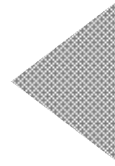


# مطالعه و ارزیابی عملکرد اتاق فکر (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان، ۱۳۹۸)



سعید ابراهیمی<sup>۱</sup>

زهرا قاطعی کلاشمی<sup>۲</sup>

مسعود حاج‌بنده<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۹۹/۱۰/۲۵ - تاریخ تصویب ۱۴۰۰/۴/۲۴)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

اتاق‌های فکر به عنوان پلی میان دانش و سیاست عمل کرده و با تحلیل مسائل و پیشنهاد راه‌حل‌های راهبردی، اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازند. سیاست‌گذاران در هر سازمانی با تکیه بر خروجی‌های اتاق فکر می‌توانند راهکارهای روزآمد را برای حل مشکلات اتخاذ نمایند. شهرداری اصفهان با توجه به گستردگی، تنوع و پیچیدگی عرصه تصمیم‌گیری خود اقدام به فعال‌سازی اتاق‌های فکر تخصصی به منظور زمینه‌سازی جهت اخذ تصمیم‌های منطقی و کاهش خطاپذیری

۱- دکتری اقتصاد شهری، دانشگاه اصفهان، معاون برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری اصفهان

۲- کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه هنر اصفهان، کارشناس اداره پژوهش شهرداری اصفهان (نویسنده مسئول)

z.ghatei62@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان، رئیس اداره خلاقیت و نوآوری شهرداری اصفهان

نموده‌است. در راستای افزایش کارایی و اثربخشی اتاق‌های فکر، مطالعه حاضر به ارزیابی عملکرد آن‌ها پرداخته‌است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی کمی است و اطلاعات مورد نیاز آن با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده‌است. به منظور ارزیابی اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان، نخست با استناد به متون تخصصی و اخذ نظر کارشناسان شهرداری اصفهان شاخص‌های مرتبط استخراج شد. این شاخص‌ها توسط ۳۰ نفر از اعضای تخصصی اتاق فکر در قالب پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه نشان می‌دهد عملکرد اتاق‌های فکر در متغیرهای توانمندی دبیر اتاق فکر؛ وجود شرح خدمات تخصصی؛ دسترسی به تصمیم‌سازان شهری؛ دعوت از افراد با دیدگاه‌های متفاوت؛ سطح مشارکت معاونین و مدیران؛ توجه به رویکرد آینده‌پژوهی در اتاق فکر؛ بهره‌گیری از تکنیک‌های ویژه اتاق فکر (مربوط به مفهوم منابع)؛ متغیر مدیریت دانش اتاق‌های فکر و انتشار نتایج (مربوط به مفهوم کاربست) و متغیرهای توجه به توصیه‌های ارائه شده توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های اجتماعی مدنی (مربوط به مفهوم اثرات) نسبتاً مطلوب ارزیابی شده‌اند. همچنین عملکرد اتاق‌های فکر در مفهوم برونداد در متغیرهایی مانند کیفیت خروجی‌ها؛ پیشنهاد سیاست و ایده‌های تولید شده مطلوب می‌باشد.

## کلیدواژه‌ها: اتاق فکر، ارزیابی، عملکرد، شهرداری اصفهان

### مقدمه

بشر برای ارتقای وضعیت و کیفیت زندگی خود همواره در پی تصمیم‌گیری‌های مناسب و خلق فرصت‌های جدید بوده‌است. در این میان تغییر ساختارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در قرن بیستم و پیچیده شدن هر چه بیشتر شرایط منجر به افزایش نیازها و پیچیدگی پاسخ به آن‌ها شده‌است (آقاچانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۱۳۸). این امر دشواری اخذ تصمیم‌های مطلوب و مناسب را در پی داشته‌است. از سویی در حوزه‌های مدیریتی،

گرفتار شدن مدیران با مسائل جاری و اجرایی و عدم فرصت برای تفکر و اندیشه بر دشواری تصمیم‌گیری‌های کارآمد افزوده‌است (دانش‌فرد و ابوالمعالی، ۱۳۹۴: ۸۶). بنابراین این دغدغه وجود دارد که اقدامات سیاسی بدون توجه به ایده‌ها و رویکردهای جدید مدنظر قرار گیرند (Halpin & Fraussen, 2017:105) دستیابی به تصمیم‌های مطلوب در فرایندی بر اساس انسجام نخبگان و مبتنی بر داده‌های عینی حاصل می‌شود (پورمعصوم، ۱۳۸۸: ۲۴۸). یکی از ابزارهای مناسب در این راستا اتاق فکر<sup>۱</sup> است. ماموریت اصلی اتاق فکر پشتیبانی فکری و مشاوره‌ای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (طبرسا و دهقان، ۱۳۸۹: ۵۹). اتاق‌های فکر با ایجاد ایده یا نتیجه در ذهن افراد منجر به تغییر نگرش نسبت به مسائل یا اقدام می‌شوند (Struyk, 2066: 69). در واقع اتاق‌های فکر بازیگران مهم در جدال ایده‌ها<sup>۲</sup> هستند اما نیاز است این جدال بر اساس صداقت و شفافیت صورت گیرد (Sammut, 2016: 2). اتاق‌های فکر نهادهایی پژوهشی، تحلیلی و تعاملی هستند و سیاست‌هایی را در مورد مسائل داخلی و بین‌المللی ارائه می‌دهند و بدین طریق سیاست‌گذاران و عموم مردم را در جهت اخذ تصمیم‌های آگاهانه توانمند می‌سازند (Rich & et al, 2011:8). آن‌ها با توجه به ماهیت هم‌افزایی و انباشت دانش و تجربه (تجمع اهل علم و عمل) خود از قابلیت تبدیل "داده‌ها" به اطلاعات، یا "اطلاعات" پژوهشگران به "دانش" برخوردار هستند و تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان از این دانش تولیدی می‌توانند در راستای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری بهره‌برداری نمایند (امام‌جمعه‌زاده و بابایی، ۱۳۹۴: ۱۱۶). اتاق‌های فکر با بکارگیری مهارت و تخصص و با تاکید بر داده‌ها در راستای تحلیل مسائل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به کمک سیاست‌مداران و مدیران اجرایی آمده و با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌ها و ایده‌پردازی، زمینه مناسب برای حل مشکلات نظام مدیریتی و سیاست‌گذاری را فراهم می‌سازند (ابیات، ۱۳۹۴: ۱). بنابراین اتاق فکر به عنوان پلی میان

1- Think Tank

2-The battle of ideas

دانش و سیاست عمل می‌کند. قانون تخصص<sup>۱</sup> و محدودیت زمانی در سیستم‌های سیاسی مدرن نیاز به اتاق فکر را تقویت می‌نماید. افراد علمی عموماً بر تولید دانش تمرکز دارند چرا که آن‌ها زمان لازم برای مقابله با طیف گسترده‌ای از مسائل مرتبط با حیطه کاری سیاست‌گذاران را در اختیار ندارند. به همین ترتیب سیاست‌گذاران از وقت و گاهی تخصص لازم برای انجام پژوهش و دستیابی به توصیه‌های لازم برای سیاست‌گذاری و ارزیابی برخوردار نمی‌باشند. این نهادها نقش سیاست‌گذاران و دانشگاهیان را از طریق تحلیل‌های عمیق مسائل و ارائه آن‌ها به گونه‌ای ساده برای سیاست‌گذاران، پیوند می‌دهند. اتاق‌های فکر در پی کاهش شکاف عملیاتی<sup>۲</sup> سیاست‌گذاران و افزایش دسترسی به اطلاعات و ابزارهای موردنیاز برای پاسخگویی به مسائل کنونی هستند (Assefa, 2015: 38).

شهرداری به عنوان مهم‌ترین متولی مدیریت شهری، با موضوعات علمی و اجرایی مختلفی روبه‌روست و با توجه به تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون مسائل خود، نیازمند بهره‌گیری از خرد جمعی است، بی‌شک خرد جمعی و هم‌اندیشی از ابزارهای نوآوری در جهت مشکلات و بهبود فرایندهای کاری در هر سازمان می‌باشد و محیطی مناسب برای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف فراهم ساخته و با اتخاذ تصمیم‌های منطقی خطاپذیری عملکرد سازمان را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد. در این راستا شهرداری اصفهان اقدام به فعال‌سازی اتاق‌های فکر تخصصی نموده‌است تا بستر مناسب برای پیوند دو حوزه نظری و کاربردی فراهم شود.

