

## نقش واسط فناوری اطلاعات در محتوای خط‌مشی گذاری عمومی

فتاح شریف‌زاده<sup>۱</sup> - جواد معدنی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: این مقاله به‌وسیله ارائه یک چارچوب نظری، به دنبال کمک به ادبیات علم خط‌مشی گذاری عمومی است. نویسندگان رابطه‌ی پویا و تعاملات موجود بین سه قابلیت سازمانی (خرید جمعی، مدیریت دانش و نوآوری) و همبستگی آنها را با اثربخشی خط‌مشی گذاری عمومی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. نتیجه‌ی کار، شناسایی تعامل بین ابعاد مختلف و نقش واسط فناوری اطلاعات می‌باشد. هدف این تحقیق مفهومی این است که بفهمیم چگونه سه قابلیت سازمانی بر فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی تأثیر می‌گذارند و اینکه فناوری اطلاعات چگونه این فرآیند را بهینه می‌نماید.

روش: رویکرد این تحقیق، مشخص نمودن چگونگی ترکیب این قابلیت‌ها توسط سازمان‌ها برای ایجاد ارزش برتر و درک نقشی است که فناوری اطلاعات در این میان ایفا می‌کند. مدل مفهومی ارائه‌شده بر گزاره‌های پویای متفاوتی متکی می‌باشد. عبارتی، تحقیق حاضر بر مبنای ماهیت داده‌ها کیفی بوده و از نوع توسعه‌ای است که به مدل‌سازی و مشخص کردن نحوه ارتباط بین عوامل مؤثر می‌پردازد. روش تحقیق پژوهش حاضر، تحلیل اسنادی به شیوه توصیفی-تحلیلی است و به منظور فرضیه سازی؛ از فرض‌های نوع اول استفاده شده است.

نتایج: مطابق نتایج، این تحقیق مدیران را قادر می‌سازد تا تشخیص دهند که چگونه کارمندان خود را اثربخش‌تر مدیریت کنند و محدوده استراتژی خود را باهدف شناسایی شیوه‌های مدیریتی جدید گسترش دهند..

واژگان کلیدی: فناوری اطلاعات، خط‌مشی گذاری، مدیریت دانش، نوآوری، خرید جمعی

<sup>۱</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی (خط‌مشی گذاری عمومی)، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

## مقدمه

عصر حاضر عصر ظهور و بروز مفاهیم و مقوله‌های نوینی است که با بهره‌گیری از ظرفیتهای فوق‌العاده فناوری اطلاعات، محیط متغیر و پویایی را در سازمانها به وجود آورده است. بکارگیری خردجمعی، نوآوری و مدیریت دانش در فضای رقابتی حاضر به یک ضرورت تبدیل شده است و سازمانها را همواره در پی ایجاد و بهینه‌سازی راهکارهایی برای وفق با شرایط پیش رو ملزم ساخته است. از یک سو، همه ما شاهد آن هستیم که پیشرفت‌های فناوری اطلاعات منجر به تحول در کار، و تغییر در سازماندهی شده است. بنابراین صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز سازمانها نیز همواره در حال تغییر و تحول می‌باشد (سید کلان، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، محیط سازمانها شدیداً پویا، به طور فزاینده‌ای پیچیده و تحت تغییرات دائمی می‌باشد. شتاب پیشرفت فناوری منجر به حضور همه جانبه اطلاعات و تعداد منابع اطلاعاتی می‌شود. در یک زمینه‌ی دایما در حال تغییر، واکنش‌ها و تصمیم‌ها پیچیده‌تر می‌شوند. بعلاوه، امروزه بسیاری از تصمیم‌گیرندگان عموماً مجبورند با کوهی از داده‌های ناهمگن کار کنند که باعث می‌شود نتوانند تصمیمات درست و سریعی را اتخاذ کنند (کنرلی و ماسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). این فعالیت‌ها نیاز به گونه‌ای از دانش دارند که مبنایی برای یک تصمیم راهبردی و اثربخش را فراهم آورد. همچنین، تحرک و وابستگی‌های میان افراد که باعث ایجاد نوعی خرد جمعی می‌شود، رابطه‌ی مثبتی با فرآیند خط‌مشی‌گذاری دارد. بعلاوه، ایجاد و بهره‌برداری از ایده‌ها، محصولات و منابع با هدف دستیابی به سطح بالاتری از اثربخشی سازمانی، فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری را ممکن می‌سازد. فناوری اطلاعات<sup>۲</sup> (IT) نقش واسط را برای بهره‌برداری از ارزش برتر خلق شده ایفا می‌کند.

آنچه محققین را بر این داشت تا به بررسی و تحلیل این موضوع بپردازد این بود که با توجه به

کارکردها و تاثیرات وسیع فناوری اطلاعات در سازمان‌ها که ناشی از ویژگی‌های منحصر به فرد آن می‌باشد، ایجاد فرصت‌های خلق نوآوری سازمانی، مدیریت دانش و تدارک خرد جمعی برای سازمانها ضروری به نظر می‌رسد تا موجب افزایش عملکرد مطلوب آن شود. و از طرفی با مطالعه متون متعدد در این زمینه، دریافتیم که پژوهش‌های چندانی در این زمینه انجام نشده و مستلزم انجام پژوهش‌های فراوانی است. این پژوهش با توجه به اهمیت سه قابلیت سازمانی در سازمان‌ها در پی بررسی نقش واسط فناوری اطلاعات در محتوای خط‌مشی‌گذاری عمومی سازمان‌هاست. بعبارتی هدف اصلی این تحقیق، بررسی نقش واسط فناوری اطلاعات در محتوای خط‌مشی‌گذاری عمومی سازمان‌هاست. این مقاله بوسیله‌ی ارائه‌ی یک چارچوب نظری، به دنبال کمک به ادبیات علم خط‌مشی‌گذاری عمومی است. فرض ما بر این است که اگر یک سازمان بتواند خرد جمعی<sup>۳</sup>، مدیریت دانش<sup>۴</sup> و نوآوری<sup>۵</sup> خود را تدارک ببیند، قادر خواهد بود زمینه‌ای مطلوب (مساعد) را برای اخذ تصمیمات استراتژیک فراهم آورد. ما قابلیت‌های بیان شده را تجزیه و تحلیل نموده تا رابطه‌ی پویای موجود بین آنها را تبیین نماییم و همچنین نشان دهیم که چگونه آنها علی‌رغم تمایزات شان، به هم مرتبط و درگیر تعاملات پویا می‌باشند. این تعاملات باعث خلق ارزش برتر شده و اثر بخشی خط‌مشی‌گذاری را به گونه‌ای مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این مقاله ما کار را با ارائه‌ی پیش‌زمینه‌های نظری شروع خواهیم نمود و سپس، مدلی را پیشنهاد می‌دهیم که بر ارتباط بین قابلیت‌ها و نقش میانجی فناوری اطلاعات تاکید می‌نماید. سوال کلیدی‌ای که ما برای سامان بخشیدن به تفکر خود استفاده می‌کنیم این است که: "چگونه یک سازمان می‌تواند قابلیت‌های سه‌گانه خود را برای خلق ارزش برتر جهت تضمین خط‌مشی‌گذاری عمومی سازمان‌ها، تدارک ببیند؟" برای پاسخ به این سوال،

انسان‌ها برای حل یک مساله تمرکز دارد. این مهم، در زمینه‌ی سازمانی‌ای رخ می‌دهد که با قواعد عملکردی مشخص اداره شده و می‌تواند با تکیه بر ابزارهای تکنولوژیکی بهینه شود.

