

موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر راهبردی

اشرف لاجوردی* - احمدعلی خائف الهی** - پیمان متقی***

چکیده

برای ارتقای کیفیت خط‌مشی‌های عمومی و افزایش ظرفیت آن، کانون‌های تفکر راهبردی نقشی اساسی دارند و نحوه سازمان‌دهی آن‌ها یکی از عوامل تعیین‌کننده این نقش است. لذا برای شناخت سازمان‌دهی متناسب با اهداف کانون‌های تفکر راهبردی و سایر شرایط متغیر محیطی، اقتصادی، اجتماعی و... ضرورت دارد تا در دوره‌هایی معین در سازمان‌دهی آن‌ها بازنگری شود و در هر بازنگری موانعی که در کاهش اثربخشی کانون‌ها بیشترین نقش را دارند شناسایی شوند و با رفع آن‌ها، رقابت و تلاش کانون‌های تفکر راهبردی برای ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌های عمومی افزایش یابد. در این راستا برای شناخت سازمان‌دهی اثربخش کانون‌ها، موانع سازمان‌دهی آن‌ها، از طریق ادبیات تحقیق و مبنای نظری آن احصاء و در قالب پرسشنامه‌ای بین نمونه‌ای از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها توزیع شد. نتایج تحقیق که از آزمون تی و فریدمن به دست آمده است، نشان می‌دهد که برخی موانع مهم‌ترین تاثیر را در عدم اثربخشی سازمان‌دهی آن‌ها دارد. همچنین بین سازمان‌دهی کانون‌ها و اثربخشی آن‌ها رابطه مستقیم و قوی وجود دارد. از سوی دیگر سه عامل نیز به عنوان موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌ها تلقی نشده و مورد تایید قرار نگرفته‌اند که در بحث و نتیجه‌گیری به آن‌ها پرداخته می‌شود و در انتها نیز پیشنهاد‌های تحقیق ارائه می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: کانون تفکر راهبردی استراتژیک، تصمیم‌سازی، خط‌مشی‌های عمومی، سازمان‌دهی، موانع، مسائل سازمانی.

مقدمه

* عضو هیأت علمی مؤسسه آموزش عالی ارشاد دماوند (نویسنده مسئول).

Email:Lajevardi03@gmail.com

** عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

*** دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.

یکی از چالش‌هایی که همواره ذهن سیاستگذاران و دولتمردان را به خود مشغول داشته، بررسی شقوق مختلف و ترکیب احتمالات گوناگون و انتخاب بهترین گزینه‌های موجود برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی بر مبنای داده‌ها و اطلاعات است. در کشورهای توسعه یافته با توجه به عنصر زمان، وظایف فوق بر عهده گروه‌هایی متشکل از افراد دانشمند، مجرب و محققان مشهور و برجسته قرار داده شده است تا پس از بررسی آن‌ها، بهترین گزینه‌های موجود را برای تصمیم‌گیری به خط‌مشی‌گذاران و مدیران ارایه نمایند. اکنون مراکز فوق که از آن‌ها به عنوان کانون‌های تفکر راهبردی^۱ نام برده شده است در بیشتر کشورهای جهان کاربردی قابل ملاحظه دارند. در کشور ما نیز متناسب با برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ایجاد کانون‌های تفکر در دستور کار دولت قرار گرفته است. در کشورهای صنعتی وظایف گردآوری داده‌ها، پردازش آن‌ها و تصمیم‌سازی بر مبنای اطلاعات فراهم شده بر عهده گروه‌هایی متشکل از محققان و صاحبان تجربیات عملی در سیاستگذاری و مدیریت قرار داده شده است تا پس از بررسی شقوق مختلف و ترکیب احتمالات گوناگون، بهترین گزینه‌های موجود را برای تصمیم‌گیری به مدیران ارایه نمایند. هارت و ورمن نوع جدیدی از کانون‌های تفکر را معرفی می‌کنند که همواره و در زمان و مکان مناسب، به منظور تکامل ایده‌ها، در صدد تشکیل سمینارها و جلساتی در جهت افزایش گفت‌وگوها برمی‌آیند. در بسیاری موارد، دنیای کانون‌های تفکر از سایر حرفه‌های در حال پیدایش تا حدودی متفاوت است. در گستره وسیعی، کانون‌های تفکر راهبردی به صورت افقی، یا با فعالیت در ورای مرزهای جغرافیایی و سایر جهات به سرعت در حال شکل‌گیری هستند. این بدان معناست که معادلات مربوط به اولویت‌های اصول تشکیل کانون‌های تفکر در حال تغییر است و در حال حاضر توجه جدی کانون‌های تفکر راهبردی به امر ایجاد تخصص در جهت مدیریت شبکه‌های پیچیده فرایند خط‌مشی‌گذاری معطوف است [۹].

کانون‌های تفکر راهبردی در اروپا، با مشارکت شمار زیادی از نهادها و محققان در مناطق مختلف، ساختار یافته‌اند. وجود منابع مالی متنوع برای کانون‌های تفکر

1. Strategic Think Tanks

منجر به شکل‌گیری سازمان‌دهی اثربخش‌تری برای این مراکز است. از جمله افزایش اعتبار علمی برای تحقیقات کانون‌ها از طریق تامین مالی مناسب هر پروژه فراهم می‌شود. در این خصوص مک‌گان و بوچور (۲۰۰۵) با تاکید بر موانع عدیده پیش روی کانون‌های تفکر، خصوصا تعارضات و تنش‌های موجود بین تامین مالی و اعتبار علمی و همچنین چالش‌های شکل‌گرفته از تعامل تصمیم‌گیران و رسانه‌ها، بر این باورند که ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود برخی کانون‌های تفکر، تنها در صورتی واقعیت می‌یابند که تعارضات میان اعتبار علمی از یک سو و نیاز به ایجاد رایزنی‌های موثر برای دستیابی به تصمیم‌گیران از سوی دیگر، به بهترین نحو مدیریت شود [۱۵].

بل و همکارانش بر این عقیده‌اند که کانون‌های تفکر راهبردی اکنون در بیشتر نهادهای تصمیم‌گیری و حتی شرکت‌های خصوصی بزرگ در کشورهای صنعتی جهان فعالیت موفقی داشته‌اند، به طوری که می‌توان ادعا کرد رشد سریع این فعالیت‌ها به نوعی با پیشرفت‌های بشری در علوم مختلف مرتبط است. به طور کلی هدف از تشکیل مراکز فوق‌گسترش تفکر راهبردی، ایجاد زمینه تجزیه و تحلیل، ایده‌پردازی و ارایه نظرات کارشناسی و تخصصی برای تسهیل در تصمیم‌گیری‌های اجرایی است [۳]. شناخت ویژگی‌های کانون‌های تفکر، در چگونگی سازمان‌دهی آن‌ها تاثیر زیادی دارد. از جمله شناخت اهداف و چشم‌اندازهای کانون‌های تفکر در سازمان‌ها و کشورهای مختلف که می‌تواند در شناسایی ویژگی‌های آن‌ها مؤثر باشد [۳]. **هایز** (۲۰۰۵) ضمن تعریف ویژگی‌های کانون‌ها، معتقد است خصوصیات مشترک بیشتر کانون‌های تفکر راهبردی مشاوره برای تدوین قوانین و مقررات و ساختاردهی به قانون‌گذاری‌ها است. تعریف وی از کانون‌های تفکر به قرار زیر است:

• کانون‌های تفکر مستقل و کل‌نگرند و به دولت یا نهادها و شرکت‌ها وابستگی سازمانی ندارند.

• با جمع‌اندیشی، جامعیت علم مورد نیاز توسعه را فراهم می‌کنند.

• فرایندها، پیش‌بینی‌ها و آینده‌نگری‌های مربوط به تکنولوژی‌های مختلف

در جهان را شناسایی می‌نمایند.

- با انجام مطالعات تطبیقی (مطالعه در تجربه سایر کشورها و تعامل با نهادهای مشابه بین‌المللی) برای کسب الگوها و ایده‌های جدید تلاش می‌کنند.
- با تطبیق الگوها و ایده‌های جدید با شرایط کشور، برای فراهم آوردن امکان جذب و استفاده از آن الگوها، از ظرفیت ویژه‌ای برخوردارند.
- در بروز و ظهور خلاقیت‌ها و تولید روش‌های بومی، راهکارهای مؤثری دارند [۱۰].