شهرداری اصفهان با هدف به کارگیری عقل و خرد جمعی در بررسی مسائل شهرداری و یافتن راه‌کارهای بنیادین برای حل آن‌ها اقدام به تشکیل اتاق‌های فکر در حوزه‌های فناوری اطلاعات، عمران شهری، خدمات شهری، مالی اقتصادی، حمل و نقل

---

۱- The law of specialization

۲- Operational gap

و ترافیک نموده‌است. به طور کلی ساختار اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان شامل رئیس، دبیر و اعضا می‌باشد. رئیس در راس اتاق فکر قرار دارد که بسته به موضوع اتاق فکر، معاون یا بالاترین مقام اجرایی حوزه بهره‌بردار به عنوان رئیس اتاق فکر انتخاب می‌شود. وظایف آن شامل دریافت موضوعات پیشنهادی برای اتاق فکر و انتخاب موضوع؛ انتخاب دبیر و اعضای اتاق فکر در جلسه مشترک با حضور دبیر؛ تایید نهایی ایده‌های پالایش شده و برتر جهت ارسال به حوزه‌های اجرایی و ارزیابی عملکرد اتاق فکر و نظارت بر خروجی‌های حاصله می‌باشد. دبیر اتاق فکر با توجه به موضوع اتاق فکر از اعضای هیئت علمی متخصص از دانشگاه‌های شاخص انتخاب می‌شود. حدود وظایف دبیر عبارت است از: اخذ ایده‌ها، طرح‌ها و پیشنهادها؛ هدایت فرایندهای تولید و پردازش ایده‌ها و نظارت بر آن؛ ثبت ایده‌ها در بانک اطلاعاتی؛ مدیریت و هدایت جلسات اتاق فکر؛ پیشنهاد تشویق مادی و معنوی از اعضای اتاق فکر، صاحبان ایده‌ها و طرح‌های اثر بخش و اخذ، جمع‌بندی و ارائه گزارش عملکرد دوره‌ای (سه ماهه) اتاق فکر. بسته به موضوع اتاق فکر، فرد/افرادی از معاونت‌های شهرداری، سایر دستگاه‌های اجرایی و از اساتید دانشگاه به انتخاب رئیس و دبیر اتاق فکر که در موضوع صاحب نظر هستند، شرکت می‌کنند. اهداف و شرح وظایف اعضا شامل بررسی مسائل و مشکلات تخصصی جهت تولید ایده‌ها؛ تولید و دسته‌بندی ایده‌ها و تبدیل ایده‌ها به طرح‌های مورد نیاز پس از تایید رئیس اتاق فکر می‌باشد (مدیریت پژوهش، خلاقیت و فناوری‌های نوین شهرداری اصفهان، ۱۳۹۵: ۵).

به منظور افزایش کارایی و اثربخشی اتاق‌های فکر نیاز است عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد تا بستر مناسب برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها فراهم گردد. بدین منظور پژوهش حاضر اقدام به ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان نموده‌است. این مطالعه در پی پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

- شاخص‌های ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان چیست؟

- بر اساس این شاخص‌ها عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان چگونه است؟

## ۱- مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱- مفاهیم و اصلاحات اساسی

اصطلاح اتاق فکر در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در ایالات متحده آمریکا برای ارائه راهبردهای جنگی ظهور یافت و در دهه ۱۹۶۰ با مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌های نظامی همراه شد (Clark & Roodman, 2013: 1; Shaw & et al, 2015: 60).

در پی جنگ جهانی دوم و نیاز به تقویت توان دفاعی و مدیریت امنیت، بهره‌گیری بیشتر از نظرات متخصصان احساس می‌شد. در چنین شرایطی بنیاد رند<sup>۱</sup> در سال ۱۹۴۷ به عنوان اتاق فکر، فعالیت خود را آغاز نمود. در دهه ۱۹۶۰ دامنه کاربرد اصطلاح اتاق فکر گسترش یافت و از آن برای توصیف متخصصانی استفاده شد که سیاست‌های مختلفی را در عرصه‌های گوناگون ارائه می‌کردند. پس از دهه ۱۹۷۰ نیز اتاق فکر به هر نوع موسسه تحقیقاتی که به پژوهش درباره مسائل متنوع فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی می‌پردازد، اطلاق شد. پس از این مقطع زمانی این قبیل مراکز در کشورهای دیگر افزایش یافت (ابلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ به نقل از آقاجانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۱۴۳) و به مطالعه هر موضوع قابل تصور، اعمال نفوذ عمومی و اقدام پشت صحنه پرداخته است (Clark & Roodman, 2013: 1).

### ۱-۲- مفاهیم اساسی

اتاق فکر یا کانون تفکر معادل واژه "Think Thank" می‌باشد و در خصوص آن از عباراتی همچون مخزن فکر، مخزن اندیشه، مرکز مطالعات استراتژیک و اندیشگاه نیز استفاده شده است. اما با توجه به کارکرد آن، واژه اتاق فکر یا کانون تفکر مناسب‌تر به نظر می‌رسد. علاوه بر موارد فوق می‌توان عبارات زیر را هم معادل یا مرتبط با عبارت کانون تفکر در نظر گرفت:

1- Rand

2-Abelson

اتاق فکر، برنامه‌ریزی و مدیریت، اندیشکده، اندیشگاه، نهاد مولد اندیشه، کارخانه فکر، کارخانه مغز، کارخانه ایده، جعبه‌های مغز، شرکت‌های ایده‌پرداز، تاجران ایده، بانک‌های مغز، بدنه‌های دانش، مخزن اندیشه، کلوپ فکر، جمع‌اندیشی، ایده‌پردازی جمعی، تصمیم‌سازی، آینده‌سازی و آینده‌نگاری، چشم‌انداز، برنامه‌ریزی استراتژیک، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، بهره‌وری، مدیریت کیفیت (پورمعصوم، ۱۳۸۸: ۲۴۹).

### ۳-۱- تعریف مفهوم اتاق فکر

اتاق‌های فکر از لحاظ اندازه، منابع مالی، ساختار، ترکیب اعضا، زمینه‌های تخصص، اهمیت سیاسی و برنامه‌های کاری متفاوت هستند. همچنین نهادهای مختلف و محیط‌های فرهنگی در کشورهای گوناگون بر مدل‌های عملکرد اتاق فکر و میزان کارایی سیاست‌گذاری‌های آن‌ها اثر گذاشته‌است. در حالی که برخی از سازمان‌ها رویکرد علمی یا فنی را برای مشکلات اجتماعی و اقتصادی اتخاذ کرده و عملکرد خود را بر اساس دیدگاه "غیر حزبی" و غیر ایدئولوژیک<sup>۲</sup> قرار داده‌اند برخی دیگر از انگیزه‌های "حزبی" و "ایدئولوژیک" برخوردار هستند. برخی از اتاق‌های فکر دارای سبک علمی هستند و برخی دیگر از موقعیت‌های سیاسی حمایت می‌کنند. همچنین استفاده از این واژه در سطح بین‌المللی به‌طور چشمگیری متفاوت است. اصطلاح "اتاق فکر" به سازمان‌های غیردولتی، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۳</sup>، ادارات و واحدهای پژوهشی دولتی وابسته به احزاب سیاسی اطلاق می‌گردد. بنابراین، تعریفی واحد که توصیف‌کننده تمام نقش‌ها و عملکرد اتاق‌های فکر باشد وجود ندارد (آیدین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۷). در ادامه به برخی از تعاریف اشاره می‌شود:

تاکاهيرو سوزوکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) اتاق فکر را "سازمانی که پژوهش در خصوص سیاست

1- Non-partisan

2- Non-ideological

3- OECD

4- Aydin

5- Takahiro Suzuki

عمومی را هدایت می‌کند"، می‌داند. استلا لدی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اتاق‌های فکر را به عنوان "سازمان‌های مستقل از دولت که از طریق بکارگیری دانش تخصصی و فعال‌سازی شبکه‌ها به توصیف طیف گسترده‌ای از مسائل سیاسی می‌پردازند" توصیف می‌کند (Koellner, 2013: 2). عملکرد اساسی اتاق‌های فکر تولید ایده‌هایی است که از پتانسیل اصلاح یا تغییر در منطقه‌ای خاص برخوردارند. کنت ویور (۱۹۸۹) بر این باور است "از وظایف اتاق‌های فکر شناسایی و تعمیم ایده‌هایی می‌باشد که ممکن است از لحاظ سیاسی در کوتاه مدت قابل اجرا نباشند اما به تدریج در میان سیاست‌گذاران پذیرفته شوند" (Su, 2016: 180). اتاق‌های فکر به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فرایند سیاست‌گذاری از طریق خبرگی یا ایده‌های مرتبط با سیاست‌های عمومی تاثیرگذار هستند (Hauck, 2017: 16). "اتاق فکر جایی برای ارائه، مواجهه و انباشت تفکر برای حل مسائل سیاستی است. کانون تفکر هدفمند است و مسئله‌محوری، تنقیح مسائل سیاستی، راه‌حلیابی و تولید دانش اصلی‌ترین کارکردهای آن است. با تاکید بر متدولوژی، این تعریف اتاق فکر را ضرورتاً مکانی برای فکر کردن تلقی نمی‌کند" (اشتریان، ۱۳۹۳، ۱). این مراکز اغلب به عنوان پلی میان دانشگاه و جوامع سیاست‌گذاری، دولت‌ها و جوامع مدنی عمل می‌کنند و به عنوان صدایی مستقل پژوهش‌های کاربردی و پایه را به زبانی قابل درک، قابل اعتماد و در دسترس برای سیاست‌گذاران و مردم ترجمه می‌کنند (McGann, 2018:8).