دوم، مدیریت دانش فرآیندی شامل چندین گام مختلف می‌باشد که ارزش افزوده را در مدیریت سازمان‌ها مهیا می‌سازد. بر طبق سیکیر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰)، "هدف از دانش بهبود: ذخیره، ایجاد، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است که در نتیجه عملکرد کارمندان و سازمان را بعنوان یک نهاد واحد بهبود می‌بخشد". ما طبقه‌بندی‌های متنوعی را در ادبیات مربوط به "دانش" یافتیم. پرکاربردترین طبقه‌بندی توسط پولانی<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۶) و نوناکا<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) ارائه شده است که بر دانش ضمنی و صریح (نهان و عیان)<sup>۱۵</sup> تمرکز دارد. از یک طرف، تکامل اطلاعات برای تبدیل شدن به دانش زمانی مقدور خواهد بود که یک شخص متحمل یک فرآیند فکری، ذهنی و شناختی شود (دانش ضمنی). از طرف دیگر، دانش تولید شده، زمانی که در اشکال متفاوتی تبدیل و مبادله شود تبدیل به اطلاعات می‌شود (دانش صریح). مدل مدیریت دانش موفق، بر کیفیت سیستم، دانش و خدمات متکی می‌باشد (جنکس و اولفمن،<sup>۱۶</sup> ۲۰۰۸). تلاش‌های موفق مدیریت دانش باید دانش ضمنی را به دانش صریح تبدیل کند تا ارزش مضاعفی را برای مدیریت خلق کند.

مدیریت دانش شامل یک فرایند چرخشی است که مراحل زیر را در برمی‌گیرد:

الف) تولید و خلق دانش: دانش ابتدا از طریق تجربیات و مهارت‌های کارکنان نشأت می‌گیرد. به عبارت دیگر در زمانی که افراد در پی یافتن انجام کار هستند، در واقع دانش خلق می‌کنند. چنانچه این دانش نتواند در درون سازمان ایجاد شود، آنرا از بیرون وارد خواهد کرد.

ب) انباشت دانش: دانش تولیدشده باید در همان شکل خام خود در پایگاه داده ذخیره شود. بسیاری از

بایستی مفاهیم متفاوتی جهت ایجاد یک زمینه‌ی تئوریک، به روشنی تعریف شوند.

### قابلیت‌های سازمانی

بخش کثیری از ادبیات پژوهش به اهمیت پارادایم‌های قابلیت سازمانی اشاره دارد. دیدگاه منبع محور از شرکت، حوزه‌ای شناخته شده در تحقیقات به شمار می‌رود (بارنی،<sup>۶</sup> ۱۹۹۱). قابلیت‌های سازمانی این حوزه را با در نظر گرفتن تکامل پویا، گسترش بخشیده است (تیک و همکاران،<sup>۷</sup> ۱۹۹۷)، که دستیابی به منابع مزیت رقابتی بلند مدت را مقدور می‌سازد (آمیت و شوماخر،<sup>۸</sup> ۱۹۹۳). در همه سازمان‌ها ما نیازمند مهیا ساختن اطلاعات و دانش برای تحت پوشش قرار دادن کارکردهای متنوع و مکمل هستیم. امروزه مشکل اصلی بیشتر متوجه مدیریت دانش می‌باشد تا خود دانش. بنابراین اهمیت اولین بعد، یعنی "مدیریت دانش" مشخص می‌شود. بعد دوم، یعنی "خرد جمعی" ارتباط بین هوش و خرد افراد مختلف را برقرار می‌سازد. فرآیند بهینه‌سازی، بخش عمده‌ی شاخصی را که امروزه برای اندازه‌گیری کارایی مدیریتی شرکت بکار می‌رود را تشکیل می‌دهد. بعد سوم، با نام "نوآوری"، یکی از عناصر بنیادین و اصلی شناسایی ظهور ایده‌ها، محصولات و حوزه‌های مدیریتی جدید به شمار می‌رود.

اول از همه، خرد جمعی پارادایمی است که به افراد این امکان را می‌دهد تا مشکلات خاصی را حل کنند که این مهم با همکاری افراد محقق می‌شود (بونابئو،<sup>۹</sup> ۲۰۰۹). هیالین<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹)، بیان می‌کند که: "خرد جمعی بعنوان توانایی یک گروه برای حل مشکلات زیادی تعریف می‌شود که در حد توان تک افراد آن گروه نیست". در خرد جمعی عملکرد کلی از مجموع عملکرد تک افراد یک گروه بیشتر است (مالون،<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۸). در خرد جمعی، بر روی تاثیر بهره‌برداری از هوش اطلاعاتی توسط گروهی از

محصول، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است (رایبزر، ۱۹۹۸: ۲۵۸). منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (محمدی، ۲۰۰۵: ۱۰). عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت. به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات بدست می‌آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت‌های گوناگونی عرضه می‌شود (برفروشان، ۱۳۸۵). نوآوری یعنی خلق و بهره‌برداری از ایده‌ها، محصولات و منابع که دستیابی سازمان به سطح بالاتری از بهره‌وری و اثربخشی را محقق می‌سازد (بولسنان و بوزیدی، ۲۰۱۲: ۳۸۹). هم چنان که یک فرآیند بسیار پیچیده می‌باشد (بوچیخ و همکاران، ۲۰۰۶). بعلاوه، فعالیت‌های خلاقانه در ادبیات مدیریت، بعنوان منبع کلیدی برای موفقیت بلند مدت سازمان پنداشته می‌شود (فاگربرگ و همکاران، ۲۰۰۵). فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری مدیریت با "عدم قطعیت" ۲۲ و "پیچیدگی" ۲۳ توصیف شده اند. بهره‌برداری از "منابع" و "توانایی‌ها" مدیران را قادر می‌سازد تا تصمیمات بهتری را اتخاذ کنند. نهایتاً، نوآوری بهره‌برداری از ایده‌ها، خدمات و منابع می‌باشد که دستیابی سازمان را به سطح بالاتری از بهره‌وری ۲۴ و رشد ۲۵ ممکن می‌سازد. استراتژی و گرایش "نوآوری" بخاطر چندین عامل، یک فرآیند غیر خطی ۲۶ به شمار می‌رود. تمام افرادی که به نوعی در کار سازمان مداخله می‌کنند، محیط بیرونی و درونی و منابع اطلاعاتی، ۲۷ همگی تحت تاثیر مستقیم دارند. فرآیند نوآوری با همکاری بازیگران اجتماعی محقق می‌شود. نوآوران، افرادی نیستند که بتوانند به تنهایی و مستقل چیز بدیعی را خلق کنند (کافمن و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۸).

