شکل نگیرد. بر این اساس بدون توجه به خروجی‌های مطلوب اتاق فکر، هم‌اندیشی مناسبی میان ذی‌نفعان و عناصر اصلی اتاق فکر شکل نگرفته و در نهایت تجربه محدودی در زمینه فعالیت‌های جمعی و گروهی حادث می‌شود. برآیند این وضعیت منجر به ضعف دانش نظری در زمینه شکل‌گیری اتاق فکر می‌شود. چرا که زوایای پنهان اتاق فکر به‌درستی آشکار نشده و جزئیات آن و نحوه بهره‌برداری صحیح از آن همچنان با ابهامات عدیده‌ای همراه است. بر این اساس مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها در بخش دولتی درک درستی از فرایندهای اجرایی اتاق فکر و نحوه صحیح هم‌اندیشی ندارند که در نهایت چالش‌های عدیده‌ای را برایشان به همراه می‌آورد.

### ساختار و استراتژی نامطلوب در شکل‌گیری اتاق فکر

در سطح پنجم ساختار و استراتژی نامناسب قرار گرفته به نحوی که تحت تأثیر موانع سطح ششم قرار دارند. ضعف در دانش و تجربه سبب می‌گردد تا ساختار فعلی سازمان از انطباق مطلوبی جهت شکل‌گیری اتاق فکر برخوردار نباشد. چرا که شکل‌گیری اتاق فکر نیازمند تغییرات بنیادی در ساختارهای بوروکراتیکی می‌شود که امروزه در سازمان‌های دولتی کشور برقرار است. در سازمان‌های دولتی ایران فاصله قدرت بالایی

حاکم است که این خود به همراه عدم انعطاف‌پذیری ساختاری منجر مشارکت نامطلوب میان واحدهای مختلف و همچنین خبرگان و ذی‌نفعان اصلی سازمان می‌شود. ساختارهای بوروکراتیک حاکم سلسله‌مراتبی خشک را ایجاد نموده که بدین طریق ارتباطات و هم‌اندیشی که لازمه اصلی شکل‌گیری اتاق فکر است را با چالش‌ها و مسائلی عمده همراه ساخته است. همچنین ضعف تجربه و دانش و بازخورد نامطلوب منجر به عدم انتخاب استراتژی مطلوب جهت تسهیل در شکل‌گیری اتاق فکر می‌شود. بر این اساس تعریف روشنی از مفهوم و اهداف اصلی اتاق فکر در سازمان‌های دولتی ارائه نمی‌شود و در نهایت متناسب با اهداف مبهم، برنامه‌ها و راهبردهای غیرمرتبط نیز تدوین و اجرایی می‌شود که در نهایت ضعف شکل‌گیری اثربخش اتاق فکر را به همراه دارد. همچنین ضعف در تجربه و بازخورد موجب می‌شود تا مدیران سازمان‌های دولتی نتوانند راهبردهای رقابتی خود را به نحوی انتخاب کنند که متناسب با ماهیت سازمان خود باشد.

### ضعف رهبری در شکل‌گیری اتاق فکر

در سطح چهارم ضعف در رهبری قرار دارد که از ساختار و استراتژی نامناسب تأثیر می‌پذیرد. ساختارهای سنتی که در نقطه مقابل ساختارهای مطلوب اتاق فکر قرار دارد منجر به تضعیف پرورش رهبران در سازمان می‌شود. ساختارهای بوروکراتیک فعلی در سازمان‌های دولتی به همراه انتخاب استراتژی نامطلوب باعث شده تا علاوه بر اینکه از پرورش رهبران با قدرت نفوذ بالا جلوگیری به عمل می‌آورد، توان اثرگذاری رهبران در سازمان را نیز کاهش دهد. چرا که سازمان در مسیر درستی به‌منظور شکل‌گیری اتاق فکر حرکت نمی‌کند و این خود منجر به سلب اعتماد اعضای سازمان از افرادی می‌شود که در حال حاضر قدرت نفوذ و تأثیرگذاری بالایی دارند. چرا که مهم‌ترین لازمه شکل‌گیری فرایندهای هم‌اندیشی وجود حلقه‌های اعتماد و همبستگی میان ذی‌نفعان و عناصر اصلی اتاق فکر است تا بتوانند با رویکردی مثبت یکدیگر نظرات را قضاوت کرده و هدف مشترک همگی آنان موفقیت و بهروزی سازمان بر پایه خروجی‌های مورد انتظار هم‌اندیشی اتاق فکر باشد.