#### ۴-۱- گونه‌های اتاق فکر

اتاق‌های فکر از لحاظ اندازه، ساختار، فعالیت‌های عملیاتی، هدف و جهت‌گیری‌های سیاسی متفاوت هستند (Bradford, 2014: 7) و می‌توان آن‌ها را بر حسب "ماموریت و شرح خدمات"؛ "حوزه و گستره عمل" و "وابستگی و روابط سازمانی" به انواع مختلفی تقسیم‌بندی نمود. بر حسب "ماموریت و



شرح خدمات" به حوزه‌های سیاسی (سیاست پژوه، مشاور، وکیل مدافع سیاسی)؛ اقتصادی (اقتصادپژوه، اقتصاددان، توسعه‌پژوه و مشاور مسائل اقتصادی و مالی)؛ اجتماعی (جامعه‌شناس، روان‌شناس، فرهنگ‌پژوه، جامعه‌پژوه)؛ امنیتی و نظامی (استراتژیست، برنامه‌ریز و مشاور امور دفاعی و اطلاعاتی)؛ صنعت و فناوری (پژوهشگر و مشاور مسائل صنعتی و فناوری و ارتباطات بین‌رشته‌ای آن‌ها با دیگر حوزه‌ها) و آینده (سناریوپرداز، آینده‌پژوه، استراتژیست) تقسیم می‌شوند. اتاق‌های فکر بر مبنای شاخص "حوزه و گستره عمل" در محدوده‌های شهر و استانی (متمركز بر مطالعات شهری، روستایی و استانی)؛ ملی (متمركز بر مسائل، مشکلات، دغدغه‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌های کشور)؛ منطقه‌ای (متمركز بر مسائل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشورهای منطقه)؛ جهانی (متمركز بر مسائل، دغدغه‌ها و فرصت‌های بین‌المللی) قرار می‌گیرند. به لحاظ شاخص "وابستگی و روابط سازمانی" نیز می‌توان آن‌ها را به گونه‌های مستقل (شرکت یا موسسه مستقل)؛ سازمان غیردولتی (عدم وابستگی دولتی)؛ وابسته دانشگاهی (وابسته یا زیر نظر یک دانشگاه)؛ نیمه دولتی (دارای توانایی عملکرد و سیاست‌گذاری مشارکتی) و دولتی (کاملاً تحت نظر دولت) دسته‌بندی نمود (بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۷: ۱۲-۱۳).

### ۵-۱- متغیرهای اصلی ارزیابی اتاق‌های فکر

"اتاق فکر بر اساس طرح مک‌گان" از الگوهای مطرح شده در ارتباط با اتاق‌های فکر است. مک‌گان (۲۰۰۷)، اتاق‌های فکر را در کتاب خود با عنوان "اتاق فکر و مشاوره سیاسی در آمریکا"، سازمان‌هایی معرفی می‌کند که تحقیقات سیاسی را به صورت مشاوره در زمینه‌های مختلف در اختیار سیاست‌گذاران و مردم قرار می‌دهند تا بر اساس آن تصمیم‌گیری نمایند. وی اتاق فکر را پلی میان جامعه دانشگاهی و سیاستمداران قلمداد می‌کند که پژوهش‌های علمی انجام شده در محیط‌های آکادمیک را به زبانی قابل فهم برای مردم و تصمیم‌گیران بیان می‌کند. وی برون‌دادهای اصلی اتاق‌های فکر را کتاب‌ها، گزارش‌ها، کنفرانس‌ها و نشست‌های رسمی و غیررسمی می‌داند (دانش فرد و ابوالمعالی، ۱۳۹۵: ۸۸).

پژوهش‌های مک‌گان متمرکز بر ابزارهای ارزیابی اتاق‌های فکر است. پژوهش‌های او نشان می‌دهد برای ارزیابی موثر اتاق‌های فکر نیاز است متغیرهای زیر در قالب چهار مفهوم منابع، کاربست، برون‌داد و اثرات مورد بررسی قرار گیرد:

شاخص‌های منابع<sup>۱</sup>: توانایی جذب و نگهداشت پژوهشگران و تحلیلگران برجسته؛ سطح کیفیت و ثبات حمایت مالی؛ نزدیکی و دسترسی به تصمیم‌گیران و دیگر نخبگان سیاسی؛ وجود کارکنانی با توانایی انجام پژوهش‌های دقیق و تولید بهنگام تحلیل؛ کیفیت و اعتبار شبکه‌ها؛ وجود مخاطبین کلیدی سیاست در جوامع دانشگاهی و رسانه.

شاخص‌های کاربست<sup>۲</sup>: مقبولیت اتاق فکر توسط رسانه و نخبگان سیاسی کشور؛ کمیت و کیفیت استنادهای رسانه‌ای و وب سایت‌ها و پذیرش توسط نهادهای قانونی و اجرایی؛ خلاصه‌سازی، قراردادهای رسمی، مشاوره توسط مقامات یا دپارتمان‌ها/ نمایندگی‌ها؛ کتاب‌های فروخته شده؛ گزارش‌های توزیع شده؛ ارجاعات نشریات علمی و عمومی و شرکت‌کنندگان کنفرانس‌ها و سمینارها به پژوهش‌ها و تحلیل‌های مستخرج از اتاق فکر.

شاخص‌های برون‌داد<sup>۳</sup>: کمیت و کیفیت طرح‌ها و ایده‌های تولید شده؛ انتشارات تولید شده (کتاب‌ها، مقالات ژورنالی، خلاصه‌های سیاست و غیره)؛ مصاحبه‌های خبری انجام شده؛ خلاصه‌سازی‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارهای برگزار شده؛ کارمندان معرفی شده برای مشاوره و پست‌های دولتی.

شاخص‌های اثرات<sup>۴</sup>: اتخاذ توصیه‌های مستخرج از اتاق فکر توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های جامعه مدنی؛ مرکزیت شبکه مسائل؛ نقش مشورتی برای احزاب سیاسی، کاندیدها و تحولات تیمی؛ جوایز اعطا شده؛ انتشارات در مجلات دانشگاهی مورد تأیید عمومی و رسانه‌های تاثیرگذار در بحث سیاسی و تصمیم‌گیری؛ نفوذ در وب‌سایت‌ها؛ و

---

1- Resource indicators

2- Utilization indicators

3-Output indicators

4-Impact indicators

موفقیت در به چالش کشیدن روندهای اجرایی بوروکرات‌ها و مقامات منتخب کشور (McGann, 2018: 33-34).

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۱-۲- مطالعات داخلی

دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان "ارتقای ظرفیت خط مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر" بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با ۴۹ نفر از صاحب‌نظران، نخبگان علمی کشور و نقش آفرینان عرصه‌ی خط‌مشی‌ها و تکمیل نمودار کیو توسط آن‌ها به گونه‌بندی نقش‌های اتاق‌های فکر پرداخته‌اند. این نقش‌ها عبارتند از خط‌مشی‌سازان، توصیه‌گران بی‌نقش، محافظه‌کاران، حمایت‌گران، منتقدان قانون‌گرا، منفی‌گرایان، کانون مستقل، نقش آفرینان ناهماهنگ، نقادان سیاست، جانب‌داران ناکارآمد، مسئولیت‌پذیران، کارآمدان ذی‌نفوذ، تقویت‌کنندگان مثبت و ظرفیت‌های ناشناخته. نقش‌هایی که از سوی مشارکت‌کنندگان در گروه‌ها، مشابه انتخاب و ارزشیابی شده‌اند، به عنوان «نقش‌های جدید» کانون‌های تفکر در عرصه‌ی خط‌مشی‌های عمومی در نظر گرفته شده‌اند همچنین نقش‌هایی که به طور کامل متفاوت ارزشیابی شده‌اند، ضعف‌های کانون‌های تفکر محسوب می‌گردند.