سازمان‌ها تدابیر لازم را از طریق طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌های انباشت داده در این راستا اندیشیده‌اند.

ج) پالایش دانش: دانش جدید باید در بستری قرار گیرد که به راحتی قابل دسترسی باشد تا بتوان استفاده مناسبی از آن به عمل آورد. در همین مرحله است که دانش ضمنی وارد صحنه شده و همراه با دانش آشکار مورد پالایش قرار می‌گیرد

د) ذخیره دانش: کدبندی دانش آشکار و نهان به قابلیت دسترسی به دانش و ذخیره مناسب آن برای استفاده‌های لازم کمک می‌کند.

ه) مدیریت و اداره دانش: همانند یک کتابخانه، دانش نیز باید به‌روز نگه داشته شود و مورد بازرسی و تجدید نظر قرار گیرد

ر) انتشار و توزیع دانش: دانش باید به شکل و فرمت مناسبی برای کسانی که نیاز به آن دارند در دسترس قرار گیرد. در این رابطه فناوری‌های جدید مانند گروه افزارها، اینترنت، اینترنت، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، سازمان را در انتشار اطلاعات یاری می‌دهد. براساس این فرایند، می‌توان سه هدف کلی را در فرایند مدیریت دانش ذکر کرد: توزیع دانش در سازمان، خلق دانش و ترویج نوآوری و افزایش مشارکت و مساعدت کارکنان (خردجمعی) و به تبع آن افزایش سطح مهارت کارکنان (اخترمحققی، ۲۰۰۶: ۱۷).

با توجه به تعدد منابع نوآوری، سازمان‌ها ناچارند بر هر دو منابع داخلی و خارجی نوآوری متکی باشند. بعلاوه، سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌برداری و تلفیق دانش موجود خود یا با خلق دانش جدید، نوآوری کنند. نوآوری فرصتی برای توسعه سازمان و منبعی از مزیت رقابتی است (شومپتر، ۱۹۳۴). در ادبیات مدیریت، واژه‌ی نوآوری از منظر اصطلاحی به معنی فرآیند کسب اندیشه‌های خلاق و تبدیل آن به

جدول ۱. تعاریف سه قابلیت سازمانی

تعریف	ظرفیت‌های سازمانی
پارادایمی که به افراد اجازه می‌دهد مسائل بخصوصی را حل کنند، از همکاری افراد پدید می‌آید، خرد گروهی را خلق می‌کند.	خرد جمعی
فرآیندی که فعالیت‌های مرتبط با کسب، ایجاد، انتشار و توسعه دانش را در سازمان تسهیل می‌کند.	مدیریت دانش
خلق و بهره‌برداری از ایده‌ها، محصولات و منابع که دستیابی سازمان به سطح بالاتری از بهره‌وری و اثربخشی را محقق می‌سازد.	نوآوری

منبع: (بولسنان و بوزیدی، ۲۰۱۲).

### - خط‌مشی‌گذاری عمومی

۳. این مرحله نیاز به رفع مشکل احساس شده و با توسل به یکی از اهرم‌ها و یا مکانیزم‌های مناسب مورد استفاده در مرحله طرح مسئله، به سازمان‌های عمومی ارجاع داده می‌شود. در این مقطع سازمان مزبور در ارتباط با اهداف و رسالت سازمان عمومی، انجام مطالعات و برخورداری از نظر کارشناسی، موقعیت اجتماعی - اقتصادی - فرهنگی، تعهدات و مسئولیت‌ها، ارزش‌های حاکم بر جامعه و دیگر عوامل مربوط، مسئله یا مشکل را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کند. حاصل این فعالیت‌ها، سعی کارکنان سازمان در دستیابی به گزینه‌ها و راه حل‌های مطلوب برای رفع مشکل است که با در نظر گرفتن تمامی جوانب مسئله به شکل گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی عمومی می‌انجامد و لازمست که به صورت قانون یا ضوابط و اصولی مدون جهت اجرا ارائه شود (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۳: ۱۲).

### - اجرای و ارزیابی خط‌مشی

پس از آنکه خط‌مشی جنبه قانونی و رسمی پیدا کرد باید اجرا و مورد ارزیابی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف آن در عمل نیز شناخته شود. خط‌مشی گذار باید خط‌مشی تصویب شده را پیگیری کند و نتایج حاصل از آن را مورد ارزیابی قرار دهد (الوانی، ۱۳۸۷: ۴۹).

در ابتدا، تعریفی از خط‌مشی به میان می‌آوریم. خط‌مشی عمومی را به شکل‌های مختلف و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده اند اما به طور ساده می‌توان گفت خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود. اما باید در نظر داشت خط‌مشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست بلکه فرآیندی است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی ختم می‌گردد (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۳: ۲).

خط‌مشی عبارتست از تصمیمات اتخاذ شده توسط دولت‌ها که هدفی را تعریف و ابزاری را برای دستیابی به آن مشخص می‌کند (هاولت، ۱۳۸۰). خط‌مشی‌ها تصمیمات و سیاست‌هایی اند که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی مثل مجلس، دولت و قوه قضائیه که نماینده منافع عمومی هستند، اتخاذ می‌شود (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۳: ۵). در تعریفی دیگر داریم که خط‌مشی عمومی متشکل از یک سلسله ارزش‌ها قلمداد شده که پشتوانه اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه قرار می‌گیرد (ویکرز، ۱۹۹۰<sup>۲۹</sup>).

### - تدوین خط‌مشی

پس از آنکه مشکل عمومی تشخیص داده شد و راه حل‌های ممکن پیش‌بینی و نتایج هر راه حل برآورده شد، می‌توان از طریق مقایسه، بهترین راه را انتخاب نمود و خط‌مشی مطلوب را ارائه نمود (الوانی، ۱۳۸۷: ۴۹).

**- فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی**

بدیهی است فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری چنانچه در مواقع بحرانی و یا برای عکس‌العمل در برابر وقایع غیرمترقبه طبیعی نباشد دفعتاً و فوری صورت نمی‌گیرد بلکه در طی مراحل به عنوان یک فرآیند شامل عملیاتی است که به طور پیچیده عوامل و متغیرهای مختلفی را چه در داخل سازمان و یا محیط بیرونی آن در بر دارد. حاصل تعامل تمامی متغیرهای سازمانی و غیرسازمانی در طی مراحل گوناگون، خط‌مشی عمومی را برای تدوین، تایید و اجرا آماده می‌سازد. به طور کلی فرآیند خط‌مشی‌گذاری شامل مراحل زیر است:

- ۱) مرحله شناخت، درک و بیان مسئله یا مشکل
- ۲) ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی
- ۳) شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی
- ۴) قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی
- ۵) ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی
- ۶) ارزیابی خط‌مشی اجرا شده و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده.

بدیهی است مراحل فوق‌بطور مکانیکی و جدا از هم طی نمی‌شود، بلکه به صورت فرآیندی پویا و دارای ارتباط چندسویه با هم شکل می‌گیرد. البته بعد از مرحله ارزیابی به عنوان یک چرخه مداوم جهت اجرای خط‌مشی و جوابگویی کامل به مسائل و مشکلات خط‌مشی عمومی، مسئولان و خط‌مشی‌گذاران بخشی از مشکل را که احیاناً حل نشده باشد مد نظر قرار می‌دهند و بررسی مسئله عمومی را در قبال این بخش در طی مراحل مذکور به عهده خواهند گرفت (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۳: ۱۰-۱۱). در عین وجود فرآیند تفصیلی فوق، به زعم برخی صاحب‌نظران این فرآیند در ۳ مرحله اصلی زیر خلاصه می‌شود که عبارتند از:

- الف) تدوین خط‌مشی
- ب) اجرای خط‌مشی

**ج) ارزیابی خط‌مشی**

از این رو در این تحقیق، همین ۳ مرحله در جریان تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرند. مراحل به هر گونه‌ای که باشند، تصمیم‌گیرندگان باید با استفاده از اطلاعات کثیر و ناهمگونی، به اخذ تصمیم بپردازند. آن‌ها باید به طور مداوم، منابع ضروری و مرتبط را برای دستیابی به اهدافشان تخصیص دهند. مطالعه دانشمندان بر روی خط‌مشی‌گذاری تمرکز یافته است زیرا که این حوزه‌ی استراتژیک و چند رشته‌ای<sup>۳۰</sup> بر فرآیند عملکرد مدیریتی و هم‌چنین آینده‌ی سازمان تاثیر بسیار مهمی دارد. ما در این پژوهش قابلیت‌های متفاوت سازمانی و تاثیرشان بر این فرآیند را مورد مطالعه قرار خواهیم داد.

**- مدل مفهومی پژوهش**

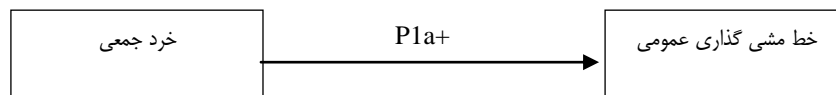
در این مدل ما سعی نمودیم به ارتباط بین قابلیت‌های سازمانی و هم‌چنین تاثیر عوامل فردی و جمعی بر خط‌مشی‌گذاری عمومی تاکید ویژه‌ای داشته باشیم. در این راستا مدلی تنظیم نموده ایم که در به تصویر کشیدن فرضیه‌های تحقیق به ما کمک می‌کند. فرایض  $P1_a-P1_c$  به یک قابلیت سازمانی و همبستگی اش با خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌پردازند. فرایض  $P2_a-P2_c$  دو مورد از قابلیت‌های سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی را ارزیابی می‌کنند. فرضیه  $P3$  وابستگی بین همه‌ی قابلیت‌ها و ارتباطش با خط‌مشی‌گذاری عمومی را مطرح می‌سازد:

$P1_a$ : خرد جمعی همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی دارد.

$P1_b$ : مدیریت دانش همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی دارد.

$P1_c$ : نوآوری همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی دارد.

شکل ۱. ارتباط مثبت بین خرد جمعی و فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی



است رقابت پذیری را در سازمان‌ها افزایش داده و به یک عامل حیاتی<sup>۳۳</sup> در خط‌مشی‌گذاری عمومی استراتژیک بدل گشته است (تریگو و کونهلو<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۱).

P1b: مدیریت دانش همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی استراتژیک خواهد داشت.

خط‌مشی‌گذاری عمومی نیازمند کیفیتی از اطلاعات است که پایه‌ای را برای تصمیم‌مهی سازد. بر طبق نظر جنکس<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۸)، "مدیریت دانش را می‌توان به عنوان شیوه‌های انتخابی دانش به کار رفته در تجارب پیشین از تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های حال و آینده‌ی تصمیم‌گیری با هدف بهبود اثربخشی سازمانی تعریف نمود". مبنای کار در این زمینه تبدیل داده<sup>۳۶</sup> به اطلاعات<sup>۳۷</sup> و تبدیل اطلاعات به دانش<sup>۳۸</sup> با هدف ایجاد زمینه برای اخذ تصمیمات استراتژیک است. بکارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، با افزایش اثربخشی خط‌مشی‌گذاری عمومی (جنکس و اولفمن،<sup>۳۹</sup> ۲۰۰۸)، تاثیر مستقیمی بر سازمان دارد. کیفیت دانش به تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد که پارامترهای مناسبی که به طور متداوم موجب خلق دانش جدید می‌شود را استفاده کند (چو،<sup>۴۰</sup> ۱۹۹۸).

P1c: نوآوری همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی استراتژیک خواهد داشت.

فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی و نوآوری تاثیر متقابل و ارتباط نزدیکی با هم دارند (دو و همکاران،<sup>۴۱</sup> ۲۰۰۷). از یک طرف، چارچوب خط‌مشی‌گذاری

P2a: خرد جمعی، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

P2b: مدیریت دانش، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، نوآوری را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

P2c: خرد جمعی، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، نوآوری را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

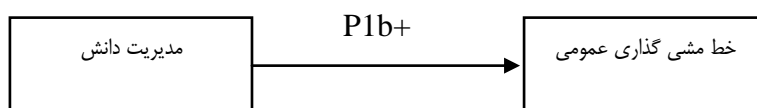
P3: تعامل و وابستگی متقابل بین خرد جمعی، مدیریت دانش و نوآوری وابستگی مثبتی با راهبردهای خط‌مشی‌گذاری عمومی خواهد داشت.

