

می‌یابد، مجموعه ناچار است نیروی انسانی خود را تعدیل و حجم فعالیت‌ها را کاهش دهد. نوسانات منابع مالی، آسیب‌های قابل توجهی به رشد اندیشکده‌ها وارد می‌کند و آن‌ها را در توسعه فعالیت‌ها محافظه‌کار می‌کند.

#### • ارتباط با بخش‌های حاکمیتی و نخبگان سیاسی

ارتباط با بخش حاکمیتی یکی از منابع اساسی مورد نیاز برای اندیشکده است. مشتری اصلی و ذینفع عمده فعالیت‌های اندیشکده‌ها، بخش‌های دولتی و حاکمیتی هستند. اندیشکده برای اینکه بتواند ایده‌های سیاسی خود را به عمل نزدیک کند، باید آن‌ها را به دست نخبگان سیاسی و حاکمیتی برساند. از سوی دیگر، با توجه به اینکه تأمین‌کنندگان مالی اندیشکده‌ها در درجه اول دولت و بخش عمومی است، استحکام ارتباط با حکومت و سیاستگذاران، تأمین مالی اندیشکده را نیز تقویت خواهد کرد.

#### • ارتباط با فضای آکادمیک و نخبگان علمی

ارتباط با فضای دانشگاهی و نخبگان علمی از چند جهت برای یک اندیشکده اهمیت دارد. بُعد اول، دسترسی به منابع علمی روز است. مباحث علمی جدید معمولاً در دانشگاه‌ها مطرح می‌شود و اندیشکده‌ها از طریق تعامل با فضای آکادمیک می‌توانند خود را در موضوعات علمی به روز نگه دارند. بُعد دیگر ارتباط با دانشگاه‌ها، تأمین نیروی انسانی است. اندیشکده‌ها از طریق ارتباط با دانشگاه‌ها می‌توانند نیروی انسانی نخبه جذب نمایند. مورد دیگری نیز که می‌توان ذکر کرد، اعتباری است که ارتباط با دانشگاه‌ها به اندیشکده‌ها می‌دهد. اندیشکده‌هایی که با دانشگاه‌ها ارتباط مؤثرتری دارند، معمولاً از اعتبار بیشتری نیز برخوردار هستند.

#### • ارتباط با رسانه‌ها

رسانه‌ها می‌توانند تولیدات اندیشکده‌ها را ترویج دهند و دامنه اثرگذاری آن را توسعه بخشند. اندیشکده برای رساندن ایده‌ها و سیاست‌های پیشنهادی خود نیاز دارد که آنها را از

## مؤلفه‌ها و شاخص‌های اندیشکده مطلوب

معرفی چهار مؤلفه کلیدی مؤثر بر

### کارکرد و اثرگذاری اندیشکده‌ها

علی‌رغم وجود تفاوت‌های ماهیتی بین الگوهای مختلف اندیشکده، می‌توان مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشترکی را برشمرد که اندیشکده‌ها به آنها نیاز دارند تا بتوانند کارکرد و اثرگذاری خود را داشته باشند. این مؤلفه‌ها را می‌توان در چهار دسته «منابع»، «خروجی‌ها»، «پویایی» و «تأثیرگذاری» دسته‌بندی کرد. ذکر این شاخص‌ها در اینجا برای ارزیابی اندیشکده‌ها نیست، بلکه برای ایجاد درک بهتر از یک اندیشکده مطلوب است.

#### □ مؤلفه اول: منابع

اولین دسته از شاخص‌هایی که نشان از یک اندیشکده مطلوب دارد، شاخص‌های مربوط به منابع است. منظور از منابع، ورودی‌ها و امکاناتی است که لازم است یک اندیشکده در اختیار داشته باشد تا بتواند به تولید خروجی و اثرگذاری برسد و مأموریت‌های خود را به انجام برساند.