### ضعف تأمین مالی و عدم احساس نیاز در شکل‌گیری اتاق فکر

ضعف رهبری در سطح سوم منجر به ایجاد ضعف در تأمین مالی و همچنین عدم احساس نیاز به اتاق فکر می‌شود. ضعف

### تعارض فرهنگی و جمع‌گرایی محدود در شکل‌گیری اتاق فکر

برآیند این شرایط در سطح اول مدل‌سازی، تعارض فرهنگی و جمع‌گرایی محدود را به همراه می‌آورد. رفتارهای سیاسی و ضعف مدیریتی در سطوح مختلف سازمان باعث می‌شود تا افراد سازمان خود را بر اساس ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی که به آن اعتقاد دارند از دیگران جدا کرده و سعی نمایند در جلسات هم‌اندیشی‌های سازمان از افرادی حمایت کنند که از نظر فرهنگی و مذهبی انطباق بیشتری با آنان دارند. چرا که بدین‌صورت احساس امنیت روانی بیشتری دارند. این وضعیت تعارض غیرسودمندی را شکل داده که منجر به ایجاد فاصله میان خبرگان اصلی سازمان می‌شود. درنهایت رفتارهای فردگرایانه که در خلاف اصول اولیه اتاق فکر است در سازمان توسعه یافته و جمع‌گرایی گروهی را ترویج کرده و از میزان جمع‌گرایی نهادی در مجموعه سازمانی می‌کاهد. در این وضعیت ذی‌نفعان و اعضای اصلی اتاق فکر تمایل دارند تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را غالب نمایند و به نظرات خبرگان دیگر توجه نکنند چرا که در تعارض مستقیم با دیگر خبرگان قرار داشته و خود را به‌عنوان یک مجموعه مشترک و هدفمند درک نمی‌کنند. برآیند این وضعیت عدم‌توانایی در کارهای گروهی را به همراه دارد که یک مانع جدی در مسیر شکل‌گیری اتاق فکر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه در خصوص شناسایی و سطح‌بندی موانع ضعف در تجربیات، عدم تأمین مالی، ساختار نامناسب و رهبری ضعیف با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط مک‌گان (۲۰۱۶) و راهداری و نصر (۱۳۹۶) مطابقت دارد. علاوه بر این موانع شناسایی شده در مطالعه وانر و پرابستر-هایر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) شامل عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی با یافته‌های این مطالعه مطابقت دارد. همچنین هاتیپوگلو و همکاران (۲۰۱۶) موانع مشارکت فعالانه ذی‌نفعان سازمانی شامل عدم‌تمرکز مالی، رهبری ضعیف و ساختارهای نامطلوب را شناسایی کرد که در این مطالعه نیز از طریق تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی گردیده است. همچنین یافته‌های این مطالعه در خصوص البته تعداد سطوح حاصل شده، رویکرد تحلیل این موانع و همچنین شناسایی موانعی دیگر در این مطالعه نقطه تفاوت نتایج پژوهش حاضر با مطالعات گذشته است. علاوه بر این نتیجه