#### - قابلیت‌های سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی

P1a: خرد جمعی همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی خواهد داشت.

خرد جمعی به پیدایش تصمیم‌کمک می‌کند و در ارائه همیاری و همکاری فکری، نقشی حیاتی یافته است. از لحاظ تاثیر، خرد جمعی به وسیله تبادل اطلاعات بین افراد، پشتیبانی مهمی را برای تصمیم‌گیری مهیا می‌کند (داون،<sup>۳۱</sup> ۲۰۱۰). تصور سنتی<sup>۳۲</sup> از خرد جمعی تغییر یافته به اینکه چگونه افراد می‌توانند تصمیمات راهبردی را خلق کرده و فرصت‌های موجود در بازار را شناسایی کنند. دیدگاه جدید بر خرد گروهی متکی است که بسیار بهره‌ورتر از افراد به طور مجزا در نظر گرفته می‌شود. خرد جمعی برپایه همکاری افراد در یک زمینه کاری قرار دارد و قادر

شکل ۲. ارتباط مثبت بین مدیریت دانش و فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی



شکل ۳. ارتباط مثبت بین نوآوری و فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی



انتشار و توسعه‌ی دانش را توسط افراد یا گروه‌هایی متشکل از افراد، تسهیل می‌کند (دمرست،<sup>۴۴</sup> ۱۹۹۷). برخی از مطالعات تجربی همبستگی مهمی را بین خرد جمعی و مدیریت دانش تصدیق نموده اند. به خصوص، هر دو پژوهش سوویدوا و کودلکوا<sup>۴۵</sup> (۲۰۱۱) و کاپتانوس<sup>۴۶</sup> (۲۰۰۸) جنبه‌هایی از خرد جمعی را که از "دانش خلق شده توسط انسان" پشتیبانی می‌کند را بررسی نموده اند. مدیریت دانش با شیوه‌ی سازمان دادن به تخصص جمعی<sup>۴۷</sup> مرتبط است و سازمان را قادر می‌سازد دانش را به نیروی کار خود منتقل کند. سازمان "هوشمند" بر این بعد استوار است (زارا،<sup>۴۸</sup> ۲۰۱۱) که ارزش برتر را تولید می‌کند:

P2b: مدیریت دانش، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، نوآوری را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

مدیریت دانش حاصل از هماهنگی افراد، تکنولوژی و فرآیندهای وظیفه ای، به تولید نوآوری می‌انجامد (دالکیر،<sup>۴۹</sup> ۲۰۰۵). پژوهشگران مختلفی بر این حقیقت تاکید ورزیده اند که موفقیت مدیریت دانش به صورت بالقوه با نوآوری سازمانی، رقابت پذیری و توسعه مرتبط است. مخصوصاً، چن و همکاران<sup>۵۰</sup> (۲۰۱۰) در یک تحقیق عملی، ارکان و متغیرهای مهم برای اجرای استراتژی‌های مدیریت

عمومی مهم‌ترین انتخابی را که می‌تواند به یک نوآوری موفق کمک کند، شناسایی می‌کند. در اثر آن، انتخاب ایده‌ها یا راه‌حل‌های مرتبط و موثر و اجرای آن‌ها و آزمونشان، منبعی را برای نوآوری مهیا می‌کند. در ابتدایی ترین سطح، پروژه‌های نوآورانه نیازمند اتخاذ تصمیمات محاسبه شده و هوشمندانه اند. از طرف دیگر، نوآوری تولیدگر شرایط و شیوه‌های جدید است که عموماً نتیجه‌ی زمینه حل مساله است (ایزاکسن و همکاران،<sup>۴۲</sup> ۲۰۱۰).

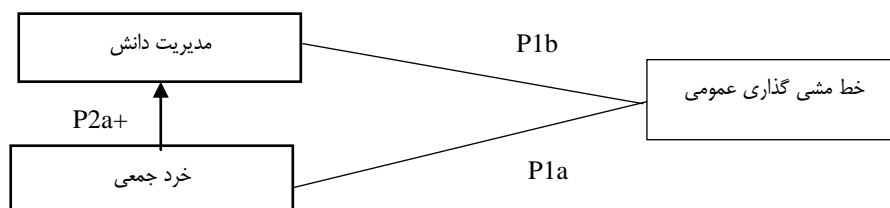
هدف، سنجش تاثیر خلق نوآوری به وسیله‌ی فهم این موضوع است که چگونه فرآیند نوآوری بر تصمیم گیرندگان و فعالیت‌های مدیران تاثیر گذار است:

#### - تعاملات بین قابلیت‌های سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی

P2a: خرد جمعی، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

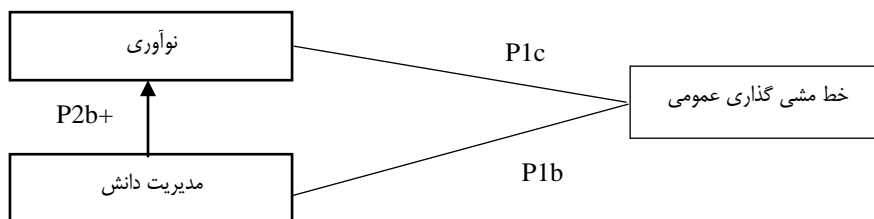
سازمان‌ها (با هر اندازه‌یا بخش تجاری‌ای که باشند) به طور فزاینده‌ای به سمت بکاربردن فرآیند خرد جمعی جهت افزایش موفقیت مدیریت دانش خود اند (کینگ و گرور<sup>۴۳</sup>، ۱۹۹۱). در گذشته تاکید نمودیم که فرآیند مدیریت دانش، فعالیت کسب، ایجاد،

شکل ۴. ارتباط بین خرد جمعی و مدیریت دانش که به خلق ارزش برتر در خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌انجامد





شکل ۵. ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری که به خلق ارزش برتر در خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌انجامد



P3: تعامل و وابستگی متقابل بین خرد جمعی،

مدیریت دانش و نوآوری وابستگی مثبتی با راهبردهای خط‌مشی‌گذاری عمومی خواهد داشت.