#### ○ نیروی انسانی برجسته و تحلیلگر

تولیدات یک اندیشکده محصول پژوهش و تلاش فکری و عملیاتی نیروی انسانی آن است و کیفیت نیروی انسانی است که به کیفیت خروجی‌ها می‌انجامد. یک اندیشکده باید بتواند افراد نخبه‌ای را جذب و حفظ کند که قدرت تحلیل راهبردی دارند. نیروی انسانی مناسب اندیشکده صرفاً تخصص در رشته علمی خاص خود ندارد، بلکه می‌تواند نگاهی کلان و راهبردی به موضوعات داشته باشد.

#### ○ منابع مالی باثبات

منابع مالی باثبات برای تداوم فعالیت‌های یک اندیشکده بسیار اهمیت دارد. در صورتی که منابع مالی یک مجموعه باثبات نباشد، آن مجموعه در توسعه خود دچار نوسان و چالش خواهد شد. به این ترتیب، زمانی که منابع مالی زیاد می‌شود، تعداد نیروی انسانی و حجم فعالیت‌های مجموعه افزایش می‌یابد و در مقابل زمانی که منابع مالی کاهش

طریق رسانه‌ها به اطلاع عموم مردم و نخبگان برساند. ارتباط با رسانه‌ها هم شامل رسانه‌های عمومی مانند شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی، روزنامه‌ها و سایت‌های خبری می‌شود و هم شامل رسانه‌هایی که در فضاها تخصصی یا حرفه‌ای فعالیت می‌کنند.

## ■ مؤلفه دوم: خروجی‌ها

اولین خروجی مستقیم فعالیت‌های یک اندیشکده پیشنهاد طرح‌ها و ایده‌های سیاستی و ارائه مشورت در این موضوعات است. این پیشنهادها و ایده‌ها می‌تواند در موضوعات پیچیده و بزرگ مانند سیاست‌های

عمومی و کلان یا موضوعات ساده‌تر مانند پیشنهاد راه‌حل برای مسائل دستگامی یا حتی موضع‌گیری در رویدادها و تصمیمات خاص و مقطعی باشد.

## ● طرح‌ها و ایده‌های سیاستی تولیدشده

اولین خروجی مستقیم فعالیت‌های یک اندیشکده پیشنهاد طرح‌ها و ایده‌های سیاستی و ارائه مشورت در این موضوعات است. این پیشنهادها و ایده‌ها می‌تواند در موضوعات پیچیده و بزرگ مانند سیاست‌های عمومی و کلان یا موضوعات ساده‌تر مانند پیشنهاد راه‌حل برای مسائل دستگامی یا حتی موضع‌گیری در رویدادها و تصمیمات خاص و مقطعی باشد.

## ● مکتوبات و انتشارات (کتاب، گزارش‌های سیاستی، گزارش‌های راهبردی و مقالات مطبوعاتی)

مکتوبات و انتشارات، بخش قابل ارائه و قابل ارزیابی خروجی‌های یک اندیشکده است. معمولاً انتشارات اندیشکده‌ها متنوع و در قالب‌های گوناگون است. تنوع خروجی‌های برخی اندیشکده‌ها به بیش از ۲۰ یا ۳۰ نوع نیز می‌رسد. تفاوت خروجی‌ها در ایجاز و تفصیل، نوع مخاطب، عمومی یا تخصصی بودن، هدف از انتشار، فرمت خروجی و... است. تنوع مکتوبات عمدتاً به علت تفاوت مخاطبان آنهاست. معمولاً هر چه سطح مخاطب بالاتر می‌رود از حجم و تعداد صفحات مکتوبات کاسته و به غنای آن افزوده می‌شود. مثلاً خروجی که برای رئیس جمهور تهیه می‌شود تعداد صفحات بسیار کم، تحلیل‌های دقیق و راه‌حل‌های عملیاتی دارد. در این خروجی‌ها حتی سلايق سياستگذاران نیز لحاظ می‌شود. مثلاً اگر یک وزیر با نمودار و گرافیک مطالب را درک می‌کند و وزیر دیگر با متن انس بیشتری دارد، متون تولیدی برای این دو باید متفاوت باشد.