با توجه به گستردگی، تنوع و تخصصی بودن اطلاعات و از طرفی لزوم دستیابی به تحقیقات بی‌طرفانه و مناسب برای سیاست‌گذاران و مدیران، کانون‌های تفکر می‌توانند با خلق ایده‌های نو و پرورش و ارایه آن‌ها به مدیران دولتی و ارائه خدمات دیگری از این دست، مدیران را در بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و ایجاد منافع بیشتر برای جامعه یاری دهند. در این زمینه، بررسی برنامه‌ها و سیاست‌های مختلف و شناخت تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها و انجام مطالعات تطبیقی در جهت بررسی تجربه سایر کشورها و الگوبرداری از آن‌ها و در نهایت بومی‌سازی این الگوها و طرح راه‌حل‌های مناسب از مهم‌ترین وظایف کانون‌های تفکر به شمار می‌رود. نقش کانون‌های تفکر از آن نظر اهمیت دارد که می‌توانند شرایطی فراهم آورند تا سیاست‌گذاران و مدیران، از متفکران، اندیشمندان و متخصصان تاثیر پذیرند. تحقیقات نشان داده است که پیدایش و توسعه کانون‌های تفکر راهبردی برای اتخاذ سیاست‌ها موثرتر است که با انتخاب ترکیبی از تئوری‌ها، از فرضیه‌سازی غنی‌تری برخوردارند و در حقیقت این ویژگی ماهیت اصلی و فلسفه وجودی آن‌ها را متمایزتر نموده است. از جمله هارت و ورمن (۲۰۰۸) بر این عقیده‌اند که تفاوت کانون‌های تفکر نوع جدید با انواع کلاسیک آن براساس سه عامل «برنامه‌گرایی دولت»، «شعار ملی تفکر»، «نخبه‌گرایی و فکر محوری»، در این است که اولاً کانون‌های تفکر فعلی به دنبال تولید ایده نیستند، بلکه توجه آن‌ها به عمومیت دادن به امر تحقیق است. ثانیاً کانون‌های تفکر جدید به دنبال توسعه ایده‌های خود نیستند بلکه در تلاشند تا از طریق تلفیق، ترکیب و ایجاد تعامل بین ایده‌پردازان و متقاضیان این قبیل ایده‌ها با نیازهای خط‌مشی‌گذاران ارتباط برقرار نمایند. باید متذکر شد که

کانون‌های تفکر جدید جایگزین کانون‌های تفکر کلاسیک نمی‌شود، بلکه همیشه گروهی از دانشمندان و متفکران با دانشمندان علوم کاربردی نقش‌های مشترکی را ایفاء می‌نمایند. در عین حال این دو، گروه، ضمن همکاری نزدیک با یکدیگر در محیط رقابتی شدیدی با هم قرار دارند. رقیب اصلی این دو گروه جدیدی است که در جهت تولید فکر فعالیت نمی‌کنند، بلکه توجه آن‌ها تسهیل و فراهم آوردن شرایط لازم برای تولید ایده و فکر است [۹].

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق از نظر روش، توصیفی از نوع مطالعه‌ی پیمایشی است و در تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج آن از آمار توصیفی استفاده شده است. پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت تنظیم شده است و نمونه آماری شامل اعضای هیات علمی رشته‌های مدیریت در دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی است که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. با استفاده از روش آماری فریدمن سعی شده است، موانع سازمان‌دهی اثربخش در کانون‌های تفکر راهبردی شناسایی و ترتیب اهمیت آن‌ها اولویت‌بندی شود. تحقیق به دنبال پاسخ این سؤال است که موانع سازمان‌دهی اثربخش در کانون‌های تفکر به منظور نقش‌آفرینی در خط‌مشی‌های عمومی چیست؟ لذا نمونه تحقیق براساس میزان آشنایی مشارکت‌کنندگان تحقیق با کانون‌های تفکر انتخاب شد و با هدف پاسخ‌گویی به سوال تحقیق، پرسشنامه‌ای در اختیار آنان قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان (نمونه تحقیق) از بین اعضای هیات علمی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی و خصوصی به تعداد (۳۲) انتخاب شده‌اند.

جدول ۱- ساختار مشارکت‌کنندگان

عوامل موثر در انتخاب مشارکت‌کنندگان		سطوح
دارای آشنایی و دانش درباره کانون‌های تفکر	اعضای هیات علمی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی و خصوصی	
سن	مجرد (۶۵-۴۵) میانسال (۴۵-۳۵) جوان (۳۵-۳۰)	
سابقه کار	۱۵ سال و بیشتر	بین ۱۰-۱۵ سال

مبانی نظری تحقیق

تعاریف متفاوتی از کانون‌های تفکر راهبردی و نحوه سازمان‌دهی آن‌ها مطرح شده است. اندیشه ایجاد کانون تفکر راهبردی نخستین بار توسط توماس کلارکسون^۱ مؤسس انجمن مبارزه با برده‌داری در آفریقا، در سال ۱۷۸۲ مطرح شد. در این اندیشه او با دقت زیاد، شرایط تجارت برده، و انتقال آن‌ها از آفریقا و اصول اخلاقی حاکم بر آن را به تصویر کشیده است [۸]. مطابق با تعریف فرهنگ لغت آمریکایی هریتج^۲ کانون تفکر، گروه یا مرکز تحقیقاتی است که به منظور مسئله‌یابی در زمینه امور اجتماعی، فن‌آوری محور و راهبردهای سیاسی یا نظامی تاسیس شده است [۲]. در تعریف دیگری، کانون تفکر به عنوان تولیدکننده فکر در نظر گرفته شده است و سازمانی است که وظیفه پژوهش در زمینه مسائل مشخص و ترغیب و تسهیل تعامل دانشمندان و خردمندان را برای کشف راه‌حل‌های جدید برای اهداف مورد نظر بر عهده دارد [۸]. همچنین کانون تفکر راهبردی، مرکزی است تعریف شده که از نظریه‌پردازان و تحلیل‌گران تشکیل می‌شود و با تسلط بر تئوری‌ها از تجربه و دانش خود برای گشودن گره‌های مدیریتی در موضوعات مختلف مورد نیاز کشور و ارائه طریق در این زمینه‌ها استفاده می‌کند. بنابراین ایجاد زمینه تجزیه و تحلیل و گسترش تفکر راهبردی، ایده‌پردازی و تسهیل و تصمیم‌گیری از عوامل گسترش و تقویت کانون‌های تفکر است و نقش نظریات علمی مرتبط با موضوع کانون تفکر و نیز نظریات مدیریتی برای کانون‌های تفکر راهبردی و چگونگی ترکیب این نظریه‌ها و نحوه تبیین مسائل سازمانی و شناخت چالش‌های جامعه با گسترش این مراکز به خوبی آشکار می‌شود [۱۱].

کانون‌های تفکر به صورت غیررسمی از حدود سال ۱۸۰۰ شکل گرفته‌اند و در سال ۱۹۶۰ و بعد از جنگ جهانی دوم رسمیت یافته‌اند. یکی از مشهورترین و مهم‌ترین افراد در زمینه توسعه کانون تفکر سر آنتونی فیشر^۳ خلبان جنگ جهانی دوم بود، بعدها با استفاده از بسط و توسعه نظام فکر گروهی، در زمینه تجارت توفیق

-
1. Thomas Clarkson
 2. American Heritage Dictionary
 3. Sir Antony Fisher

قابل ملاحظه‌ای به دست آورد. فیشر بنیانگذار موسسه امور اقتصادی لندن^۱ بود که این موسسه بعدها به نام کانون فکر مارگارت تاچر شهرت یافت [۴].

کانون‌های تفکر به عنوان لایه زیرین شکل‌دهی افکار عمومی و تصمیم‌گیری برای مدیران اجتماع، در برخی جوامع، رسالتی تاثیرگذار دارند. این رسالت روزبه‌روز عمیق‌تر و موثرتر می‌شود. در جوامع آینده که حرکت‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فن‌آوری و اقتصادی منحصراً در محدوده زمانی و فکری یک دولت و حزب شکل‌دهنده آن دولت شکل نخواهد گرفت، کانون‌های تفکر راهبردی هستند که بر اساس دانش و ارزش خود می‌توانند هدایت‌گر این حرکت‌ها باشند. کانون‌های تفکر در آینده نه چندان دور مکانیزم به کارگیری دانش دانشمندان در حوزه عمل و اجتماع، به ویژه ایفای نقش دانش‌های علوم انسانی و اجتماعی در حوزه سیاستگذاری و تصمیم‌سازی خواهد بود.