یکی از چشم اندازهای جالب مدیریت دانش، خرد جمعی و نوآوری، توسط برخی از محققان نظیر سووبدوا و کودلکوا<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۱) ارائه شده است که همبستگی مهمی را بین فرضیه‌های مختلف نشان می‌دهد. این نویسندگان معتقدند که؛ "مدیریت دانش ابزاری مناسب برای بهبود مدیریت نوآوری است و خرد جمعی به تسهیل مدیریت نوآوری در سازمان کمک می‌کند". هم چنین، مشارکت و ائتلاف این قابلیت‌های سازمانی ارزش برتری را در تصمیم‌گیری استراتژیک خلق می‌کند. ارتباط بین این سه قابلیت به طور مثبتی بر موفقیت تصمیمات استراتژی شرکت و عملکرد مالی آن تاثیر بگذارد (بولستان و همکاران،<sup>۵۶</sup> ۲۰۱۲).

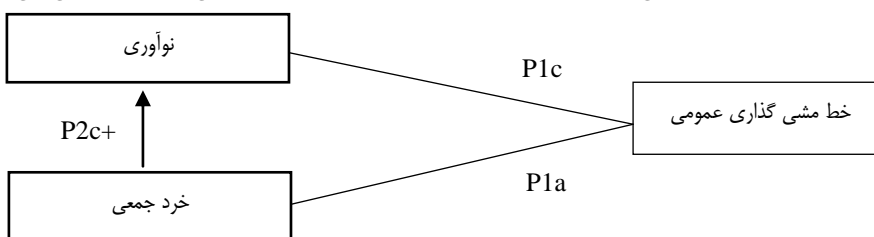
شکل زیر مدل مفهومی را به تصویر می‌کشد و ارتباط بین قابلیت‌های سازمانی و وابستگی مثبتشان را با تصمیم‌گیری در بر می‌گیرد. در این زمینه، فناوری اطلاعات (IT)، جهت بهینه‌سازی ارزش برتر خلق شده، ارتباط بین قابلیت‌های سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری را با هم تضمین می‌کند.

دانش در فرآیند نوآوری را مطالعه کرده اند. بعلاوه، در یک تحقیق کمی، هانگلی و همکاران<sup>۵۱</sup> (۲۰۱۱) یک مدل نظری را برای توضیح ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری ارائه دادند. پروژه‌های نوآوری به وسیله بهره‌برداری داخلی و خارجی از دانش متاثر می‌شوند. مدیران و تصمیم‌گیرندگان، مدیریت دانش را ابزاری برای خلق محصولات و ایده‌های جدیدتر و بهتر می‌انگارند (دار و همکاران،<sup>۵۲</sup> ۱۹۹۵).

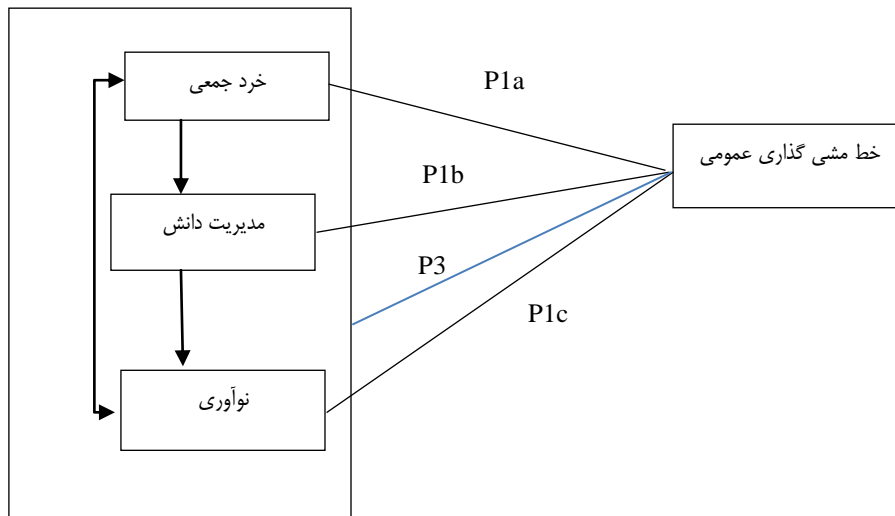
P2c: خرد جمعی، در راه خلق ارزش برتر خط‌مشی‌گذاری عمومی، نوآوری را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

طبق اظهارات داوون<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۰)، "مفهوم خرد جمعی اکنون توسط تجارت‌های گوناگون برای استفاده از آن در نوآوری به وسیله تشریک مساعی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. بعلاوه، تنوع و ناهمگونی "سبک‌های شناختی" در اعضای شرکت، منتج به سطح بالاتری از نوآوری می‌شود (میرون و همکاران<sup>۵۴</sup>، ۲۰۰۴). سوال این است که حرفه‌ای‌ها چگونه کار می‌کنند و چگونه خلاقیت، ایده‌ها، استعدادها و تجارب را با هم برای کسب راه‌های جدید در استراتژی سازمان تحریک می‌کنند:

شکل ۶. ارتباط بین خرد جمعی و نوآوری که به خلق ارزش برتر در خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌انجامد



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش



توسعه هوش و عملکرد افراد، بهینه سازد (اسکارلات و ماریس، ۲۰۰۹).<sup>۵۸</sup>

IT یک سیستم مدیریت دانش را بر پایه‌ی روش‌های بهینه سازی دانش فراهم می‌سازد. هدف از آن سرمایه ساختن از دانش ضمنی و صریح در هر دو سطح داخلی و خارجی سازمان است. همچنین، فرآیند نوآوری به طور فزاینده‌ای به پیشرفت‌های تکنولوژیکی وابستگی می‌یابد که این مهم بیشتر در دراز مدت منعکس خواهد شد. در مواجهه با درخواست‌های جدید اجتماعی - اقتصادی، امروزه تکنولوژی نیازی است که خودش را در طول زمان می‌سازد و ظهور می‌یابد.