## ● مصاحبه با رسانه‌ها

مصاحبه با رسانه‌ها روش دیگری برای انتشار خروجی‌های اندیشکده است. مصاحبه با رسانه‌ها کمک می‌کند که برای خروجی‌های اندیشکده ارزش خبری ایجاد شود و به اطلاع عموم برسد. البته در برخی موارد ممکن است اندیشکده به عنوان صاحب‌نظر در حوزه موضوعی مشخصی شناخته شود و پس از آن، درخواست‌های مصاحبه با اعضای اندیشکده از طرف رسانه‌ها مطرح گردد. البته در کشور ما هنوز این شرایط به صورت جدی ایجاد نشده است که رسانه‌ها به سراغ اندیشکده‌ها بروند.

## ● برگزاری رویدادها

نوع دیگر اقدامات یک اندیشکده که لازم است بسیار جدی گرفته شود، برگزاری رویداد است. برگزاری رویداد نیز مانند خروجی‌های مکتوب می‌تواند شکل‌ها و محتواهای گوناگونی داشته باشد. اندیشکده به تناسب نیازها و توانمندی‌های اجرایی خود شکل‌هایی از رویدادها را انتخاب و برگزار می‌نماید. مخاطب برخی رویدادها اعضای داخلی و مخاطب برخی از آنها افراد بیرونی است. برخی از رویدادها و جلسات به صورت منظم برگزار می‌شوند و برخی موردی هستند. تعداد مخاطبان رویدادهایی که برگزار می‌شود نیز متفاوت است. برخی رویدادها ممکن است با تعداد مخاطبان کمتر از ۱۰ نفر باشد. در مقابل، برخی همایش‌ها نیز ممکن است به بیش از ۱۰۰۰ نفر مخاطب نیز برسد.

برگزاری رویدادها در مسیر انجام برخی پروژه‌های اندیشکده‌ها نیز ضروری است. یکی از روش‌های مناسب برای جمع‌آوری نظرات و ایده‌های افراد گوناگون در رابطه با موضوع پروژه و یا بررسی و نقد ایده‌های به دست آمده، برگزاری رویداد است. رویدادهایی از نوع جلسات هم‌اندیشی، پنل‌های گفت‌وگو و جلسات ارائه برای این منظور مناسب است.

## ● مسئولیت‌های حاکمیتی پیشنهادشده به اعضا

یکی از مأموریت‌های مشترک اندیشکده‌ها، تربیت نخبگان سیاستی جهت ورود به دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی است. اگر نیروهای فکری و سیاست‌گذاری را به عنوان یک خروجی در نظر بگیریم که در اندیشکده تربیت می‌شوند، مسئولیت‌های دولتی یا حاکمیتی که به ایشان پیشنهاد می‌شود، شاخصی برای کیفیت این نوع خروجی خواهد بود. پیشنهاد مسئولیت و سمت‌های اجرایی یا سیاست‌گذاری به اعضای اندیشکده در کشورهایی که اندیشکده‌های اثرگذاری دارند کاملاً مرسوم



پیشنهاد مسئولیت‌های دولتی یا حاکمیتی به اعضای اندیشکده‌ها را می‌توان به عنوان یکی از خروجی‌های اندیشکده‌ها در زمینه تربیت نخبگان در نظر گرفت.

است و در کشور ما نیز به صورت محدود دیده می‌شود و با توسعه اندیشکده‌ها و اثرگذاری آن‌ها بیشتر نیز خواهد شد.

## ■ مؤلفه سوم: پویایی و تحرک

دسته سوم مؤلفه‌های مربوط به اندیشکده مطلوب، شاخص‌هایی است که ناظر به پویایی، تحرک و حضور اندیشکده در فضای مباحثات سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری است. این مؤلفه‌ها به این دلیل مهم هستند که نشان می‌دهند یک اندیشکده چقدر خود را در اکوسیستم مربوط به آن، بروز می‌دهد و چقدر دیده می‌شود.