نحوه سازمان‌دهی کانون‌های تفکر نیز نقش مهمی در غنای تحقیقات و فعالیت‌های آن‌ها دارد. صاحب‌نظران معتقدند اعضای گروه کانون تفکر ممکن است بازدهی و نتایج کاری موثری ارائه دهند، با وجود این باید توجه شود که اتخاذ تدابیر مناسب‌تر از سوی مدیریت در جهت سازمان‌دهی گروه‌های تفکر و تحقیق و تشکیل کانون‌های تفکر راهبردی، کسب نتایج و یافته‌ها را بسیار موثرتر و رضایت‌بخش‌تر خواهد ساخت. از جمله استراکی (۲۰۰۲) بر این نظر است که بازنگری در عملکرد گروه‌ها و سازمان‌دهی، برای مدیریت یک فرصت محسوب می‌شود، بنابراین سه وظیفه باید مورد توجه قرار گیرد؛ اولاً گزینه‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان فعالیت‌های کانون تفکر را سازمان‌دهی نمود، ثانیاً لازم است اطلاعاتی برای نحوه انجام عملیات در شرایط مختلف توسط گروه‌ها در کانون تفکر ارائه شود و ثالثاً باید به مدیران ارشد گروه‌ها در کانون‌های تفکر توصیه‌های مفیدی شود تا بتوانند در ارزیابی ماهیت سازمان‌دهی موجود، به عنوان بهترین و مناسب‌ترین وضعیت برای انجام فعالیت‌های مورد نظر اقدام موثری نمایند [۱۹].

پوهان (۲۰۰۸) پیدایش انبوهی از مشکلات، و نیز مسائل موجود در روابط بین

1. Institute of Economic Affairs in London

سازمانی را ناشی از مدیریت ضعیف کانون‌های تفکر می‌داند و تأکید می‌کند در بسیاری از مواقع اجرای ایده‌ها و نگرش‌ها در درون و بین شرکت‌های مستقل، به عنوان یک روش مدیریتی در عمل از دقت، ظرافت و قاطعیت کافی برخوردار نیست. اموری مانند مذاکرات و اقدامات در چارچوب انعقاد قرارداد که ممکن است زمان زیادی برای ایجاد اعتماد و جذب دیگران اختصاص یابد، به ویژه در شرایط نبود ساختارهای حاکمیتی و ترتیبات قراردادی با کاربرد موثر و مناسب برای تضمین موارد خاص و واقعی فاقد قاطعیت لازم است [۱۷].

مک‌گان (۲۰۰۷) بر این باور است که راهبردهای کلان حکومتی در فرایند توسعه براساس تعامل کانون‌های تفکر شکل می‌گیرند. لذا سازمان‌دهی کانون‌های تفکر راهبردی در جهت تسهیل تعاملات و افزایش تبادلات دانش نقش تعیین‌کننده‌ای در خط‌مشی‌های عمومی دارند. همچنین آموزش سیاستمداران، مدیران حکومتی و در مواردی حضور آن‌ها در عرصه سیاست (مانند کانون‌های تفکر نومحافظه کاران) و تجمیع متخصصان سیاست پژوهی، ارتباط با مقامات دولتی و حکومتی و ارائه مشورت کارشناسی به نهادهای تصمیم‌گیرنده از کارکردهای کانون تفکر است. برای اینکه کانون‌های تفکر در فرایند سیاستگذاری توفیق داشته باشند لازم است تا با افراد بانفوذ و به ویژه سیاستگذاران تعاملات بیشتر و مؤثرتری ایجاد و یا حداقل نقش و مسئولیتی را در این امر ایفا کنند [۱۵].

پوهان (۲۰۰۸) بر اساس تحقیقات خود تأکید می‌کند که در یک شبکه از سازمان‌های مرتبط، باید قابلیت به کارگیری تعادل بین سازمانی^۱ عینیت یابد. یعنی بین سازمانی که همه دغدغه و تلاش خود را صرف اکتشاف دانش می‌کند با سازمان مرتبط دیگر در یک شبکه که برای بهره‌برداری از دانش همه تلاش خود را به کار می‌گیرد نوعی همسانی به وجود آید. این ایده توانمندی دوسویه، مبتنی بر «تخصصی شدن همگانی» است و الزاماً نباید در یک سازمان واقع شود، بلکه این چارچوب از طریق شکل‌گیری شبکه بین سازمانی میسر است که تحقق چنین شبکه‌ای در کانون تفکر سازمانی و الزامات خاص مدیریت کار تیمی آن و واحدهای شبکه بهره‌برداری

آن...متجلی می‌شود[۱۷].

هچ (۱۳۸۸) نیز در مباحث مربوط به استراتژی بیان می‌دارد که اهداف غالباً دچار نوعی پیچیدگی می‌شود زیرا حلقه ارتباطی بین ذی‌نفعان، مدیریت عالی و کارکنان سازمان را شکل می‌دهد. مجاری ارتباطی که اهداف از طریق آن‌ها شکل می‌گیرند و مسئولیت‌ها مشخص می‌شوند، راهنمای اجرای استراتژی‌اند. بدین ترتیب اهداف به موازات جریان خود در درون سازمان، نوعی بینش و آگاهی به درون جنبه‌های خودجوش فرایند استراتژی تزریق می‌کند. اکثر محققان براین باورند که کانون‌های تفکر برای بقا در محیط رقابتی باید استراتژی‌هایی را اتخاذ نمایند که به افزایش تخصص‌های مدیریتی و ارتقای شبکه منجر شود. اگرچه به گفته استراکی (۲۰۰۲)، مک‌گان و بوچر (۲۰۰۵) و تانرت (۲۰۰۶) یک اقدام مفید و موثر نیز اینست که کانون‌های تفکر هر چند سال یکبار در سازمان‌دهی خود تجدیدنظر نمایند؛ به عرضه فکر و ایده همت‌گمارند؛ علوم کاربردی را بیشتر مورد توجه قرار دهند؛ انعطاف‌پذیری بیشتری در به کارگیری محققان حرفه‌یی، متخصص و کارآمد در پروژه‌ها و تیم‌های تحقیقاتی نشان دهند؛ به برنامه‌های زودبازده بیشتر از برنامه‌های بلندمدت توجه کنند و هویت مخاطبان را در کانون‌های موفق درک نمایند. کانون‌ها باید واقف باشند که همیشه ایده‌های مهم در جلب مخاطبان شاخص مؤثر نیست و هوش و درایت در استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست ندهند و... مک‌گان نیز استراتژی تامین سرمایه از منابع متعدد را برای کانون‌های تفکر حیاتی دانسته و بر اهمیت شفاف‌سازی مالی و ارتباطات موثر با رسانه‌ها تاکید می‌کند و معتقد است جهت تضمین استقلال کانون‌های تفکر، باید نحوه تامین مالی و کیفیت ارتباطات از شفافیت لازم برخوردار باشد. همچنین ضرورت شفافیت یا درجه مشابهی از شفافیت در مقایسه با کانون‌های موفق و سایر هم‌تایان پیشرو در نظر گرفته شود[۱۵]. در برخی دیدگاه‌ها (مانند: مک‌گان و بوچر، ۲۰۰۵) کانون‌ها به گروه‌های متفاوتی مانند «کانون‌های تفکر دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی»، «موسسات تحقیقاتی که بر اساس قرارداد و به صورت انتفاعی فعالیت می‌کنند»، «کانون‌های تفکر مشاوره‌یی و گروه‌های ذی‌نفع» و «کانون‌های تفکر حزبی و مراکز تحقیقاتی وابسته به احزاب»

دسته‌بندی شده‌اند، در حالی که پوهان (۲۰۰۸) متذکر می‌شود که به طور کلی مباحث مربوط به کانون‌های تفکر در سال‌های اخیر تغییرات عمده‌ای را مانند تغییرات مبتنی بر تخصصی شدن همگانی شاهد بوده است. این تغییر بیش با آنچه در گذشته در ادبیات امریکا و اروپا متداول بوده بسیار متفاوت است. به عبارتی نوعی ادغام و ترکیب در دیدگاه‌های گذشته و آنچه که امروز نسبت به این کانون‌ها وجود دارد، صورت پذیرفته است و مرزبندی بین انواع کانون‌های تفکر تا حد زیادی از بین رفته است.