#### فناوری اطلاعات (IT) و خط‌مشی گذاری عمومی

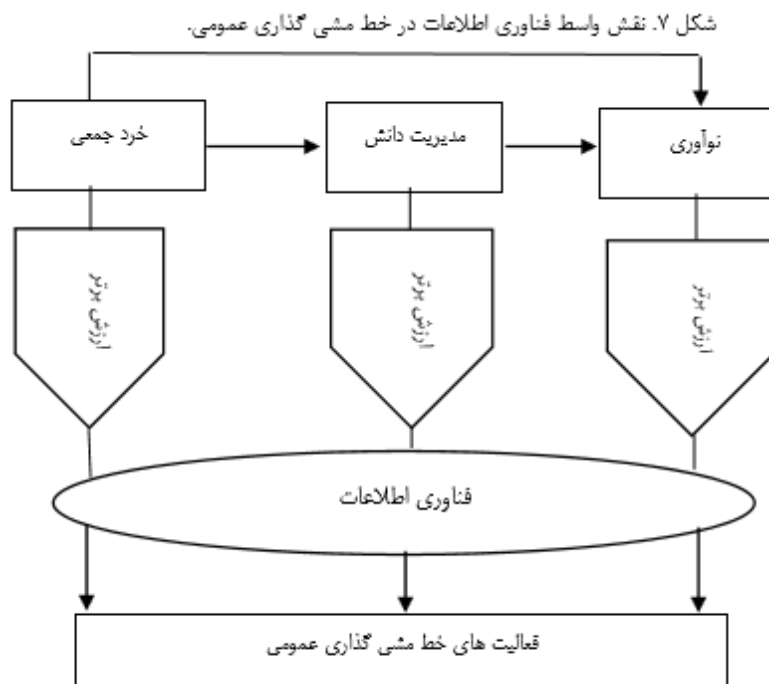
در فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی، از جانب افراد، مشکلات و سختی‌ها بیشتر بخاطر ناهمگونی اطلاعات و دانش دستکاری شده می‌باشد. تاثیرات ناشی از سختی‌ها، به شدت به وسیله‌ی یکپارچگی فناوری اطلاعات کاهش یافته و حتی قابل کنترل خواهد بود (لودان و لودان، ۲۰۱۱).<sup>۵۹</sup>

#### - نقش میانجی فناوری اطلاعات (IT)

#### - IT و قابلیت‌های سازمانی

ظهور و توسعه IT به طور قابل ملاحظه‌ای فرآیندهای مدیریتی و حالت‌های عملکرد<sup>۵۷</sup> سازمان‌ها را تغییر داده و اصلاح کرده است. اصطلاح IT شامل سازمانی می‌شود که از تجهیزات فنی و تکنولوژیکی برای خلق، کسب و به اشتراک گذاری اطلاعات استفاده می‌کند (بوکیچ و همکاران، ۲۰۰۹). تلفیق و توسعه ادوات تکنولوژیکی در سازمان‌ها را می‌توان با حقیقت دسترسی، تنوع و ناهمگونی اطلاعات و هم چنین تکامل پشتیبانی کمی توضیح داد.

مدیریت نوین در شرکت‌های بزرگ، کوچک یا متوسط، به شدت به سرمایه اطلاعاتی و انسانی متکی است. تغییرات بسیاری به طور قابل ملاحظه‌ای ارزش این سرمایه‌ها را در فرآیندهای مدیریتی افزایش داده است. می‌توان ادعا نمود که پدیده‌هایی نظیر جهانی شدن بازارها، پراکندگی منابع انسانی و توسعه عمومی، به رقابت سرعت بخشیده و نظم و انضباط بیشتری را طلب می‌کند. فعالیت‌های تجاری به طور مضاعفی به صورت یک رویکرد جمعی در نظر گرفته می‌شوند. به کار بردن IT می‌تواند فرآیند خرد جمعی را جهت



موجود در گروه‌های قومی، زبانی، سنی، و جنسی رفتار آنها را درک کنند (هورک، ۲۰۰۷: ۲). استفاده از داده‌های کیفی، توجه عمده به پدیده‌های اجتماعی و فرهنگی، تاکید بر وجود انسان و معنا و مفهومی که انسان در نظر دارد و تاکید بر رابطه متقابل میان محقق و مورد تحقیق از جمله ویژگی‌های اساسی تحقیق کیفی است. از نظر جامعه‌شناسان و بعضی روانشناسان، مفهوم تحقیق کیفی شامل تعدادی رویکرد است که مفهوم عمل را مورد بررسی قرار می‌دهد (مارشال و راسمن، ۱۳۸۱: ۲۳-۲۶).

همانطور که توضیح داده شد، این پژوهش یک تحقیق کیفی مبتنی بر روش تحلیل اسنادی به شیوه توصیفی-تحلیلی است و به منظور فرضیه‌سازی؛ از فرض‌های نوع اول که اصطلاحاً به آنها فرضیه‌های تحقیق<sup>۶۲</sup> می‌گویند؛ استفاده شده است. در این فرضیه‌ها، وجود رابطه، تفاوت و تاثیر بین دو یا چند متغیر پیش‌بینی می‌شود. در مقابل این فرایض، فرضیه‌های نوع دوم (فرضیه صفر) یا فرضیه‌ی پوچ قرار دارند که هدفی جز رد فرض تحقیقی ندارند. فرض صفر یک فرض آماری است که ادعا می‌کند بین متغیرهای مورد پژوهش ارتباط یا اختلاف معنی‌داری

بهره‌برداری از فناوری اطلاعات بر پایه‌ی وظایف تفکیک شده بین کارمندان و سیستم‌های تکنولوژیکی قرار دارد. مورد دوم (سیستم‌های تکنولوژیکی یا فناوری اطلاعات) نقش میانجی را در این بین بازی می‌کند. این مورد مخصوص ذخیره و تجزیه و تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها می‌باشد که مدیران را در راه جست و جوی راه حل یاری می‌دهد. هدف، خلق محیط کار دیجیتالی‌ای است که منابع اطلاعاتی‌اش را از تعامل و پیوند پویای بین قابلیت‌های سازمانی می‌گیرد.

#### - روش‌شناسی پژوهش

تحقیقات را می‌توان به دو نوع کمی و کیفی تقسیم نمود. تحقیق‌های کمی غالباً از داده‌های کمی و تحقیق‌های کیفی غالباً از داده‌های کیفی استفاده می‌کنند. منظور از کمی اتکای تحقیق به اعداد و رقم نیست، چراکه داده‌های کیفی را هم می‌توان تبدیل به کمی کرد. بسیاری از تحقیقات، به ویژه در روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، علوم سیاسی، مدیریت و اقتصاد به روش‌های تحقیق کیفی نیاز دارند. این تحقیقات می‌کوشند تا با شناخت باورها و نگرش‌های

وجود ندارد (سنجری، ۱۳۹۰: ۶۶). همچنین جهت‌گیری این پژوهش توسعه‌ای<sup>۶۳</sup> است. پژوهش توسعه‌ای، پژوهشی است که با هدف گسترش مرزهای دانش عمومی بشر صورت می‌گیرد بنابراین هر یک از موضوعاتی که در حوزه علوم انسانی و تجربی بتواند به گسترش این علوم کمک نماید و به شرح و تبیین آن پردازد و وجوه ناشناخته آن را روشن کند در حوزه تحقیقات توسعه‌ای جای می‌گیرد. مرکز تحقیقات علمی کشور، تحقیق توسعه‌ای را انجام هر کار خلاق و نظام یافته به منظور توسعه ذخیره علمی از جمله دانش انسانی، فرهنگی، اجتماعی و استفاده از این دانش برای اختراع (یا طرح) کاربردهای جدید می‌داند (مرکز تحقیقات علمی کشور، ۱۳۷۳). تحقیق توسعه‌ای را کار خلاق می‌داند که به طور منظم برای افزایش ذخیره علمی و دانش جدید و همچنین استفاده از این دانش در اختراع و طرح کاربردهای جدید انجام می‌گیرد (حافظ نیا، ۱۳۹۳: ۵۸).