## ● کمیت و کیفیت دیده شدن در رسانه‌ها

یکی از عرصه‌هایی که لازم است اندیشکده در آن حضور داشته باشد و دیده شود، رسانه‌های جمعی است که شامل شبکه‌های تلویزیونی، رادیویی، روزنامه‌ها، مجلات، خبرگزاری‌ها و سایت‌های خبری می‌شود. به صورت کلی در کشور ما هنوز اندیشکده‌ها براساس شخصیت حقوقی در رسانه‌ها مطرح نمی‌شوند، اما به صورت موردی، مدیران و اعضای اصلی آن‌ها براساس شخصیت حقیقی در برخی رسانه‌ها مانند سایت‌های خبری دیده می‌شوند. حضور اندیشکده در رسانه‌ها از یک طرف شاخصی مهم برای اندیشکده به حساب می‌آید، اما مجموع دیده شدن این مجموعه‌ها در فضای رسانه‌ای کشور، گویای اثرگذاری کلی آن‌ها نیز می‌باشد.

## ● مخاطبان در فضای مجازی

استفاده روزافزون اقشار مختلف مردم از فضای مجازی ایجاب می‌کند که اندیشکده‌ها نیز در این فضا به صورت جدی فعالیت نمایند. میزان مخاطبان اندیشکده در فضای مجازی، یکی از شاخص‌های مهم پویایی آن محسوب می‌شود. برخی از اندیشکده‌ها استفاده مناسبی از این فضا می‌کنند، اما برخی نیز استفاده بهینه از این فضا را به عنوان استراتژی خود انتخاب نکرده‌اند. به نظر می‌رسد که اندیشکده‌هایی که حضور جدی در این فضا ندارند، هنوز به بلوغ کافی در اثرگذاری خود نرسیده‌اند و در واقع خود را از مزایای فعالیت در این فضا محروم کرده‌اند. مخاطبان فضای مجازی اندیشکده را بازدیدکنندگان سایت یا سایت‌های آن‌ها، تعداد اعضا و دنبال‌کنندگان صفحات و کانال‌های اندیشکده در شبکه‌های اجتماعی، میزان بازنشر مطالب در فضای وب و شبکه‌های اجتماعی، میزان جستجوهای نام اندیشکده در موتورهای جستجو، تعداد

اعضای خبرنامه‌های دیجیتال و... تشکیل می‌دهند.

## ● دیده شدن و مطالعه شدن خروجی‌های مکتوب

دیده و مطالعه شدن خروجی‌های مکتوب شاخصی مهم در رابطه با پویایی اندیشکده است و با میزان تولید و انتشار خروجی‌ها تفاوت دارد. به عنوان مثال، میزان فروش کتاب‌ها، تعداد نشریات و بولتن‌هایی که توزیع شده، تعداد بازدید مطالب منتشرشده روی سایت یا کانال اندیشکده و... در این شاخص در نظر گرفته می‌شود. این شاخص به این نکته توجه دارد اندیشکده در کنار تولید ایده و خروجی، چقدر آن‌ها را بازاریابی می‌کند و سعی می‌نماید آن‌ها را در فضای عمومی و نخبگانی ترویج دهد.

## ● شرکت در رویدادها

حضور اندیشکده و اعضای آن در رویدادهایی که توسط سایر اجزای اکوسیستم سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برگزار می‌شود، شاخص دیگری است که پویایی آن را نشان می‌دهد. هر قدر اعضای اندیشکده در رویدادهای بیشتری شرکت کنند، فرصت بیشتری دارند تا شبکه خود را توسعه دهند و مطالب و محتواهای تولیدی خود را ارائه دهند. بدین ترتیب اندیشکده بیشتر دیده خواهد شد و پویاتر خواهد بود.