در رهبری و توان القای انگیزش مثبت به اعضای اصلی اتاق فکر و ایجاد شکاف میان ذی‌نفعان بر پایه تخریب اعتماد به رهبری اتاق فکر موجب می‌شود تا خبرگان سازمان ضرورت تشکیل اتاق فکر را درک نکنند و حتی نسبت به اینکه شکل‌گیری اتاق فکر و خروجی‌های آن می‌تواند جایگاه سازمانی مطلوب آنان را به خطر انداخته و همچنین در روند انجام فعالیت‌های فعلی آنان چالش‌هایی را ایجاد کند. در نتیجه ضعف رهبری می‌تواند منجر به این درک در خبرگان و ذی‌نفعان سازمانی شود که تشکیل اتاق فکر ضرورتی ندارد. علاوه بر این، عدم خلاقیت و قاطعیت پایین رهبران در سازمان راه‌های کسب درآمد و بودجه کافی جهت تشکیل اتاق فکر را با محدودیت‌هایی همراه می‌سازد. رهبرانی که قدرت خلاقیت و نفوذ پایینی دارند نمی‌توانند در خصوص تأمین بودجه مالی مناسب جهت تشکیل اتاق فکر چانه‌زنی کنند. اگر هم چانه‌زنی رخ دهد و تلاش رهبران جهت تأمین بودجه به سرانجام رسد، تأخیر شکل‌گرفته در آن پیامدهای منفی برای شکل‌گیری اتاق فکر به همراه خواهد داشت و موجب می‌شود تا شکل‌گیری اتاق فکر با تأخیرات عمده‌ای همراه شود.

### رفتارهای سیاسی در شکل‌گیری اتاق فکر

ضعف در رهبری به صورت غیرمستقیم و از طریق ضعف در تأمین مالی و عدم احساس نیاز به تشکیل اتاق فکر منجر به ضعف مدیریت در سازمان می‌گردد. در این وضعیت مدیران توانایی اداره امور سازمانی و گروه‌های کاری و هم‌اندیشی را نداشته و در برقراری مشارکت نیز ضعف‌هایی را به همراه خواهند داشت. در نتیجه باعث می‌شود تا مدیران بر پایه ضعف‌های خود اقدام به رفتارهای سیاسی نمایند. در این وضعیت مدیران تلاش می‌کنند جهت پوشاندن ضعف‌های مدیریتی و مشارکتی خود اقدام به برقراری ارتباط با افراد قدرتمند سازمان کنند و با اعطای وعده‌هایی بتوانند پیروانی را برای خود جمع کرده و به دنبال ایجاد حلقه‌های قدرت باشند. درنهایت با نزدیکی به افراد قدرتمند و با نفوذ و کسب اطلاعات محرمانه سعی در بهره‌برداری از این اطلاعات به نفع خود می‌کنند که در اصل این وضعیت با پایه و اساس شکل‌گیری اتاق فکر یعنی مشارکت جمعی منافات دارد و باعث ایجاد مشکلات و مسائل عدیده‌ای در روند شکل‌گیری اتاق فکر در سازمان‌های دولتی می‌شود.

مدیران ارشد این سازمان‌ها گزارش‌ها دوره‌ای در خصوص بازخورد عملکردی اتاق‌های فکر دریافت کنند. این گزارش‌ها بازخورد می‌تواند مشکلات و ضعف‌های اتاق فکر را آشکار سازد. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود تا در جهت تشکیل اتاق فکر از ذی‌نفعانی بهره‌گیرند که تجربه کار گروهی و جمعی را داشته تا بتوانند تجربیات خود را در جهت اثربخشی هرچه بیشتر اتاق فکر به کار گیرند. علاوه بر این پیشنهاد می‌گردد تا برنامه‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفهوم اتاق فکر و جزئیات و فرایندهای آن تدوین و عملیاتی شود تا در نهایت دانش نظری کارکنان در خصوص اتاق فکر بهبود یابد.

مطالعه انجام‌گرفته توسط گراسی و همکاران (۲۰۱۹) منجر به موانعی همچون زیرساخت مطلوب گردید که با نتایج این مطالعه مطابقت ندارد.