تحقیقات به عمل آمده از مقایسه کانون‌های تفکر در کشورهای مختلف از جمله اروپا و آمریکا حاکی از تاثیر زیاد نحوه سازمان‌دهی در اثربخشی فعالیت‌های آن‌هاست [۱۵]. برای سازمان‌دهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط‌مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. طراح سازمانی در انتخاب ساخت مناسب باید شرایط و موقعیت‌های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیت‌ها در نظر داشته باشد.

یافته‌های برخی تحقیقات نشان می‌دهد که کانون‌های تفکر به عنوان نقش‌آفرینان اساسی در فرایندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی شناخته می‌شوند و در صورت سازمان‌دهی مناسب مانند وجود تناسب اعضای پروژه با نوع پروژه، اندازه پروژه و... این نقش اثربخش‌تر خواهد بود. پوهان (۲۰۰۸) معتقد است کانون‌های تفکری که در تحقیقات خود بر کشف و ایده‌پردازی تمرکز دارند و کانون‌هایی که به بهره‌برداری و به کارگیری از تحقیقات اختصاص یافته‌اند، مستلزم به کارگیری روش‌های مدیریتی متفاوتی هستند، زیرا دانش و مهارت‌های متفاوتی در آن‌ها به کار رفته است. همچنین تاکید شده است که ساختارهای متفاوت می‌توانند اثرات متفاوتی بر کارگروه یا واحدهای اکتشاف و به کارگیری داشته باشند، لذا شناخت اینکه کدام ساختار (ساختارهای ماتریسی یا کارکردی و...) برای مدیریت و اداره واحدهای اکتشاف و به کارگیری، مناسب‌تر است، باید با توجه به کانون تفکر تصمیم‌گیری و معین شود [۱۷].

مک‌گان که تحقیقات گسترده‌ای را برای کانون‌های تفکر آمریکایی انجام داده است، در این زمینه متخصصی با تجربیات جهانی به شمار می‌آید. وی با استناد به تجربیات شخصی خود در یک بررسی صورت گرفته در ۲۰ کشور اروپایی، سه گونه متفاوت از کانون‌های تفکر را شناسایی و تعریف کرده است:

- ۱- «سازمان‌های بررسی سیاست‌ها»، که منحصر بر تحقیقات بنیادی متمرکزند،
- ۲- «کانون‌های تفکر - و اجرا» که آن‌ها در زمینه مورد نظر به تحلیل سیاست‌ها و پیشنهادها می‌پردازند،
- ۳- «کانون‌های درگیرشونده» (به‌جای ارائه مشورت) که بر بخش‌های اجرایی تأکید دارند.

البته، برخی از کانون‌های تفکر یا هم‌زمان هر سه زمینه فوق‌الذکر را پوشش می‌دهند یا تنها یک یا دو زمینه را شامل می‌شوند [۱۵]. براساس این تحقیق، کانون‌های تفکر چهار عملکرد عمده دارند، از جمله الف) هدایت تحقیقات بلندمدت و کوتاه مدت، ب) انتشار کتب یا مطالبی که بر نکات عملگرایی کوتاه مدت تأکید دارد، ج) لحاظ کردن نظرات عموم، سیاست‌سازان و رسانه‌ها و د) مهیا نمودن پرسنلی با ثبات برای دولت. آن‌ها در عین حال، سه چالش عمده را پیش رو دارند از جمله:

- ۱- به تأمین‌کننده‌های گوناگون مالی، استخدام و به کارگیری افرادی با هوش و رسانه‌پسند نیاز دارند تا بتوانند خوب بیندیشند و با رسانه‌ها در ارتباط باشند؛
- ۲- به تولید ایده‌های حقیقتاً خلاقانه‌ای احتیاج دارند که به بهبود وضعیت موجود و ارائه راه‌حل‌های مناسب منجر می‌شود؛
- ۳- از همه مهم‌تر باید، نحوه تاثیر و شکل دهی بر سیاست‌های عمومی را درک نمایند.

جهت مواجهه با این چالش‌ها، درک هویت مخاطبان، محصول تولیدی آن‌ها، عامل موفقیت آنان و ارزیابی میزان تاثیر آن‌ها، برای کانون‌های تفکر ضرورت دارد [۱۵]. در آینده بیشترین جنبه‌های عوامل موثر در رشد کانون‌ها، نه به تقاضا بلکه به عرضه فکر بستگی خواهد داشت. از طرف دیگر سایر بازیگران اصلی در این

فعالیت، یعنی دانشگاه‌ها، با برخورداری از انگیزه‌های مالی بیشتر به علوم کاربردی گرایش خواهند داشت [۹].

اعضای کانون تفکر، احتمالاً با سازمان‌دهی موثر، بازدهی و نتایج کاری موثرتری نیز ارائه نمایند اما این نکته را نیز باید توجه داشت که ممکن است با اتخاذ تدابیر مناسب در جهت سازمان‌دهی، گروه‌های تفکر و تحقیق مدیریت بتواند نتایج بسیار مؤثرتر و رضایت‌بخش‌تری را به دست آورد. در این صورت زمان مناسبی برای مدیریت فراهم می‌شود تا بازنگری و نگاه مجددی را به عملکرد گروه‌های کانون تفکر داشته باشد.

استراکی سه وظیفه ۱- «سازمان‌دهی فعالیت‌های کانون تفکر»، ۲- «ارتقای دانش گروه‌های کانون تفکر در نحوه انجام عملیات در شرایط مختلف» و ۳- «ارائه توصیه‌های مفید به مدیران ارشد گروه‌ها در کانون‌های تفکر برای انجام ارزیابی ماهیت سازمان‌دهی مورد عمل کانون تفکر و تامین بهترین وضعیت و مناسبترین حالت برای انجام کارهای مورد نظر» را برای کانون‌های تفکر تعریف می‌کند [۲۲].

عامل مهم دیگری که در سازمان‌دهی کانون‌ها مورد توجه قرار گرفته است اثرات تصمیمات تامین‌کنندگان منابع مالی بر نحوه انتخاب محققان از سوی کانون‌های تفکر است. هارت و ورمن براین عقیده‌اند که همواره منابع مالی کافی و آسان در اختیار کانون‌های تفکر قرار ندارد، لذا در مواقع کمبود منابع مالی نخستین بخشی از فعالیت‌ها که معمولاً از بودجه حذف می‌شود موضوعات مربوط به بررسی‌ها و تحقیقات علمی در بدنه سازمان‌های دولتی است. از این رو اغلب تامین‌کنندگان منابع مالی در بخش خصوصی درخواست دارند که کانون‌های تفکر به‌جای تولید ایده‌های عمومی به مسائل مبتنی بر پروژه‌های کاربردی پردازند. در حال حاضر بیشتر کانون‌های تفکر تحت این فشار هستند که اولاً در انتخاب محققان از انعطاف بیشتری برخوردار شوند و ثانیاً به‌جای ارائه ایده‌ها و برنامه‌های بلندمدت به مواردی پردازند که به صورت کوتاه مدت و زودبازده منشا اثر خواهد بود و ثالثاً از آنجا که ممکن است افکار و تصورات مبتنی بر دانش که با تکیه بر شهرت حرفه‌یی و مقام علمی ارائه‌کننده آن عرضه می‌شود کاربرد نداشته باشد، یا متقاضی و مشتری

منحصراً با تأکید بر منزلت علمی و موقعیت حرفه‌ای صاحب نظریه و ایده، علاقه‌مند به پذیرش ایده نخواهند بود، بلکه در این قبیل موارد با نگرش انتقادی که معمولاً نسبت به اینگونه ایده‌ها بیان می‌شود، ترجیح خواهند داد تا با انجام تحقیقاتی که شخصاً منابع مالی آن را تأمین می‌کنند به دستاوردهای موردنظر خود نائل گردند [۹]. بر اساس گونه شناسی مک‌گان که کانون‌های تفکر اروپایی و آمریکایی را با یکدیگر مقایسه کرده است، کانون‌های تفکر آمریکایی از نقش آفرینی بیشتری در سیاست‌گذاری‌ها برخوردارند و کانون‌های تفکر اروپایی به دلیل ساختاری، اثربخشی کمتری دارند (جدول ۲).