## ● حضور در جلسات رسمی حاکمیتی

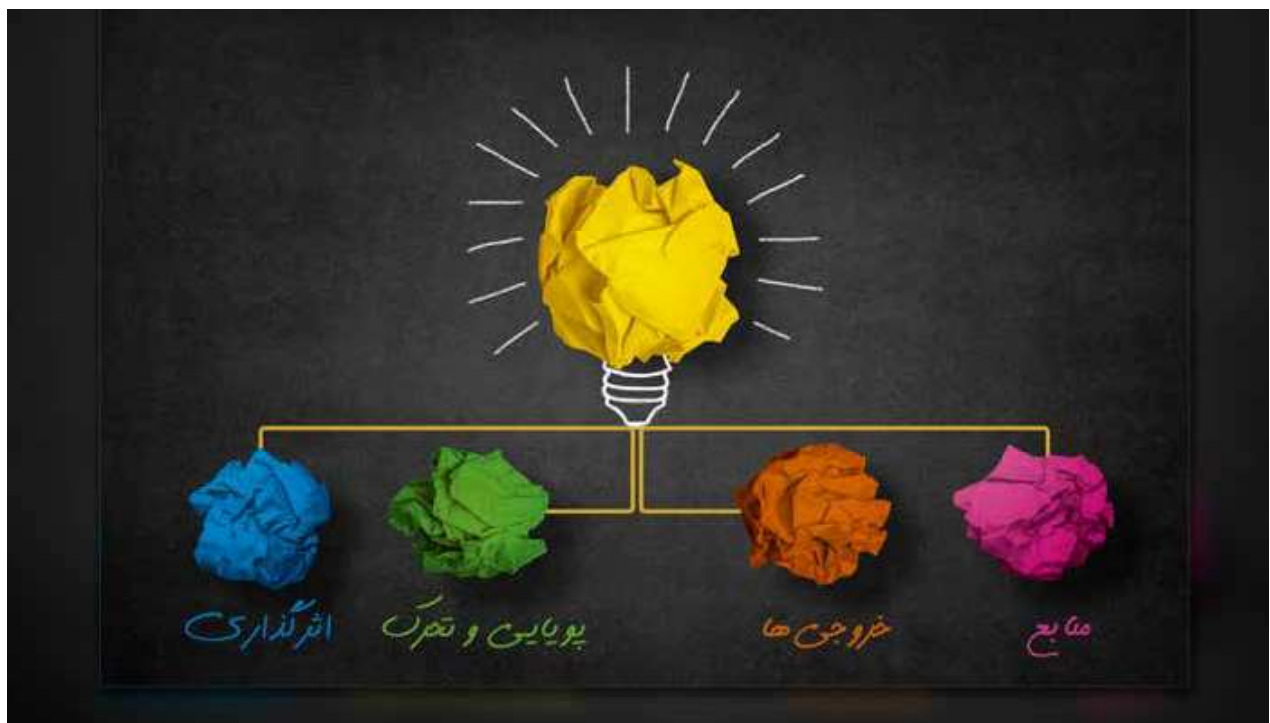
حضور اندیشکده در جلسات رسمی حاکمیتی، بالاترین سطح پویایی را برای آن رقم می‌زند، به خصوص اگر جلسات رسانه‌ای شود و به اطلاع عموم برسد. اندیشکده مطلوب به روش‌های مختلف تلاش می‌کند در جلسات سطوح بالا شرکت نماید و ضمن اطلاع از موضوعات بحث، اثرگذاری نیز داشته باشد. البته در کشورهای گوناگون معمولاً درصد کمی از اندیشکده‌ها این فرصت را پیدا می‌کنند که در جلسات حاکمیتی حضور یابند و در اکثر موارد حضور آن‌ها به صورت غیررسمی و براساس شخصیت حقیقی اعضا است.

## ■ مؤلفه چهارم: اثرگذاری

تمام تلاش‌های اندیشکده در نهایت برای تأثیرگذاری است. معمولاً بیشترین تأثیری که اندیشکده‌ها به دنبال آن هستند، پذیرش ایده‌ها و طرح‌های سیاستی آن‌ها توسط سیاستگذاران، احزاب در قدرت و در مواردی احزاب خارج از قدرت است.