بر اساس یافته‌های این مطالعه به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود تا تجربیات سازمان‌های دولتی و حاکمیتی سایر کشورها به خصوص کشورهایی که از نظر فرهنگی تشابهات بیشتری با ایران دارند در خصوص تشکیل اتاق فکر را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و از یافته‌های آنان استفاده مطلوبی نمایند تا کمی از شکاف دانش نظری سازمان‌ها در خصوص اتاق فکر کاسته شود. همچنین به سیاست‌گذاران دستگاه‌های اجرایی کشور پیشنهاد می‌شود تا از

## منابع

- 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.
- بابایی، محمد رضا؛ صیادی، وحید؛ دیده‌ور، درسا و صالحی نوع‌پرور، مهسا (۱۳۹۴). سنجش سطح آمادگی سازمان ورزشی جهت شکل‌گیری اتاق فکر، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره‌ای آینده‌ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- راهداری، علیرضا و نصر، مصطفی (۱۳۹۶). «چالش‌های اتاق فکر در ایران». فصلنامه علمی فرایند مدیریت و توسعه، ۳۰(۲)، ۲۳-۵۴.
- Apostolidis, A., Averbeck, M. A., Sahai, A. Rahnama'i, M. S., Anding, R. Robinson, D., & Dmochowski, R. (2017). 'Can we create a valid treatment algorithm for patients with drug resistant overactive bladder (OAB) syndrome or detrusor overactivity (DO)? Results from a think tank (ICI RS 2015)". *Neurourology and urodynamics*, 36(4), 882-893.
- Aristei, C., Kaidar-Person, O., Tagliaferri, L., Arenas, M., Coles, C. E., Offersen, B. V., & Poortmans, P. M. (2018). "The assisi think tank and survey of post MAsectomy radiation therapy after breast reconstruction: the ATTM-SMART report". *European Journal of Surgical Oncology*, 44(4), 436-443.
- Biddle, S. J., Bennie, J. A. De Cocker, K., Dunstan, D., Gardiner, P. A., Healy, G. N., & Buman, M. (2019). "Controversies in the Science of Sedentary Behaviour and Health: Insights, Perspectives and Future Directions from the 2018 Queensland Sedentary Behaviour Think Tank". *International journal of environmental research and public health*, 16(23), 47-62.
- Boateng, A. (2019). Strategic costing capacity development for think tank sustainability in Africa: reflections from participating institutions.
- Graci, S., Maher, P. T., Peterson, B., Hardy, A., & Vaugeois, N. (2019). Thoughts from the think tank: Lessons learned from the sustainable Indigenous tourism symposium. *Journal of Ecotourism*, 1-9.
- Hatipoglu, B., Alvarez, M. D., & Ertuna, B. (2016). "Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: The case of the Thrace region in Turkey". *Journal of Cleaner Production*, 111, 306-317.
- Julion, W. Reed, M. Bounds, D. T. Cothran, F. & Gamboa, C. (2019). "A group think tank as a discourse coalition to promote minority nursing faculty retention". *Nursing outlook*, 67(5), 586-595.
- Laliberte Rudman, D., Pollard, N., Craig, C., Kantartzis, S., Piškur, B., Algado Simó, S., & Schiller, S. (2019). "Contributing to social transformation through occupation: Experiences from a think tank". *Journal of Occupational Science*, 26(2), 316-322.