جدول ۲- مقایسه نحوه سازمان‌دهی کانون‌های تفکر اروپایی و آمریکایی [۱۵]

کانون‌های تفکر آمریکایی	کانون‌های تفکر اروپایی
کانون‌های تفکر آمریکایی، با ایجاد تیم‌ها و داشتن بودجه کافی، به نقش آفرینان اساسی در فرایندهای تصمیم‌گیری تبدیل گردیده‌اند.	کانون‌های تفکر اروپایی، بودجه و کارکنان به مراتب کمتری دارند.
بیشتر بدون وابستگی به احزاب سیاسی فعالیت می‌کنند.	بیشتر به طور مستقیم با سیاستمداران و احزاب سیاسی در ارتباط‌اند.
توصیه‌های مستقیمی را به کنگره و مدیران ارائه می‌دهند.	کمتر درگیر مسایل مدیریتی می‌شوند و تقریباً بازخوردی برای تغییر در تصمیم‌ها ارائه نمی‌دهند.
در ترسیم چشم‌انداز سازمانی با تأکید ویژه بر امور اقتصادی و روابط خارجی، تحلیل‌های کوتاه مدت دارند.	بیشتر، دورنمایی بلندمدت و دور از دسترس را مدنظر دارند.
شمار رو به افزایشی از کانون‌های تفکر موثر وابسته به جناح راست وجود دارد.	کانون‌های وابسته به جناح «چپ» متداول‌ترند.
بشردوستی سازمانی در آن‌ها کمتر توسعه یافته است؛ بیشتر به منابع مالی عمومی وابسته‌اند، اما وضعیت آن‌ها به تدریج تغییر می‌کند.	نقش نسبی زیاد تأمین‌کنندگان خصوصی در آن‌ها دیده می‌شود.
جهت‌گیری ملی و موردگرا دارند.	جهت‌گیری آکادمیک و ملی دارند.
حضور پررنگی در رسانه‌ها دارند.	نمود چندانی در رسانه‌ها ندارد.
سطح بالایی از شفافیت مالی و پاسخ‌گویی را نشان می‌دهند.	از پاسخ‌گویی و شفافیت مالی سطح قابل قبولی برخوردار نیستند.

از سوی دیگر کانون‌های تفکر با توجه به ماهیت خود خدمات متنوعی را به قرار زیر ارائه می‌دهند مانند؛

۱- تصمیم‌سازی در خصوص مسائل مهم سازمانی،

- ۲- تدوین استراتژی‌ها و اهداف دراز مدت در چارچوب چالش‌های محیطی،
- ۳- یافتن و ترسیم شیوه‌ها و راه‌های عقلانی - تجربی در مورد موضوعات ارجاع شده،
- ۴- توسعه فرهنگ مشارکت و تشکیل تیم‌های کاری در موضوعات مورد بررسی.
- کانون تفکر، با توجه به موضوعات ارجاع شده از سوی شرکت‌ها، و در چارچوب اهداف، وظیفه‌تأمین خدمات مورد نیاز شرکت‌های متقاضی را در موارد زیر بر عهده می‌گیرد:
- ۱- تجزیه و تحلیل و طرح راهکار در زمینه مسائل ساختار سازمانی،
- ۲- رقابت، چالش‌های محیطی و ... و ارایه طریق درخصوص استراتژی‌های سازمانی.
- کیفیت کانون‌های تفکر به چگونگی تدوین ساختار سازمانی آن (ترکیب و چگونگی ترتیب اعضاء) و به چگونگی تدوین استراتژی‌های گزینشی اعضای علمی و تجربی، متناسب با نوع مسئله، همچنین به چگونگی استقرار سیستم‌های فکری اداره جلسات و از همه مهم‌تر، به نحوه پرورش مدیران برای اداره کانون‌های فکر، بستگی دارد. پژوهش و کشف شیوه‌های جدید انجام امور، تزریق و ترویج افکار، گسترش فرهنگ کار گروهی، راهنمای مشورتی، استفاده از ایده‌ها و افکار خارج از محیط کار، از جمله مزایای تشکیل کانون تفکر است.
- به طور کلی فعالیت‌های کانون‌های تفکر شامل؛ ۱- «آینده اندیشی»، ۲- «ایده‌پردازی»، ۳- «تحلیل»، ۴- «طرح راه حل»، ۵- «همفکری با مدیران مراکز دولتی و خصوصی» و... است. به منظور اتخاذ بهترین تصمیمات و سیاست‌ها و همچنین تدوین مناسب‌ترین برنامه‌ها توسط مدیران، باید مطالعات گسترده‌ای در همه زمینه‌های مربوط به ساختار کانون‌های تفکر صورت گیرد، روندهای تکنولوژی محور به دقت شناسایی و تعقیب شوند و تحلیل کل نگرانه‌ای از ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تحولات در سطوح ملی و بین‌المللی انجام گیرد. به این لحاظ استفاده از نظرات مدیران و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی،

علمی و مبتنی بر فن‌آوری وظیفه‌ای خطیر است که بر عهده کانون تفکر راهبردی قرار داده شده است. کانون‌های تفکر ضمن داشتن ساختار سازمانی با برخی از واحدهای تحقیقاتی هم‌پوشانی دارند که دارای مهارت‌های تحقیق و توسعه جدید و ماموریت خاص است و نهادی علمی، اجتماعی محسوب می‌شود.

باتوجه به نوع روابط و تعاملات سازمانی، کانون‌های تفکر برای تامین بودجه به روش‌های متفاوتی عمل می‌کنند. برای مثال، ۱- برخی بودجه خود را از طریق فروش گزارش‌ها و دستاوردهای خود تامین می‌کنند. ۲- برخی نیز بودجه مستقلاً را از نهادهای دولتی دریافت می‌کنند. استقلال مالی در جهت‌گیری‌های کانون‌های تفکر مؤثر است. لذا، تاکید بر استقلال مالی به عنوان مهم‌ترین ویژگی مطرح شده است که کانون تفکر را از نظر نوع آن برتری می‌بخشد. در کشورهای جهان سوم که تمرکز بر بوروکراسی عظیم دولتی است و کمتر به تنوع ایده‌ها اهمیت داده می‌شود، کانون تفکر ممکن است وسیله‌ای برای توجیه نظر سیستم حکومتی باشد. در کشورهای صنعتی جناح‌های مختلف قدرت سعی دارند که سیاست کانون تفکر را در اختیار منافع خودشان قرار دهند. از دیدگاه میزان وابستگی، کانون‌های تفکر یا مستقل و خصوصی یا غیردولتی (عمومی) یا دانشگاهی و یا دولتی هستند (سلطانی، ۱۳۸۶). همچنین یک کانون تفکر، یک مرکز تحقیقات یا انجمن علمی نیست، بلکه یک نهاد اجتماعی / علمی است. افق‌ها و چشم‌اندازهای کانون تفکر راهبردی در موضوعات؛ مدیریت ریسک، توسعه پایدار فرصت‌های منطقه‌یی، آموزش برای توسعه پایدار و مدیریت ارزش راهبردهای توسعه از اهمیت زیادی برخوردار است.

شاخص‌های تحقیق: احصاء ویژگی‌های سازمان‌دهی موثر و اثربخش، از محتوای مصاحبه‌ها، مقالات و منابع علمی تحقیق جمع‌آوری شده و به عنوان شاخص‌های تحقیق برای شناسایی موانع سازمان‌دهی اثربخش در کانون‌های تفکر در نظر گرفته شده است (جدول ۳).

جدول ۳- موانع سازمان‌دهی اثربخش در کانون‌های تفکر [۹]

-
- ۱- عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم پروژه،
 - ۲- عدم تناسب اندازه پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم پروژه،
 - ۳- انعطاف‌ناپذیری اعضای هر گروه پروژه،
 - ۴- نبود منابع مالی متنوع،
 - ۵- فقدان منابع اجتماعی و حمایت اجتماعی،
 - ۶- عدم شفافیت و پاسخ‌گویی،
 - ۷- نارسایی اعتبار کانون‌های تفکر،
 - ۸- عدم بهره‌گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه‌ها،
 - ۹- عدم ارزیابی از برنامه‌های دولتی (به عنوان دستور کار اصلی کانون‌های تفکر)،
 - ۱۰- عدم رایزنی‌های موثر برای دستیابی به تصمیم‌گیران،
 - ۱۱- عدم دسترسی به تامین‌کننده‌های متنوع مالی،
 - ۱۲- عدم شناخت چگونگی شکل‌گیری سیاست‌های عمومی،
 - ۱۳- درک ناکافی از هویت مخاطبان،
 - ۱۴- نبود ارتباط موثر با احزاب سیاسی،
 - ۱۵- عدم اتخاذ جهت‌گیری مناسب (ملی‌گرا، موردگرا، علمی)،
 - ۱۶- نبود ارتباط مناسب و لازم با رسانه‌ها،
-

تحلیل یافته‌ها

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب پرسش‌های مطرح شده بررسی شده است که در ارتباط با موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و بین تعداد (۴۰) نفر از اعضای هیات علمی صاحب‌نظر و آشنا با کانون‌های تفکر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌ها توزیع شد، نتایج حاصل با استفاده از آزمون (t) و آزمون فریدمن تحلیل و ارائه شده است.