ابراهیمی و صفرپور (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "بررسی کانون‌های تفکر راهبردی در دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر" با استفاده از روش توصیفی پیمایشی به بررسی کانون‌های تفکر در دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد عملکرد کانون تفکر در این دانشگاه در محدوده خیلی ضعیف- ضعیف قرار دارد. که مهم‌ترین دلیل آن به عملکرد کانون تفکر در ارائه راهکار و استراتژی‌های مناسب برای اخذ تصمیم مربوط می‌گردد.

راهداری و صفری (۱۳۹۶)، در مقاله‌ی خود تحت عنوان "چالش‌های اتاق فکر در ایران" با استفاده از روش دلفی فازی به بررسی چالش‌های اتاق‌های فکر سازمان‌های دولتی ایران از سال ۱۳۸۶ تا سال ۱۳۹۳ در تهران پرداخته‌اند. نتایج نشان از آن دارد که

اتاق‌های فکر ایران با هشت چالش فقدان دانش نظری در حوزه اتاق فکر؛ فقدان مشتری مناسب سازمانی برای ایده؛ فقدان آموزش لازم در حوزه اندیشیدن و فکر؛ ساختار معیوب سازمانی که امکان پذیرش ایده‌های تحولی ندارد؛ احساس نخبگی در مدیران ارشد و بی‌توجهی به ایده‌ها؛ ناتوانی در جهت‌دهی و سیاست‌گذاری قاطع؛ نداشتن راهبرد مشخص و عدم نیاز واقعی مدیران ارشد به اتاق فکر مواجه هستند.

## ۲-۲- مطالعات خارجی

مک گان و ویور<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، فصل پنجم کتاب خود با عنوان "اتاق فکر و جوامع مدنی" را به بررسی اتاق‌های فکر اروپای غربی اختصاص داده‌اند. در این فصل بر مواردی همچون وابسته بودن اتاق‌های فکر به حزب اروپای غربی و استقلال مذهبی آن‌ها، تامین منابع درآمدی اتاق‌های فکر از طریق دولت و اتحادیه اروپا و عضویت افراد عام و حرفه‌ای در آن اشاره شده‌است.

هارت و ورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان "عصر جدید برای اتاق فکر در سیاست عمومی، واقعیت‌های روندهای بین‌المللی استرالیا" نخست با مرور مبانی نظری به بررسی تحولات اخیر اتاق‌های فکر جهانی پرداخته‌اند. سپس ماهیت و نقش اتاق‌های فکر استرالیا را مورد بررسی قرار داده و چالش‌هایی همچون وجود فشاری‌های رقابتی در پی افزایش اتاق‌های فکر؛ مشکلات بودجه برای خرید ایده؛ فقدان دانش معتبر؛ بین‌المللی بودن فعالیت اتاق فکر و موضوع فرایندی و دسترسی حداقل به حداکثر محتوا را برای اتاق‌های فکر استرالیا ذکر نموده‌اند.

لرنر<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای با عنوان "دریافت پیام از طریق: ارزیابی تاثیر اتاق فکر در کنگره" به مقایسه اتاق‌های فکر بر اساس ایدئولوژی‌های آن‌ها پرداخته است و نشان می‌دهد که اتاق‌های فکر در موقعیت‌های ایدئولوژیکی راهبردی در پی حداکثر

1- . McGann & Weaver

2- . Hart & Vromen

3- Lerner

تاثیرگذاری هستند. همچنین ارتباط تجارب کارکنان اتاق‌های فکر دولتی با شایستگی سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که جایگاه ایدئولوژیکی اتاق‌های فکر به عنوان بازیگران راهبردی در سیاست‌های قانون‌گذاری، به طور مستقیم بر چگونگی تعامل اعضای کنگره با آن‌ها تاثیر دارد.

کامن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای با عنوان "چرا و چگونه اتاق‌های فکر شبکه‌های خود را در مواقع بحرانی گسترش می‌دهند؟ مطالعه موردی: اتاق فکر بروگل<sup>۲</sup> و مرکز مطالعات سیاسی اروپا" با تحلیل بیش از ۴۵۰ گزارش خبرگی تولید شده توسط دو مرکز اندیشه در بروکسل، بالغ بر ۳۰۰ رزومه و یادداشت‌های بیوگرافی و همچنین مصاحبه‌ها به بررسی چرایی و چگونگی گسترش شبکه‌های اتاق‌های فکر بروکسل پرداخته‌است. نتایج، سازگاری اتاق‌های فکر با موقعیت‌های بحرانی و تاثیر آن‌ها بر آینده حکومت اقتصادی اتحادیه اروپا را نشان می‌دهند.

بررسی پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بیشتر این پژوهش‌ها به بررسی مبانی نظری و چالش‌های اتاق‌های فکر پرداخته‌اند. موفقیت اتاق‌های مستلزم ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌باشد. در این راستا پژوهش حاضر سعی در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان به منظور دستیابی به عرصه مناسب برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری دارد. بنابراین به استخراج مفاهیم و متغیرهای اصلی و ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان بر اساس آن‌ها پرداخته‌است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، چرا که ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان منجر به شناسایی و حل مشکلات آن‌ها شده و در نتیجه زمینه مناسب برای بهبود عملکرد اتاق‌های فکر فراهم می‌شود. از نظر روش پیمایشی کمی است.

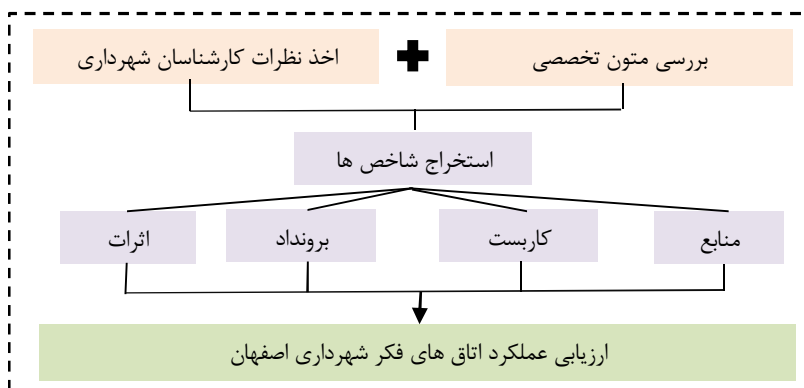
۱- Coman

۲- Bruegel

اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش اعضای اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان است که شامل ۶۰ عضو (۲۴ نفر اعضای دانشگاهی و ۳۶ نفر اعضای شهرداری اصفهان) می‌باشد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. حجم نمونه بر اساس نظر پژوهشگران ۳۰ نفر (۱۲ نفر از اعضای دانشگاهی و ۱۸ نفر از اعضای شهرداری اصفهان) انتخاب شد. در این روش پژوهشگر با در نظر گرفتن عواملی همچون زمان، نیروی انسانی ماهر و امکانات درصدی از جامعه را به عنوان نمونه انتخاب می‌کند (فرشچی، دسترسی در ۱۳۹۷/۱۲/۲۵). در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای تدوین گویه‌های پرسشنامه به مرور متون تخصصی استناد شده است. سپس برونداد آن به منظور بومی‌سازی با شرایط شهرداری اصفهان توسط کارشناسان مرتبط بررسی شده و به عنوان مبنای تدوین پرسشنامه قرار گرفت. پرسشنامه مشتمل بر ۳۰ پرسش در چهار حوزه منابع، کاربست، برونداد و اثرات بوده (جدول ۱) و پرسش‌ها به صورت بسته و بر پایه طیف لیکرت تنظیم شده است. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از تحلیل آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. در بخش آمار استنباطی از آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرض آماری میانگین، آزمون فریدمن برای تعیین اهمیت عوامل موثر بر عملکرد اتاق‌های فکر و آزمون یومن-وایت‌نی (با توجه به غیر نرمال بودن توزیع و کوچک بودن حجم هر یک از گروه‌ها) برای مقایسه دو گروه دانشگاهی و شهرداری در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان استفاده شده است.