- Li, N., Brossard, D., Anderson, A. A., Scheufele, D. A., & Rose, K. M. (2018). "How do policymakers and think tank stakeholders prioritize the risks of the nuclear fuel cycle? A semantic network analysis". *Journal of Risk Research*, 21(5), 599-621.
- Mathioudakis, A. G., Custovic, A., Deschildre, A., Ducharme, F. M., Kalayci, O., Murray, C., & Agache, I. (2020). Research Priorities in Pediatric Asthma: Results of a Global Survey of Multiple Stakeholder Groups by the Pediatric Asthma in Real Life (PeARL) Think Tank. *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*.
- McCaskill-Stevens, W., Pearson, D. C., Kramer, B. S., Ford, L. G., & Lippman, S. M. (2017). "Identifying and creating the next generation of community-based cancer prevention studies: summary of a national cancer institute think tank". *Cancer Prevention Research*, 10(2), 99-107.
- McGann, J. (2007). *2007 Survey of Think Tanks: A Summary Report*. Foreign Policy Research Institute, Think Tanks and Civil Societies Program.
- McGann, J. G. (2016). Think Tanks and Civil Societies Program (2015 Global Go to Think Tank Index Report), Pennsylvania: University of Pennsylvania. pp. 1-10.
- McGann, J. G. (2020). 2019 Global Go to Think Tank Index Report.
- Montero-Luis, A., Aristei, C., Meattini, I., Arenas, M., Boersma, L., Bourcier, C. & Leonardi, M. C. (2019). "The assisi think tank Meeting survey of post-mastectomy radiation therapy in ductal carcinoma in situ: suggestions for routine practice". *Critical Reviews in Oncology/Hematology*, 138, 207-213.
- Oh, E. S., Akeju, O., Avidan, M. S., Cunningham, C., Hayden, K. M., Jones, R. N., & Neufeld, K. J. (2020). "A roadmap to advance delirium research: Recommendations from the NIDUS Scientific Think Tank". *Alzheimer's & Dementia*, 16(5), 726-733.
- Oh, E. S., Akeju, O., Avidan, M. S., Cunningham, C., Hayden, K. M., Jones, R. N., & Neufeld, K. J. (2020). "A roadmap to advance delirium research: Recommendations from the NIDUS Scientific Think Tank". *Alzheimer's & Dementia*, 16(5), 726-733.
- Plehwe, D., Neujeffski, M., & Krämer, W. (2018). "Saving the dangerous idea: austerity think tank networks in the European Union". *Policy and Society*, 37(2), 188-205.
- Ruser, A. (2018). "What to Think About Think Tanks: Towards a Conceptual Framework of Strategic Think Tank Behaviour". *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 31(2), 179-192.
- Salles-Djelic, M. L. (2017). Building an architecture for political influence: Atlas and the transnational institutionalization of the neoliberal think tank. In *Power, Policy and Profit*. Edward Elgar Publishing.
- Schneider, K. P., Fuller, J. C., Tuffner, F. K., & Singh, R. (2010). *Evaluation of conservation voltage reduction (CVR) on a national level* (No. PNNL-19596). Pacific Northwest National Lab. (PNNL), Richland, WA (United States).
- Segura, A., McGann, J. G., Morillas, P., Colomina, C., & Fanjul, G. (2019). Global Go to Think Tank Index 2018 The role of think tanks as generators of policy ideas. *policy*.
- Singh, M. D., & Kant, R. (2008). "Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach". *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- Torok, R. D., Li, J. S., Kannankeril, P. J., Atz, A. M., Bishai, R., Bolotin, E. & Furlong, P. (2018). "Recommendations to enhance pediatric cardiovascular drug development: report of a multi stakeholder think tank". *Journal of the American Heart Association*, 7(4), 72-83.
- Valentini, V., Marijnen, C., Beets, G., Bujko, K., De Bari, B., Cervantes, A., & Haustermans, K. (2020). "The 2017 Assisi Think Tank Meeting on rectal cancer: A positioning paper". *Radiotherapy and Oncology*, 142, 6-16.
- Vitoria, M., Ford, N., Clayden, P., Pozniak, A. L., & Hill, A. M. (2017). "When could new antiretrovirals be recommended for national treatment programmes in low-income and middle-income countries: results of a WHO Think Tank". *Current Opinion in HIV and AIDS*, 12(4), 414.
- Wanner, A. & Pröbstl-Haider, U. (2019). "Barriers to Stakeholder Involvement in Sustainable Rural Tourism Development—Experiences from Southeast Europe". *Sustainability*, 11(12), 3372.



- White, R. G., Charalambous, S., Cardenas, V., Hippner, P., Sumner, T., Bozzani, F., & Vassall, A. (2018). "Evidence-informed policy making at country level: lessons learned from the South African Tuberculosis Think Tank". *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease*, 22(6), 606-613.
- Xiao, H., & Dai, B. (2020). "When truth is power: Institutional ethnography of a think tank". *International Journal of Tourism Research*, 22(4), 438-450.