جدول ۴- بررسی وضعیت آماره تک نمونه‌ی متغیرهای تحقیق

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
32	۴/۴۶۸۸	۰/۵۶۷۰۷	۰/۱۰۰۲۵
32	۴/۰۹۳۸	۰/۵۸۸۰۲	۰/۱۰۳۹۵
32	۴/۳۴۳۸	۰/۶۵۳۰۰	۰/۱۱۵۴۴
32	۴/۲۸۱۳	۰/۷۷۱۸۶	۰/۱۳۶۴۵
32	۴/۲۱۸۸	۰/۸۳۲۱۹	۰/۱۴۷۱۱
32	۳/۴۳۷۵	۰/۲۱۶۴۹	۰/۲۱۵۰۵
32	۴/۱۸۷۵	۰/۹۳۱۰۹	۰/۱۶۴۶۰
32	۳/۶۸۷۵	۰/۸۲۰۶۰	۰/۱۴۵۰۶
32	۴/۰۰۰۰	۰/۶۷۲۰۲	۰/۱۱۸۸۰
32	۳/۶۵۶۳	۰/۹۳۷۰۳	۰/۱۶۵۶۴
32	۳/۷۱۸۸	۰/۸۵۱۳۵	۰/۱۵۰۵۰
32	۳/۴۰۶۳	۰/۰۷۳۴۱	۰/۱۸۹۷۵
32	۳/۱۲۵۰	۰/۹۷۵۵۱	۰/۱۷۲۴۵
32	۳/۴۶۸۸	۱/۰۷۷۱۶	۰/۱۹۰۴۴۲
32	۳/۶۲۵۰	۱/۰۳۹۵۴	۰/۱۸۳۷۷

چنان که در جدول ۵، مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری متغیرها در همه ردیف‌های جدول کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا بر اساس آزمون (t) با سطح اطمینان ۰/۹۵ مهم‌ترین عامل با مقدار (۱۴/۶۵۲) است و پس از آن عامل سوم و سپس عامل دوم بیشترین مقدار t را دارند که در این آزمون به مفهوم مهم‌ترین موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر شناخته شده است. همچنین عامل‌های ۶ و ۱۳ یعنی «عدم شهرت و اعتبار کانون‌های تفکر» و «عدم وجود ارتباط موثر با احزاب سیاسی» که در جدول $Q_{13}=0/725$ و $Q_6=2/034$ آورده شده است، مورد تایید پاسخگویان نیست و از نظر آنان به عنوان مانع سازمان‌دهی محسوب نمی‌شود. بنابراین: ۱- مهم‌ترین عامل «عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم» شناخته شده است و پس از آن ۲- شاخص «عدم انعطاف‌ناپذیری اعضای هر گروه پروژه»، ۳- «فقدان منابع اجتماعی و حمایت‌های اجتماعی» و ۴- «عدم شفافیت و پاسخ‌گویی در کانون‌های تفکر»، ۵- «عدم بهره‌وری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه» و ۶- «عدم تناسب اندازه پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم پروژه» از مهم‌ترین موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر شناخته شده در این آزمون

عوامل		آزمون T	درجه آزادی df	Sig.(2-tailed)	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪ بالاتر	پایین‌تر
Q ₁	۱۴/۶۵۲	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۴۶۸۷۵	۱/۶۷۳۲	۱/۲۶۴۳	
Q ₂	۱۰/۵۲۲	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۰۹۳۷۵	۱/۳۰۵۸	۰/۸۸۱۷	
Q ₃	۱۱/۶۴۱	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۳۴۳۷۵	۱/۵۷۹۲	۱/۱۰۸۳	
Q ₄	۹/۳۹۰	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۲۸۱۲۵	۱/۵۵۹۵	۱/۰۰۳۰	
Q ₅	۸/۲۸۵	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۲۱۸۷۵	۱/۵۱۸۸	۰/۹۱۸۷	
Q ₆	۲/۰۳۴	۳۱	۰/۰۵۱	۰/۴۳۷۵۰	۰/۸۷۶۱	-۰/۰۰۱۱	
Q ₇	۷/۲۱۵	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۱۸۷۵۰	۱/۵۲۳۲	۰/۸۵۱۸	
Q ₈	۴/۷۳۹	۳۱	۰/۰۰۰	۰/۶۸۷۵۰	۰/۹۸۳۴	۰/۳۹۱۶	
Q ₉	۸/۴۱۸	۳۱	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰۰۰	۱/۲۴۲۳	۰/۷۵۷۷	
Q ₁₀	۳/۹۶۲	۳۱	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶۲۵	۰/۹۹۴۱	۰/۳۱۸۴	
Q ₁₁	۴/۷۷۶	۳۱	۰/۰۰۰	۰/۷۱۸۷۵	۱/۰۲۵۷	۰/۴۱۱۸	
Q ₁₂	۲/۱۴۱	۳۱	۰/۰۴۰	۰/۴۰۶۲۵	۰/۷۹۳۳	۰/۰۱۹۲	
Q ₁₃	۰/۷۲۵	۳۱	۰/۴۷۴	۰/۱۲۵۰۰	۰/۴۷۶۷	-۰/۲۲۶۷	
Q ₁₄	۲/۴۶۲	۳۱	۰/۰۲۰	۰/۴۶۸۷۵	۰/۸۵۷۱	۰/۰۸۰۴	
Q ₁₅	۳/۴۰۱	۳۱	۰/۰۰۲	۰/۶۲۵۰۰	۰/۹۹۹۸	۰/۲۵۰۲	

است.

جدول ۶- رتبه‌بندی موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر در آزمون فریدمن

رتبه‌بندی	رتبه میانگین	موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر	شماره سوال
رتبه اول	۱۰/۹۱	عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم	۱
رتبه ششم	۸/۹۴	عدم تناسب اندازه پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم پروژه	۲
رتبه دوم	۱۰/۳۹	انعطاف‌ناپذیری اعضای هر گروه پروژه	۳
رتبه سوم	۱۰/۱۳	فقدان منابع اجتماعی و حمایت‌های اجتماعی	۴
رتبه پنجم	۹/۸۱	عدم شفافیت و پاسخ‌گویی	۵
رتبه سیزدهم	۶/۳۹	عدم نارسایی و اعتبار کانون‌های تفکر	۶
رتبه چهارم	۹/۹۷	عدم بهره‌گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه‌ها	۷
رتبه دهم	۶/۸۸	عدم ارزیابی از برنامه‌های دولتی (به عنوان دستور کار اصلی کانون‌های تفکر)	۸
رتبه هفتم	۸/۵۶	عدم رایزنی‌های موثر برای دستیابی به تصمیم‌گیران	۹
رتبه یازدهم	۶/۸۶	عدم دسترسی به تامین‌کننده‌های متنوع مالی	۱۰
رتبه هشتم	۷/۱۳	عدم شناخت چگونگی شکل‌گیری سیاست‌های عمومی	۱۱
رتبه چهاردهم	۶/۱۱	درک ناکافی از هویت مخاطبان	۱۲
رتبه پانزدهم	۵/۰۲	نبود ارتباط موثر با احزاب سیاسی	۱۳
رتبه دوازدهم	۶/۲۸	عدم اتخاذ جهت‌گیری مناسب (ملی‌گرا، موردگرا، علمی)	۱۴
رتبه نهم	۶/۹۴	نبود ارتباط مناسب و لازم با رسانه‌ها	۱۵

نتایج آزمون فریدمن (جدول ۶) نیز نشان می‌دهد که در این آزمون «عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم» مهم‌ترین مانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر نیز محسوب می‌شود. همچنین این شاخص از کمترین انحراف معیار (۰/۵۶۷۰۷) از بین سایر شاخص‌ها برخوردار است. سپس به ترتیب اهمیت، شاخص‌های ۱- «انعطاف‌ناپذیری اعضای هر گروه پروژه»، ۲- «فقدان منابع اجتماعی و حمایت‌های اجتماعی» و ۳- «عدم شفافیت و پاسخ‌گویی در کانون‌های تفکر»، ۴- «عدم بهره‌گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه‌ها» و ۵- «عدم تناسب اندازه پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم پروژه»... از موانع مهم سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر به منظور نقش‌آفرینی در خط‌مشی‌های عمومی محسوب می‌شوند.