برای بررسی روایی پرسشنامه نظرات متخصصان اخذ گردید و جهت تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰.۸۵ است که از مقدار کمیته ۰.۷ بزرگ‌تر می‌باشد بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود. گویه‌های پرسشنامه از بررسی متون تخصصی حاصل شده و مورد تأیید کارشناسان شهرداری قرار گرفته است بنابراین روایی آن تأیید می‌گردد.

شکل (۱)- مدل مفهومی ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان



جدول (۱)- معرفی مفاهیم و متغیرهای اصلی

ضریب آنفا	متغیرهای اصلی	مفاهیم اصلی
۰.۸۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر</li> <li>- توانمندی دبیر محترم اتاق فکر</li> <li>- وجود شرح خدمات تخصصی</li> <li>- توانایی و قابلیت در جذب نخبگان</li> <li>- جذب مالی (درصد پرداخت نسبت به قرارداد)</li> <li>- دسترسی به تصمیم‌سازان شهری</li> <li>- حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر سیاست‌گذاری</li> <li>- ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون</li> <li>از شهرداری</li> <li>- دعوت از افراد با دیدگاه‌های متفاوت</li> <li>- سطح مشارکت معاونین و مدیران</li> <li>- امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان</li> <li>- استفاده از ظرفیت‌های بیرون از شهر اصفهان در اتاق‌های فکر</li> <li>- توجه به رویکرد آینده‌پژوهی در اتاق فکر</li> <li>- بهره‌گیری از تکنیک‌های ویژه اتاق فکر</li> </ul>	منابع
۰.۸۷	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه گزارش‌های خلاصه شده</li> <li>- مدیریت دانش اتاق‌های فکر و انتشار نتایج</li> <li>- معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه‌ها و بین سیاست‌گذاران شاخص</li> <li>- کیفیت و کمیت ارجاع دهی از سوی رسانه‌ها و وب‌های مهم</li> </ul>	کاربست
۰.۸۴	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کیفیت خروجی‌ها</li> </ul>	برونداد

مفاهیم اصلی	متغیرهای اصلی	ضریب آلفا
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پیشنهاد سیاست</li> <li>- ایده‌های تولید شده</li> <li>- تعداد مصاحبه‌های خبری انجام شده</li> <li>- تعداد سمینارها و کنفرانس‌های سازماندهی شده</li> <li>- تعداد کارکنانی که برای پست‌های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده</li> </ul>	
اثرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه به توصیه‌های ارائه شده توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های اجتماعی مدنی</li> <li>- موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای اجرایی</li> <li>- توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی</li> <li>- توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق‌های فکر</li> <li>- وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات</li> <li>- تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه‌های موثر در امر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی</li> </ul>	۰.۸۴

ماخذ: بر پایه چارچوب نظری پژوهش و اخذ نظرات کارشناسان

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- توصیف ویژگی‌های جمعیتی

از کل پاسخگویان به پرسشنامه ۲۷ نفر (۹۰ درصد) مرد و ۳ نفر (۱۰ درصد) از آن‌ها زن می‌باشند. که از این میان ۱۷ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر تحصیلات دکتری دارند.

##### ۴-۲- متغیرهای مرتبط با مفهوم منابع

متغیرهای مرتبط با مفهوم منابع در چهارده مورد بررسی شده‌است. نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای با اطمینان ۹۵٪ و در سطح معناداری ۰/۰۵ نشان می‌دهد از نظر پاسخگویان توانمندی دبیر اتاق فکر؛ دسترسی به تصمیم‌سازان شهری؛ دعوت از افراد با دیدگاه‌های متفاوت؛ سطح مشارکت معاونین و مدیران؛ توجه به رویکرد آینده‌پژوهی در اتاق فکر و بهره‌گیری از تکنیک‌های ویژه اتاق فکر در سطح نسبتاً مطلوب هستند. گویه‌های انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر؛ وجود شرح خدمات تخصصی؛ توانایی و قابلیت در جذب نخبگان؛ ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون از شهرداری؛ امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان و حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر



سیاست گذاری در سطح مطلوبی ارزیابی شده‌اند. دو گویه جذب مالی و استفاده از ظرفیت‌های بیرون از شهر اصفهان در اتاق‌های فکر در سطح نامطلوب می‌باشند (جدول ۲).

جدول (۲) - نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرهای مفهوم منابع

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
مطلوب	رد	۰/۷۴۹۷۱	۴/۳۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	۹/۴۹۷	انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر	۱
نسبتاً مطلوب	تائید	۱/۳۶۲۸۹	۳/۷۳۳۳	۰/۰۰۶	۲۹	۲/۹۴۷	توانمندی دبیر اتاق فکر	۲
نسبتاً مطلوب	تائید	۱/۲۷۲۶۱	۳/۳۶۶۷	۰/۱۲۵	۲۹	۱/۵۷۸	وجود شرح خدمات تخصصی	۳
مطلوب	رد	۱/۰۴۱۶۶	۳/۴۶۶۷	۰/۰۲۰	۲۹	۲/۴۵۴	توانایی و قابلیت در جذب نخبگان	۴
نامطلوب	رد	۱/۵۴۲۱۳	۱/۹۶۶۷	۰/۰۰۱	۲۹	-۳/۶۷۰	جذب مالی (درصد پرداخت نسبت به قرارداد)	۵
نسبتاً مطلوب	تائید	۱/۳۱۱۳۱	۲/۷۳۳۳	۰/۲۷۴	۲۹	-۱/۱۱۴	دسترسی به تصمیم سازان شهری	۶
مطلوب	رد	۰/۹۳۵۲۶	۳/۵۶۶۷	۰/۰۰۲	۲۹	۳/۳۱۹	حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر سیاست گذاری	۷
مطلوب	رد	۱/۳۰۲۵۲	۳/۶۰۰۰	۰/۰۱۷	۲۹	۲/۵۲۳	ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون از شهرداری	۸
نسبتاً مطلوب	تائید	۱/۲۴۸۴۵	۳/۴۰۰۰	۰/۰۹۰	۲۹	۱/۷۵۵	دعوت از افراد با دیدگاه های متفاوت	۹
نسبتاً مطلوب	تائید	۰/۸۹۹۵۵	۳/۴۶۶۷	۰/۰۰۸	۲۹	۲/۸۴۱	سطح مشارکت معاونین و مدیران	۱۰

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
مطلوب	رد	۰/۶۹۱۴۹	۳/۹۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	۷/۳۹۳	امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان	۱۱
نامطلوب	رد	۱/۱۷۶۸۸	۲/۱۶۶۷	۰/۰۰۱	۲۹	-۳/۸۷۸	استفاده از ظرفیت‌های بیرون از شهر اصفهان در اتاق‌های فکر	۱۲
نسبتاً مطلوب	تائید	۰/۹۴۶۸۶	۳	۱	۲۹	۰	توجه به رویکرد آینده پژوهی در اتاق فکر	۱۳
نسبتاً مطلوب	تائید	۱/۴۰۷۷۰	۲/۵۳۳۳	۰/۰۸۰	۲۹	۸۱۶-۱	بهره‌گیری از تکنیک‌های ویژه اتاق فکر	۱۴

به منظور بررسی یکسان بودن اولویت متغیرهای منابع در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که مقدار معذور کای دو به دست آمده برابر با  $123/614$  در سطح خطای کمتر از  $0/05$  قرار دارد. بنابراین آزمون فریدمن معنی دار بوده و اهمیت متغیرهای منابع در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر متفاوت است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر، توانمندی دبیر اتاق فکر و امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان از اهمیت بالاتری برخوردار هستند (جدول ۳).