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد اندیشکده میزان اثرگذاری اندیشکده است که نتایج آن در سیاست‌هایی که بر مبنای عملکرد اندیشکده تصویب می‌شود و یا تغییر می‌یابد، قابل مشاهده است.





### ● پذیرش سیاست‌ها توسط تصمیم‌گیران

خروجی‌های اصلی اندیشکده طرح‌ها و ایده‌هایی است که به صورت سیاست به تصمیم‌گیران و سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود. این ایده‌هایی را که در نهایت پذیرفته می‌شود و در اسناد حاکمیتی یا متن قانون وارد می‌شود یا به عنوان دستورالعمل اجرایی اعلام می‌شود، می‌توان بخش‌هایی از خروجی‌های اندیشکده دانست که به هدف نهایی خود رسیده و اثرگذار شده است. بنابراین میزان پذیرش ایده‌های پیشنهادی اندیشکده توسط سیاستگذاران شاخصی برای میزان اثرگذاری آن محسوب می‌شود.

### ● ایجاد تغییر در نگرش و ساختارهای ذهنی تصمیم‌گیران و سیاستگذاران

گاهی ایجاد یک تغییر در نگرش و ساختارهای ذهنی سیاستگذاران تأثیر بسیار بیشتری نسبت به تصویب یک قانون توسط آنها دارد و جهت‌گیری جلسات حاکمیتی و اولویت‌های آنها را تغییر می‌دهد. ایجاد این تغییرات نیز از ابعاد اثرگذاری‌های اندیشکده‌ها است.

### ● ارائه مشورت به احزاب و گروه‌ها

به غیر از دولت و حاکمیت، احزاب و گروه‌هایی که در قدرت یا خارج از قدرت هستند هم مخاطب اندیشکده‌ها محسوب می‌شوند. در بسیاری از کشورها اندیشکده‌ها به صورت رسمی به احزاب و گروه‌ها هم خدمات ارائه می‌دهند و این کار نیز بخشی از اثرگذاری آن‌ها محسوب می‌شود.

### ● دریافت جوایز و تقدیرنامه‌ها

جوایز و تقدیرنامه‌هایی که اندیشکده دریافت می‌کند ممکن است به صورت رسمی یا غیررسمی و از طرف یک نهاد حاکمیتی یا مقام حاکمیتی باشد. جوایز و تقدیرنامه‌های رسمی برای اندیشکده‌ها در کشور ما هنوز چندان تعریف شده نیست، اما تقدیرنامه‌ها و حمایت‌های غیررسمی نسبتاً زیاد است. به این ترتیب که مثلاً یک مقام حاکمیتی کتاب یا گزارشی را بخواند و به صورت شفاهی یا کتبی از آن به عنوان یک اثر سیاستی مطلوب یاد نماید. جوایز و تقدیرنامه‌ها ممکن است به اعضا و تحلیلگران اندیشکده داده شود یا ممکن است به خود اندیشکده به عنوان یک شخصیت حقوقی داده شود.

### ● ارجاع به انتشارات در متون علمی

ارجاع به تولیدات اندیشکده در مقالات و متون علمی و آکادمیک، یکی دیگر از ابعاد اثرگذاری آن محسوب می‌شود. البته روشن است که اندیشکده در پی تولید مقاله علمی نیست که به آن مراجعه شود و بیشتر کتاب و متون سیاستی منتشر می‌کند. ارجاع به متون سیاستی اندیشکده‌ها در متون علمی بیانگر آن است که اثر خروجی اندیشکده در فضای سیاست‌گذاری واقعی دیده شده است و پژوهشگر علمی درصدد بررسی آن برآمده است. مؤلفه‌هایی که در ۴ دسته‌بندی بالا ذکر شد، اندیشکده مطلوب را تبیین و ترسیم می‌کند. اندیشکده‌ای را که در این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت مناسبی داشته باشد، می‌توان اندیشکده‌ای مطلوب و قوی دانست.