براساس جدول ۶ «عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی های اعضای تیم» مهم ترین مانع از موانع سازمان دهی اثربخش کانون های تفکر است و انعطاف ناپذیری اعضای هر گروه پروژه و... در رتبه های بعدی قرار می گیرند.

آلفای کرونباخ (جدول ۷) این تحقیق (۰/۸۲) است که نشانگر سازگاری درونی قوی بین متغیرهای تحقیق و قابلیت اعتماد بالای آزمون تحقیق است.

جدول ۷- بررسی وضعیت آلفای کرونباخ متغیرها

تعداد عوامل	آلفای کرونباخ
۱۵	۰/۸۱۸

نتیجه گیری

با توجه به نتایج آماره های آزمون، پاسخگویان معتقدند مهم ترین موانع سازمان دهی اثربخش کانون های تفکر برای ارتقای کیفیت خط مشی های عمومی عبارتند از:

- ۱- «عدم تناسب نوع پروژه با ویژگی های اعضای تیم»،
- ۲- «انعطاف ناپذیری اعضای هر گروه پروژه»،
- ۳- «فقدان منابع اجتماعی و حمایت های اجتماعی»،
- ۴- «عدم بهره گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه ها»،
- ۵- «عدم شفافیت در منابع تامین مالی»،
- ۶- «عدم شفافیت و پاسخ گویی»،
- ۷- «عدم تناسب اندازه پروژه با ویژگی های اعضای تیم پروژه»،
- ۸- «عدم رایزنی های موثر برای دستیابی به تصمیم گیران»،
- ۹- «عدم شناخت چگونگی شکل گیری سیاست های عمومی»،

- ۱۰- «نبود ارتباط مناسب و لازم با رسانه‌ها و ارتباطات جمعی»،
- ۱۱- «عدم ارزیابی از برنامه‌های دولتی (به عنوان دستور کار اصلی کانون‌های تفکر)»،
- ۱۲- «عدم دسترسی به تامین‌کننده‌های متنوع مالی».
- در تحقیق حاضر موارد فوق مهم‌ترین موانع سازمان‌دهی کانون‌های تفکر شناخته شده‌اند. همچنین کم‌اهمیت‌ترین موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر در ارتقای کیفیت خط‌مشی‌های عمومی، عبارتند از:
- ۱- «نبود ارتباط موثر با احزاب سیاسی»،
 - ۲- «عدم اتخاذ جهت‌گیری مناسب (ملی‌گرا، موردگرا، علمی)»،
 - ۳- «درک ناکافی از هویت مخاطبان»، از کم‌اهمیت‌ترین موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر در تحقیق حاضر شناخته شده‌اند.
- از سوی دیگر پاسخگویان بر این باورند که «نارسایی و اعتبار کانون‌ها»، نمی‌تواند مانعی برای سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر باشد. همچنین «نبود ارتباط موثر با احزاب سیاسی» و «عدم اتخاذ جهت‌گیری مناسب (ملی‌گرا، موردگرا و علمی)» نمی‌تواند به عنوان موانعی مهم در اثربخشی سازمان‌دهی کانون‌های تفکر محسوب شود.
- پاسخ‌گویان از (۱۵) عامل، فقط (۱۲) عامل تحقیق را به عنوان موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌ها و مورد تایید قرار داده‌اند. به این ترتیب آن‌ها اعتقاد راسخ دارند که برای هر پروژه تحقیقاتی و علمی، متناسب با نوع پروژه و اهداف، روش و اندازه پروژه، باید اعضای تیم تحقیقاتی مناسب با توانمندی و شایستگی لازم و متناسب برای اجرای آن پروژه وجود داشته باشد. همچنین عقیده دارند که انعطاف‌ناپذیری اعضای گروه‌های تیم تحقیقاتی و عدم شفافیت و پاسخ‌گویی مدیریت کانون‌ها و

نحوه تعامل آنان با رسانه‌ها و ارتباطات جمعی، برای انعکاس دستاوردها و نتایج تحقیقات علمی، موانع سازمان‌دهی اثربخش کانون‌های تفکر هستند.

همچنین پاسخگویان بر این نظرند که بهره‌گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزیابی پروژه‌ها در کانون‌ها، مورد توجه نیست و این عدم بهره‌گیری مانعی برای سازمان‌دهی اثربخش است. همچنین درک ناکافی از هویت مخاطبان، و از سوی دیگر عدم رایزنی‌های موثر و ارتباط ضعیف با تصمیم‌گیران و عوامل تعیین خط‌مشی و عدم دسترسی و رایزنی با آنان نیز از جمله موانع سازمان‌دهی‌های اثربخش کانون‌های تفکر هستند.

با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق، نحوه سازمان‌دهی کانون‌های تفکر در اثربخشی آن‌ها تاثیر مستقیم و قوی دارد. «تصمیم‌سازی درخصوص مسائل مهم سازمانی»، «تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت در چارچوب چالش‌های محیطی»، «یافتن و ترسیم شیوه‌ها و راه‌های عقلانی - تجربی درباره موضوعات ارجاع شده» و «توسعه فرهنگ مشارکت و تشکیل تیم‌های کاری»، از اهداف ایجاد کانون‌های تفکر راهبردی است.

تحلیل‌گران، نظریه‌پردازان و محققان کانون‌های تفکر نیز می‌توانند با تسلط بر تئوری‌های مدیریتی و بهره‌گیری از تجربه و دانش خود در حوزه‌های مختلف و برای موضوعات و چالش‌های موجود در کشور، بهترین گزینه‌ها را برای تصمیم‌گیری عوامل تعیین خط‌مشی و سیاستگذاران و ... فراهم نمایند و با توجه به ماهیت فعالیت‌ها، خدماتی متنوع و متناسب با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و اهداف همه‌جانبه داشته باشند. بنابراین برای اثربخشی هرچه بیشتر کانون‌های تفکر باید سازمان‌دهی آن‌ها از طریق افزایش تناسب نوع پروژه با ویژگی‌های اعضای تیم و فراهم نمودن زمینه‌های بیشتر برای انعطاف‌پذیری اعضای هر گروه پروژه، همچنین ایجاد راهکارها و سازوکار مشارکت بیشتر منابع و

حمایت‌های اجتماعی و خصوصاً شدت بخشیدن به الزامات بهره‌گیری از متخصصان اقتصادی برای ارزشیابی پروژه‌ها و طرح‌ها و... اثربخشی کانون‌های تفکر ارتقاء یافته و به این ترتیب کانون‌ها بتوانند سهم و نقش بیشتری در تعیین خط‌مشی عمومی کشور ایفا نمایند.

برای اتخاذ بهترین تصمیمات و سیاست‌ها، وجود مرکزی مستقل، کل نگر، دوراندیش، مروج مفاهیم توسعه تکنولوژی و همچنین مرکزی برای انجام مطالعات گسترده در همه زمینه‌ها و بومی کردن راهکارهای علمی و تحقیقاتی کشورهای توسعه یافته و انتقال تجربه‌ها در سطوح بین‌المللی، ضرورت دارد. همچنین چگونگی فرایند اجرایی امور، نیز عاملی مهم در موفقیت کانون‌های تفکر است. بنابراین تسهیل فرایند ایجاد کانون‌های تفکر با سازمان‌دهی اثربخش و متناسب آن‌ها، باید در اولویت برنامه‌های دولت و سایر نهادها مانند وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری باشد تا از این طریق به گسترش تفکر راهبردی، و فراهم شدن زمینه تجزیه و تحلیل علمی مسائل و سرعت بخشیدن به ایده‌پردازی و ارایه نظر کارشناسی منجر شود و زمینه اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم‌های اجرایی، فراهم شود.