### جدول (۳) - تحلیل رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد

#### اتاق‌های فکر در مفهوم منابع

رتبه	میانگین رتبه	متغیرهای مفهوم منابع
۱	۱۱/۳۳	انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر
۲	۹/۹۷	توانمندی دبیر اتاق فکر
۳	۹/۹۰	امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان
۴	۸/۷۰	ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون از شهرداری
۵	۸/۳۵	حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر سیاست‌گذاری
۷	۸/۱۰	دعوت از افراد با دیدگاه‌های متفاوت
۶	۸/۰۸	توانایی و قابلیت در جذب نخبگان

رتبه	میانگین رتبه	متغیرهای مفهوم منابع
۸	۷/۷۰	وجود شرح خدمات تخصصی
۹	۷/۶۸	سطح مشارکت معاونین و مدیران
۱۰	۶/۳۷	توجه به رویکرد آینده پژوهی در اتاق فکر
۱۱	۵/۳۸	دسترسی به تصمیم سازان شهری
۱۲	۵/۲۳	بهره گیری از تکنیک های ویژه اتاق فکر
۱۳	۴/۱۵	جذب مالی (درصد پرداخت نسبت به قرارداد)
۱۴	۴/۰۵	استفاده از ظرفیت های بیرون از شهر اصفهان در اتاق های فکر
درجه آزادی: ۱۳ مجذوری کای: ۱۲۳/۶۱۴ سطح معنی داری: ۰/۰۰۰		

### ۳-۴- متغیرهای مرتبط با مفهوم کاربست

مفهوم کاربست در چهار متغیر ارائه گزارش های خلاصه شده، مدیریت دانش اتاق های فکر و انتشار نتایج، معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه ها و بین سیاست گذاران شاخص و کیفیت و کمیت ارجاع دهی از سوی رسانه ها و وب های مهم مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج آزمون تی تک نمونه ای می توان گفت پاسخگویان ارائه گزارش های خلاصه شده را در سطح مطلوب، مدیریت دانش اتاق های فکر و انتشار نتایج را در سطح نسبتا مطلوب، معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه ها و بین سیاست گذاران و کیفیت و کمیت ارجاع دهی از سوی رسانه ها و وب های مهم را در سطح نامطلوب دانسته اند (جدول ۴).

### جدول (۴) - نتایج آزمون تی تک نمونه ای متغیرهای مرتبط با مفهوم کاربست

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
مطلوب	رد	۱/۲۰۱۵۳	۳/۷۳۳۳	۰/۰۰۲	۲۹	۳/۳۴۳	ارائه گزارش های خلاصه شده	۱
نسبتا مطلوب	تائید	۰/۹۳۵۲۶	۳/۲۳۳۳	۰/۱۸۲	۲۹	۱/۳۶۶	مدیریت دانش اتاق های فکر و انتشار نتایج	۲
نامطلوب	رد	۱/۱۸۴۶۷	۲/۱۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۹	-۴/۱۶۱	معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه ها و بین	۳

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
							سیاست گذاران شاخص	
نامطلوب	رد	۰/۹۴۴۴۳	۱/۲۶۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	-۱۰/۰۵۲	کیفیت و کمیت ارجاع‌دهی از سوی رسانه‌ها و وب‌های مهم	۴

نتایج آزمون فریدمن (جدول ۵) بیانگر تفاوت معنی‌دار در اهمیت متغیرهای کاربردی در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر می‌باشد. از دید پاسخگویان متغیر ارائه گزارش‌های خلاصه شده از اهمیت بالاتر و متغیر کیفیت و کمیت ارجاع‌دهی از سوی رسانه‌ها و وب‌های مهم از اهمیت کمتری برخوردار می‌باشند.

#### جدول (۵) - تحلیل رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر در مفهوم کاربردی

رتبه	میانگین رتبه	متغیرهای مفهوم کاربردی
۱	۳/۴۷	ارائه گزارش‌های خلاصه شده
۲	۳/۱۰	مدیریت دانش اتاق‌های فکر و انتشار نتایج
۳	۱/۹۸	معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه‌ها و بین سیاست‌گذاران شاخص
۴	۱/۴۵	کیفیت و کمیت ارجاع‌دهی از سوی رسانه‌ها و وب‌های مهم
		درجه آزادی: ۳      مجذوری کای: ۵۵/۵۴۱      سطح معنی داری: ۰/۰۰۰

#### ۴-۴- متغیرهای مرتبط با مفهوم برونداد

مفهوم برونداد در قالب شش متغیر به ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان پرداخته است. بر اساس نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای می‌توان گفت پاسخگویان کیفیت خروجی‌ها، پیشنهاد سیاست و ایده‌های تولید شده را در سطح مطلوب، تعداد مصاحبه‌های خبری انجام شده، تعداد سمینارها و کنفرانس‌های سازماندهی شده و تعداد کارکنانی را که از طریق اتاق فکر برای پست‌های سازمانی و مشاوره پیشنهاد شده‌اند را در سطح نامطلوب ارزیابی نموده‌اند (جدول ۶).

## جدول (۶) - نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرهای مرتبط با مفهوم برونداد

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
مطلوب	رد	۰/۷۷۶۰۸	۳/۴۶۶۷	۰/۰۰۳	۲۹	۳/۲۹۴	کیفیت خروجی‌ها	۱
مطلوب	رد	۰/۹۸۷۸۶	۳/۷۰۰۰	۰/۰۰۱	۲۹	۳/۸۸۱	پیشنهاد سیاست	۲
مطلوب	رد	۰/۸۸۴۰۹	۳/۶۶۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	۴/۱۳۰	ایده‌های تولید شده	۳
نامطلوب	رد	۰/۷۷۳۸۵	۱/۲۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	-۱۲/۵۰۴	تعداد مصاحبه‌های خبری انجام شده	۴
نامطلوب	رد	۰/۹۵۸۹۳	۱/۳۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	-۹/۵۲۰	تعداد سمینارها و کنفرانس‌های سازماندهی شده	۵
نامطلوب	رد	۱/۰۴۱۶۶	۱/۱۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	-۹/۸۱۵	تعداد کارکنانی که برای پست‌های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده	۶

نتایج آزمون فریدمن (جدول ۷) نشان می‌دهد مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با ۱۰۹/۳۶۱ است که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد. بنابراین آزمون فریدمن با معناست و متغیرهای برونداد از رتبه‌بندی متفاوتی در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر برخوردار هستند. بیشترین میانگین رتبه به پیشنهاد سیاست و کمترین میانگین رتبه به تعداد کارکنانی که برای پست‌های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده اختصاص دارد.

## جدول (۷) - تحلیل رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارزیابی

### عملکرد اتاق‌های فکر در مفهوم برونداد

رتبه	میانگین رتبه	متغیرهای مفهوم برونداد
۱	۴/۹۷	پیشنهاد سیاست
۲	۴/۹۵	ایده‌های تولید شده
۳	۴/۷۰	کیفیت خروجی‌ها
۴	۲/۳۲	تعداد سمینارها و کنفرانس‌های سازماندهی شده
۵	۲/۱۲	تعداد مصاحبه‌های خبری انجام شده
۶	۱/۹۵	تعداد کارکنانی که برای پست‌های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده
درجه آزادی: ۵ مجذوری کای: ۱۰۹/۳۶۱ سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۰		

## ۵-۴- متغیرهای مرتبط با مفهوم اثرات

عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان در مفهوم اثرات در شش متغیر مورد ارزیابی قرار گرفته‌است. بر اساس نتایج جدول (جدول ۸) می‌توان گفت پاسخگویان بر این باورند توجه به توصیه‌های ارائه شده توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های اجتماعی مدنی در سطح نسبتاً مطلوب، وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات؛ توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی و موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای اجرایی در سطح مطلوب، توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق‌های فکر و تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه‌های موثر در امر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در سطح نامطلوب می‌باشند.

## جدول (۸) - نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرهای مرتبط با مفهوم اثرات

ردیف	متغیرهای اصلی	میانگین فرضی = ۳				
		t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میانگین	انحراف معیار
۱	توجه به توصیه‌های ارائه شده توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های اجتماعی مدنی	-۱/۸۷۶	۲۹	۰/۰۷۱	۲/۴۳۳۳	۱/۶۵۴۳۲
۲	موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای	۳/۱۶۸	۲۹	۰/۰۰۴	۳/۶۰۰۰	۱/۰۳۷۲۴

میانگین فرضی = ۳							متغیرهای اصلی	ردیف
تحلیل	نتیجه آزمون	انحراف معیار	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t		
							اجرائی	
مطلوب	رد	۰/۸۹۷۶۳	۳/۵۶۶۷	۰/۰۰۲	۲۹	۳/۴۵۸	توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی	۳
نامطلوب	رد	۰/۹۸۰۲۷	۱/۹۳۳۳	۰/۰۰۰	۲۹	-۵/۹۶۰	توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق‌های فکر	۴
مطلوب	رد	۱/۱۵۴۷۰	۳/۶۶۶۷	۰/۰۰۴	۲۹	۳/۱۶۲	وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات	۵
نامطلوب	رد	۰/۸۸۹۹۲	۰/۹۶۶۷	۰/۰۰۰	۲۹	-۱۲/۵۱۵	تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه‌های موثر در امر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی	۶

آزمون فریدمن (جدول ۹) نشان می‌دهد که اهمیت و رتبه متغیرهای مفهوم اثرات در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان با یکدیگر متفاوت می‌باشد (مجذور کای دو = ۷۸/۴۸۶،  $p < ۰/۰۵$ ،  $df = ۵$ ). مقایسه میانگین رتبه‌ها بیانگر اهمیت بالای متغیرهای وجود توالی و زمانبندی مناسب تعداد کافی جلسات، توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی و موفقیت به چالش کشیدن فرآیندهای اجرائی می‌باشد.