در صورت عزم دولت برای رشد و پیشرفت مراکز تحقیقاتی و کانون‌های تفکر می‌توان به دستاوردهای خط‌مشی‌های اثربخش و آینده نگرانه دست یافت که از اندیشه‌ها و ایده‌های نو در کانون‌های تفکر راهبردی نیز اثر پذیرفته است و شاهد تحولات ثمربخشی در تصمیم‌سازی‌های کشور بود. در این راستا ساختار کانون‌های تفکر باید به گونه‌ای باشد که این کانون‌ها نقش‌آفرینان اساسی در فرایندهای تصمیم‌گیری با تیم‌ها و بودجه‌های مناسب محسوب شوند، توصیه‌های مستقیم به مراکز قانون‌گذاری، سیاست‌گذاران، تعیین‌کنندگان خط‌مشی و مدیران عالی ارائه دهند، جهت‌گیری ملی و موردگرا داشته باشند و با فاصله‌ای از احزاب سیاسی و... در شرایط عدم وابستگی به آن‌ها فعالیت نمایند.

پیشنهادها

تحقیقات نشان می‌دهد کانون‌های تفکر راهبردی باید با استقرار و سازمان‌دهی مناسب خود، با تجارب و سایر وقایع و اتفاقاتی که موجبات تسهیل در امر تولید و بررسی موثر سیاستگذاری‌های بدیع و نو را فراهم می‌آورد برخوردی مناسب داشته و حضوری فراگیر و همه‌جانبه و موثر در جهان قدرت به هیچ یک از قطب‌های قدرت وابستگی نداشته باشند. همچنین براساس نتایج بررسی‌ها مشخص شده است که توصیه‌های ناظر بر امور سیاستگذاری نمی‌تواند فارغ از توصیه‌های سیاسی باشد. با توجه به تجارب حاصله از سایر کشورها، کانون‌های تفکر راهبردی در صورتی می‌توانند به حداکثر ظرفیت خود دست یابند که ماموریت خود را بر کارآفرینی و نوآوری در امر سیاستگذاری بنا نهند. افرادی که به امر نوآوری و کارآفرینی سیاستگذاری توجه داشته باشند باین امر پی خواهند برد که تحقیقات مربوط به سیاستگذاری در صورتی می‌تواند تاثیر و کارآیی داشته باشد که در ارتباطی تنگاتنگ با افراد برخوردار از نتایج تحقیقات فعالیت کنند و اطمینان حاصل نمایند که تحقیقات آنان جنبه اجرایی دارد و در زمینه اهداف و تعیین خط‌مشی‌ها است. در این حالت است که آن‌ها قادر خواهند بود تا از تفکر استراتژیک برخوردار شوند و از چنین فرصتی بنحو مطلوب استفاده نمایند و برای آن‌ها فرصت ایده‌پردازی‌های جدید فراهم آید بالاخره کانون‌های تفکر به عنوان نوآوران سیاستگذاری آگاهی کامل دارند که پیشنهادها و توصیه‌های آن‌ها بدون تفسیر و تشریح کافی و یا بازنگری و طراحی مجدد و بدون پیش‌بینی وضعیت و موقعیت و راه‌های جدید و کارآمدی برای توصیه‌های مزبور بدون پیش‌بینی نشود، قطعاً موثر واقع نخواهند شد. بدین ترتیب در آینده، برخی از کانون‌های تفکر نه تنها فقط با یکدیگر، بلکه با دیگر بازیگران صحنه رقابت از جمله مراکز تحقیقاتی دانشگاهی، سازمان‌ها و موسسات وابسته به دولت نیز رقابت دشواری خواهند داشت. لذا باید اکثر این کانون‌ها هر چند سال یکبار در سازمان‌دهی خود تجدیدنظر کنند تا امکان پاسخ‌گویی بیشتر و ارتباطات بهتر برای آن‌ها فراهم شود. همچنین تامین سرمایه از منابع متعدد، برای تضمین استقلال کانون‌های تفکر، حیاتی به نظر می‌رسد. بنابراین

ساختار کانون‌های تفکر باید به گونه‌ای باشد که در فرایندهای تصمیم‌گیری با تیم‌ها و ویژگی‌های متناسب اعضای آن با نوع پروژه و بودجه‌های مناسب نقش آفرینان اساسی محسوب شوند، به مراکز قانون‌گذاری، سیاستگذاران، تعیین‌کنندگان خط‌مشی و مدیران عالی توصیه‌های مستقیم ارائه دهند، جهت‌گیری ملی و موردگرا داشته باشند و بدون هرگونه وابستگی به احزاب سیاسی و فعالیت نمایند.

منابع

- 1- Abelson, Donald E. (2002), "Do Think Tanks Matter", *Second Edition, McGill-Queen's University Press.*
- 2- "AHD," (2007), Available At: [http:// education.yahoo.com/reference/dictionary/entry? Id = t0167500](http://education.yahoo.com/reference/dictionary/entry?Id=t0167500)
- 3- Bell, R., Coyle, J., & Welling, R., & Urist, M. (2005), "*Successful Implementation of New Paradigms for Surgical Residency Training*", American college of surgeons, 33rd annual Spring Meeting , Available At: [http:// www. facs.org/ spring_meeting/2005/gs13bell. pdf](http://www.facs.org/spring_meeting/2005/gs13bell.pdf)
- 4- Callahan, David (1999), "*The Think Tank As Flack How Microsoft and other corporations use conservative policy groups*", New York, Washington Monthly.
- 5- Carnegie Mello Center for University Outreach (2007), "Plan for local Action Think Tank- Improving Performance an Retention Through Cross-level Problem Solving",
- 6- Dvorkin, Jeffrey A. (2004), "*Where Does NPR Find its Experts*", Available at: [www. npr. org/ yourturn/ ombudsman/ 2004/ 040107.html](http://www.npr.org/yourturn/ombudsman/2004/040107.html)
- 7- Gambling Research Centre (2005), "International Think Tank on Presenting Gambling Populations and First Contact Services", Auckland University of Technology, available at: <http://www.pasinfo.net/thinktank/newsletter03.pdf>
- 8- Goodman, John C. (2005), "*What is a think tank*", Available at: <http://www.ncpa.org/pub/special/20051220-sp.html>
- 9- Hart,P., & Vromen,H.(2008), "A New Era for Think Tanks in Public Policy? International Trends, Australian Realities", *The Australian Journal of Public Administration*, 67, (2), 135-148.
- 10- Hayes, Peter (2005), "*The Role of Think Tanks and Think Nets in Defining Security Issues and Agendas*", Globalism Institute RMIT University, available at: [www. nautilus. org/ ThinkNets_Tanks.ppt](http://www.nautilus.org/ThinkNets_Tanks.ppt)
- 11- <http://www.iust.ac.ir/printme-33.4619.fa.html>.
- 12- Kerlinger, F. (1986), "*Foundations of Behavioral Research*", 3rd. ed, University of Oregon, Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- 13- Kerlinger, Fred N. (1997), "*Research Principles in Behavioral Sciences*"; Translated by Hassan Pasha Sharifi and Jafar Najafi Zand; Avaye Noor Publication.
- 14- Labarique, Paul (2007), "Within Reactionaries: The Manhattan

- Institute", Neoconservative's Lab, available at: <http://www.voltairenet.org/article30072.html>
- 15- McGann, James and Stephen Boucher (2005), "Think Tanks in Europe and us: Converging or Diverging?", Seminar Organized in Paris, Notre Europe.
 - 16- Plumptre, T. & Laskin, B. (2001), *"Think Tanks & Policy Institutes"*, Ottawa, Canada: Institute on Governance.
 - 17- Puhan, Tatjana-Xenia (2008), "Balancing Exploration and Exploitation by Creating Organizational Think Tanks, with a foreword by prof. Dr Jetta Frost, 1 st Edition, Gabler Verlag is part of the specialist publishing group Springer Science, Business Media, www.gabler.de.
 - 18- Stone, Diane and Denham, Andrew (2004), "Think Tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas, UK: Manchester University Press, Manchester.
 - 19- Struky, Raymond J. (2002), *"Management Think Tanks, Practical Guidance for Maturing Organizations"*, The Urban Institute.
 - 20- Struky, Raymond J. (2002), "Management of Transitional Think Tank Networks", *International Journal of Politics, Culture and Society*, 15, (4), 183- 191.
 - 21- Think Tanks Conference (2006), "Think Tanks and the Ninth Administration; Sanati Sharif University, Jaber-ebne-Hayyan Saloon; *Ebtekar Journal*;