### جدول (۹) - تحلیل رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر در مفهوم اثرات

رتبه	میانگین رتبه	متغیرهای مفهوم اثرات
۱	۴/۶۳	وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات
۲	۴/۶۲	توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی
۳	۴/۵۳	موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای اجرائی
۴	۳/۰۳	توجه به توصیه‌های ارائه شده توسط سیاست‌گذاران و سازمان‌های اجتماعی مدنی
۵	۲/۵۸	توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق‌های فکر
۶	۱/۶۰	تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه‌های موثر در امر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی
درجه آزادی: ۵    مجذوری کای: ۷۸/۴۸۶    سطح معنی داری: ۰/۰۰۰		

## ۶-۴- مقایسه دو گروه دانشگاهی و شهرداری اصفهان

در این بخش با استفاده از آزمون یومن-وایتنی ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان از منظر اعضای دانشگاهی و اعضای شهرداری آن مورد مقایسه قرار گرفته است (جدول ۱۰).

جدول (۱۰) - مقایسه دو گروه دانشگاهی و شهرداری  
در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان

سطح معنی داری	Z	میانگین رتبه		مفاهیم اصلی
		شهرداری	دانشگاهی	
۰/۱۵۰	-۱/۴۳۹	۱۳/۶۱	۱۸/۳۳	منابع
۰/۹۱۶	-۰/۱۰۶	۱۵/۳۶	۱۵/۷۱	کاربست
۰/۰۹۴۰	-۱/۶۷۳	۱۳/۳۱	۱۸/۷۹	برونداد
۰/۹۳۳	-۰/۰۸۵	۱۵/۳۹	۱۵/۶۷	اثرات

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد مقدار آزمون Z در هر یک از چهار مفهوم منابع، کاربرد، برونداد و اثرات در سطح معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ قرار دارد. بنابراین میان دو گروه دانشگاهی و شهرداری در ارزیابی عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. از سویی میانگین رتبه اعضای دانشگاهی در هر چهار مفهوم منابع، کاربرد، برونداد و اثرات از اعضای شهرداری بالاتر است.

## بحث و نتیجه‌گیری

شهرداری به عنوان یک سازمان بزرگ اجرایی با موضوعات علمی و اجرایی مختلفی روبروست. حل علمی مسائل نیازمند بهره‌گیری از خرد جمعی بوده و از همین رو اتاق‌های فکر و مراکز تفکر و وظیفه مطالعه، روشمند کردن و هدایت نظری و مفهومی مسائل و موضوعات را برای رسیدن به پاسخ‌های کاربردی بر عهده دارند. بدین منظور معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری اصفهان اقدام به تشکیل اتاق‌های فکر تخصصی در حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات، عمران شهری، خدمات شهری، اداری مالی و حمل و نقل و ترافیک نموده است تا بستر مناسب برای پیوند دو حوزه نظری و کاربردی فراهم شود. به منظور افزایش کارایی و اثربخشی



اتاق‌های فکر عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت تا زمینه مناسب برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها فراهم گردد. در این راستا با مرور متون تخصصی شاخص‌های مناسب در چهار مفهوم منابع، کاربست، برون‌دادها و اثرات استخراج و توسط کارشناسان شهرداری اصفهان تدقیق گردید. سپس پرسشنامه‌ای بر اساس شاخص‌های مستخرج تدوین و توسط اعضای داخلی (شهرداری اصفهان) و خارجی (هیئت‌های علمی دانشگاه‌های استان اصفهان) اتاق‌های فکر تکمیل گردید. نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه نشان می‌دهد عملکرد اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان در متغیرهایی مانند انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر؛ توانایی و قابلیت در جذب نخبگان؛ حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر سیاست‌گذاری؛ ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون از شهرداری؛ امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان (مربوط به مفهوم منابع)؛ ارائه گزارش‌های خلاصه شده (مربوط به مفهوم کاربست)؛ کیفیت خروجی‌ها؛ پیشنهاد سیاست؛ ایده‌های تولید شده (مربوط به مفهوم برون‌داد) و موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای اجرایی؛ توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم‌سازی؛ وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات (مربوط به مفهوم اثرات) مطلوب ارزیابی شده است. همچنین با توجه ارزیابی نامطلوب عملکرد اتاق‌های فکر در متغیرهای جذب مالی؛ استفاده از ظرفیت‌های بیرون از شهر اصفهان در اتاق‌های فکر (مربوط به مفهوم منابع)؛ معرفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه‌ها و بین سیاست‌گذاران شاخص؛ کیفیت و کمیت ارجاع‌دهی از سوی رسانه‌ها و وب‌های مهم (مربوط به مفهوم کاربست)؛ تعداد مصاحبه‌های خبری انجام شده؛ تعداد سمینارها و کنفرانس‌های سازماندهی شده؛ تعداد کارکنانی که برای پست‌های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده (مربوط به مفهوم برون‌داد)؛ توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق‌های فکر؛ تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه‌های موثر در امر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی (مربوط به مفهوم اثرات) نیاز است اقدامات لازم به‌منظور بهبود عملکرد آن‌ها در موارد مذکور صورت گیرد (جدول ۱۱).

جدول (۱۱). نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه

تحلیل		مفاهیم اصلی
مطلوب	انتخاب موضوع جلسات متناسب با عنوان اتاق فکر؛ توانایی و قابلیت در جذب نخبگان؛ حضور افراد کلیدی آکادمیک مسلط به امر سیاست گذاری؛ ارائه اطلاعات کافی از طرف شهرداری به اعضای اتاق فکر دعوت شده از بیرون از شهرداری؛ امکان مشارکت و اظهار نظر کارشناسان	منابع
نسبتا مطلوب	توانمندی دبیر اتاق فکر؛ وجود شرح خدمات تخصصی؛ دسترسی به تصمیم سازان شهری؛ دعوت از افراد با دیدگاه های متفاوت؛ سطح مشارکت معاونین و مدیران؛ توجه به رویکرد آینده پژوهی در اتاق فکر؛ بهره گیری از تکنیک های ویژه اتاق فکر	
نامطلوب	جذب مالی (درصد پرداخت نسبت به قرارداد)؛ استفاده از ظرفیت های بیرون از شهر اصفهان در اتاق های فکر	
مطلوب	ارائه گزارش های خلاصه شده	کاربست
نسبتا مطلوب	مدیریت دانش اتاق های فکر و انتشار نتایج	
نامطلوب	معروفیت، اعتبار و مقبولیت اتاق فکر در رسانه ها و بین سیاست گذاران شاخص؛ کیفیت و کمیت ارجاع دهی از سوی رسانه ها و وب های مهم	
مطلوب	کیفیت خروجی ها؛ پیشنهاد سیاست؛ ایده های تولید شده	پرونداد
نسبتا مطلوب	-	
نامطلوب	تعداد مصاحبه های خبری انجام شده؛ تعداد سمینارها و کنفرانس های سازماندهی شده؛ تعداد کارکنانی که برای پست های سازمانی و مشاوره از طریق اتاق فکر پیشنهاد شده	
مطلوب	موفقیت در به چالش کشیدن فرآیندهای اجرایی؛ توجه به نقش اتاق فکر در تصمیم سازی؛ وجود توالی و زمانبندی مناسب و تعداد کافی جلسات	اثرات
نسبتا مطلوب	توجه به توصیه های ارائه شده توسط سیاست گذاران و سازمان های اجتماعی مدنی	
نامطلوب	توجه به ارتباط اتاق فکر با سایر اتاق های فکر؛ تعداد انتشارات در نشریات علمی یا رسانه های موثر در امر سیاست گذاری و تصمیم سازی	

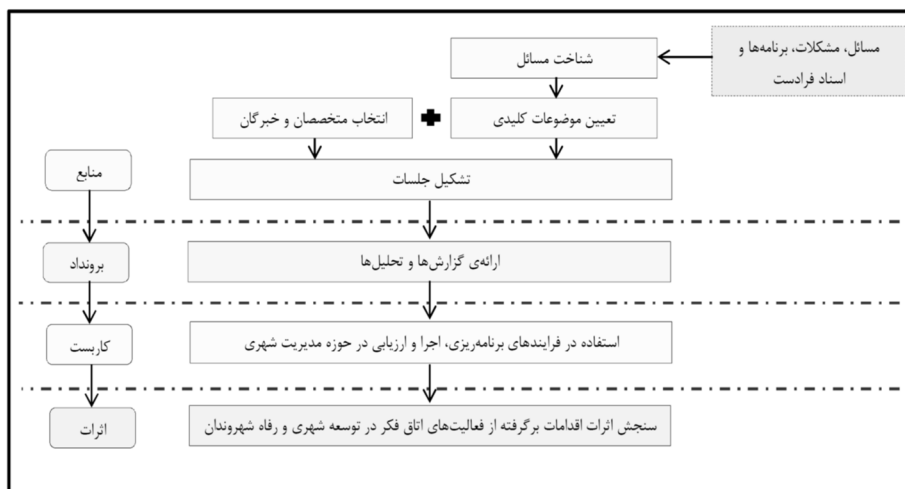
مقایسه اعضای خارجی (هیئت های علمی دانشگاه های استان اصفهان) و اعضای داخلی (کارشناسان شهرداری اصفهان) در ارزیابی عملکرد اتاق های فکر شهرداری اصفهان حاکی عدم تفاوت معنی دار میان این دو گروه است.

در پایان پیشنهادهای زیر جهت بهبود عملکرد اتاق های فکر شهرداری اصفهان ارائه می شود:

- تهیه گزارشی از خروجی های اتاق فکر و ارسال آن برای ذینفعان؛

- ارسال گزارش در خصوص کاربرد خروجی‌های اتاق‌های فکر از سوی حوزه‌های بهره‌برار؛
- تخصیص بودجه‌ای جداگانه برای بهره‌برداری از نتایج اتاق‌های فکر؛
- سطح‌بندی خروجی‌های اتاق‌های فکر به کلان و خرد برای تسهیل اجرای آن؛
- برگزاری جلسات مستمر در خصوص چگونگی کاربرد خروجی‌های اتاق فکر؛
- تدوین شیوه‌نامه کاربست نتایج اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان.

شکل (۲)- مدل کاربردی اتاق‌های فکر شهرداری اصفهان



## منابع

- ابراهیمی، سید علیرضا و صفروپور سوخته کلانی، علیرضا (۱۳۹۵). **بررسی کانون‌های تفکر راهبردی در دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر**. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین - آلمان، موسسه مدیران ایده‌پرداز کارین.
- ابیات، نیره (۱۳۹۴). **کانون‌های تفکر دهند**. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی (گروه بنیادین حکومتی).
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۳). **کانون تفکر (اتاق فکر)**. مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری.

- امام‌جمعه‌زاده، سید جواد و بابایی، مجتبی (۱۳۹۴). **نقش اتاق‌های فکر در تصمیم‌سازی سیاست خارجی آمریکا در قبال پرونده هسته‌ای ایران**. فصلنامه مطالعات روابط بین‌الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ۸ (۲۹): ۱۱۵-۱۴۴.
- آقاجانی، احمد و عسگری، محمود (۱۳۹۰). **نقش آفرینی اتاق‌های فکر در سیاست‌گذاری دفاعی-امنیتی**. فصلنامه راهبرد دفاعی، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ستاد کل نیروهای مسلح، ۹ (۳۲): ۱۳۷-۱۷۲.
- بنیاد توسعه فردا (۱۳۸۷). **کانون‌های تفکر، مبانی و مفاهیم**. [www.farda.ir](http://www.farda.ir).
- پورمعصوم، علی اصغر (۱۳۸۸). **کانون‌های تفکر و نقش آن در تصمیم‌گیری مدیران**. راهبرد یاس، شماره ۱۷: ۲۴۷-۲۵۹.
- دانایی‌فرد، حسن؛ کردناجیح، اسدالله و لاجوردی، سمانه (۱۳۹۰). **ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر**. مدیریت دولتی، ۳ (۶): ۵۵-۷۸.
- دانش‌فرد، کرم‌اله و ابوالمعالی، فاطمه‌السادات (۱۳۹۵). **نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط‌مشی‌های بانک رفاه کارگران**. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۲۷ (۱): ۸۵-۹۶.
- راهداری، علیرضا و نصر و مصطفی (۱۳۹۶). **چالش‌های اتاق فکر در ایران**. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۰ (۲): ۲۳-۵۴.
- طبرسا، غلام‌محسین و دهقان، نسرین (۱۳۸۹). **اتاق فکر و جایگاه آن در سازمان**. تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۲۸: ۵۸-۶۴.
- فرشی، مجتبی. **روش‌های نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه**. <https://www.spss-iran.com>. تاریخ انتشار ۱۳۹۶/۹/۱۴. دسترسی در ۱۳۹۸/۱۲/۲۵.
- معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری اصفهان، مدیریت پژوهش، خلاقیت و فناوری‌های نوین (۱۳۹۵). **شیوه‌نامه اجرایی اتاق فکر در شهرداری اصفهان**.
- Assefa, Deribe. (2015). **The Role of the World's Top Successful Think-Tanks in the Transformation of Societies: Drawing Lessons to Sub-Saharan African Think-Tanks**, *Public Policy and Administration Research*. 5 (4), 36-53.
- Aydin, Aziz. (2006). **The Genesis of Think-Tank Culture in Turkey: Past, Present and Future?**. *A Thesis Submitted to The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University*.
- Bradford, Sue. (2014). **A Major Left wing Think Tank In Aotearoa- an Impossible Dream Or Call To Action?**. *A Thesis Submitted to Auckland University of Technology in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy (phD)*.
- Clark, Julia. & Roodman, David. (2013). **Measuring Think Tank Performance An Index of Public Profile**. *Center for Global Development*. [www.cgdev.org](http://www.cgdev.org).

- Coman, Ramona. (2018). **Why and how do think tanks expand their networks in times of crisis? The case of Bruegel and the Centre for European Policy Studies.** *Journal of European Public Policy*, 26 (2): 286-301
- Fraussen, Bert & Halpin, Darren. (2017). **Think tanks and strategic policy-making: the contribution of think tanks to policy advisory systems.** *Journal of Policy Sciences*, 50 (1): 105-124.
- Hart, Paul 't. (2008). **A New Era for Think Tanks in Public Policy? International Trends, Australian Realities.** *Journal of Public Administration*, 67(2): 135-148.
- Hauck, Juliana & Cristina, Rosa. (2017). **What are 'Think Tanks'? Revisiting the Dilemma of the Definition,** *Brazilian Political Science Review*, On-line version ISSN 1981-3821,30pages.
- Jiangli, Su. (2016). **Think Tanks in the United States: The Evolution and Evolving Roles,** *Sociology Study*, 6 (3):176-185.
- Koellner, Patrick. (2013). **Think Tanks:The Quest to Define and to Rank Them,** *The GIGA German Institute of Global and Area Studies*, www.giga-hamburg.de/giga-focus.
- Lerner, Joshua Y. (2018). **Getting the message across: evaluating think tank influence in Congress.** *Journal of Public Choice*, 175(3-4): 347-366.
- McGann, James G. (2018). **2017 Global Go To Think Tank Index Report.** Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP), *The Lauder Institute The University of Pennsylvania*.
- McGann, James G. (2019). **2018 Global Go To Think Tank Index Report.** Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP), *The Lauder Institute The University of Pennsylvania*.
- McGann, James G., Weaver, R. Kent. (2017). **Think Tanks and Civil Societies.** New York: Routledge. 1st Edition.
- Rich, Andrew., McGann, James., Weaver, Kent., Garnett, Mark., Thunert, Martin., Speth, Rudolf., Traub-Merz, Rudolf. & Ye, Yang (2011). **Think Tanks in Policy Making – Do They Matter?.** Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office.
- Sammut, Jeremy. (2016). **The Role of Think Tanks: A Reply to the Critics.** *The Centre for Independent Studies*, www.cis.org.au.
- Shaw, Sara E., Russell, Jill., Parsons, Wayne. & Greenhalgh, Trisha. (2015). **The view from nowhere? How think tanks work to shape health policy.** *Critical Policy Studies*,9(1): 58-77.
- Struyk, Raymond, J. (2006). **Managing Think Tanks, Practical Guidance for Maturing Organizations.** Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute-Budapest, The Urban Institute. First Published.