#### - یافته‌های پژوهش

مدل‌های قدیمی خط‌مشی‌گذاری عمومی در قالب مباحث مدیریت دولتی و سامانه‌های نوع آرمانی بوروکراتیک تعریف می‌شد. اما با به وجود آمدن فضای جدید، متکثر و پاسخگویی سازمان‌ها در عصر اطلاعات، می‌توان میان مدیریت عمومی و خط‌مشی‌گذاری عمومی از یکسو و سیاست‌گذاری و حکمرانی از سوی دیگر تمایز ایجاد کرد. توسعه‌ی فناوری اطلاعات بر حوزه‌های مختلف فردی و سازمانی، بر زندگی جاری بشر امروزی اثر داشته است و زمینه‌ی تحول، تسریع و تسهیل امور را با ایجاد بسترهای یکپارچه فراهم آورده است و از مهمترین حیاتی ابزارهای کنونی است که سازمانها را در تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی یاری می‌کند. یافته‌ها شامل مواردی نظری در ادبیات خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌باشند، که حوزه‌ی پژوهش در زمینه

مدیریت را بوسیله بررسی چندین مطالعه مکمل معاصر، گسترش داده اند. [توسط یافته‌ها] مدیران قادرند قابلیت‌های مختلف سازمان را شناخته و آنان را فعال کنند. در همه سازمان‌ها ما نیازمند مهیا ساختن اطلاعات و دانش برای تحت پوشش قرار دادن کارکردهای متنوع و مکمل هستیم. در این میان، رابطه‌ی پویا و تعاملات موجود بین سه قابلیت سازمانی (خرد جمعی، مدیریت دانش و نوآوری) و همبستگی آنها با یکدیگر، موجب اثربخشی خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌گردد. اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید تعریف می‌کنند، وارکینگ<sup>۶۴</sup> نیز توضیح می‌دهد که: نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. متون مدیریت راهبردی، قلبیت‌های سازمانی را به عنوان عامل مهم و حیاتی در خط‌مشی‌گذاری عمومی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی معرفی می‌کنند. سازمان‌ها با قلبیت‌های سازمانی برتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق تر خواهند بود. در واقع این قابلیت‌ها بعنوان عنصر اساسی از عوامل بقای سازمان‌ها به شمار می‌روند و از طرفی تعامل بین ابعاد مختلف آنها و نقش واسط فناوری اطلاعات، موجب ایجاد ارزش برتر و درک نقشی است که فناوری اطلاعات در این میان ایفا می‌کند.

#### - بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که گفته شد هدف از انجام تحقیق حاضر، تبیین نقش واسط فناوری اطلاعات در محتوای

فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، بمنظور خط‌مشی‌گذاری استراتژیک و موثر، متمرکز باشد. ما با مرور ادبیات تحقیق به این نتیجه دست یافتیم که قابلیت‌های سازمانی [خرید جمعی، مدیریت دانش و نوآوری]، همبستگی مثبتی با خط‌مشی‌گذاری عمومی اثربخش و خلق ارزش برتر دارد. ما همچنین توجه مخصوصی را به نقش میانجی IT در بهینه‌سازی مبدول داشتیم. مدلی که پیشنهاد دادیم، تحقیقات آینده و روش‌های مدیریتی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. تصمیم‌گیران همچنین می‌توانند قابلیت‌های یادشده را بمنظور افزایش اثربخشی خط‌مشی‌گذاری عمومی در سازمان‌ها (اعم از دولتی / عمومی و خصوصی) بکار گمارند. این مطالعه کاربردهای ملموسی را به تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران در امر خط‌مشی‌گذاری عمومی پیشنهاد می‌دهد. درک همبستگی میان قابلیت‌های سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، سازمان‌ها را در تشخیص بهتر روش اداره اثربخش کارمندان و همچنین گسترش فضای استراتژیک آن‌ها با هدف شناسایی روش‌های جدید مدیریتی، قادر می‌سازد. مدیران می‌بایست برنامه آموزشی‌ای را برای افزایش آگاهی کارمندان شان در مورد اهمیت شاخص‌های استفاده شده برای بهبود فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی استراتژیک، برگزار نمایند. و در این میان، فناوری اطلاعات؛ با تاثیرگذاری در بسیاری از جنبه‌های زندگی امروزه بشر کاربرد گسترده‌ای یافته و تسهیلات قابل توجهی را در این زمینه ایجاد نموده است. به همین دلیل است که سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن در فرآیندهای کاری خود می‌پردازند که از مهمترین این حوزه‌ها، خط‌مشی‌گذاری عمومی است که همواره مورد توجه سازمان‌ها و جوامع بوده است. تحقیقات آینده می‌توانند حوزه‌های مطرح شده در این مطالعه را با جزئیات بیشتری مورد مذاقه قرار دهند. بعلاوه، بررسی ادبیات گفته شده با افزودن سایر

خط‌مشی‌گذاری عمومی سازمان‌ها است. در راستای دسترسی به هدف تحقیق حاضر، ضمن شناسایی قابلیت‌های سازمانی در حوزه خط‌مشی‌گذاری، نقش واسط (میانجی) فناوری اطلاعات تبیین شد که بر اساس مطالعه مبانی نظری و تحلیل اسنادی منابع مربوط، به بررسی و تبیین این نقش پرداختیم و در پایان با ارائه مدل مفهومی مربوط (نمودار ۱)، بهره‌برداری از فناوری اطلاعات بر پایه‌ی وظایف تفکیک شده بین کارمندان و قابلیت‌های سازمانی را تبیین نمودیم. و هدف این نقش میانجی، خلق محیط کار دیجیتالی‌ای است که منابع اطلاعاتی اش را از تعامل و پیوند پویای بین قابلیت‌های سازمانی می‌گیرد. این مدل مفهومی، قابلیت‌های سازمانی مختلف را با خط‌مشی‌گذاری عمومی پیوند می‌دهد. رویکرد ما در این تحقیق، بعنوان یک رویکرد مختلط در نظر گرفته می‌شود زیرا از رویکردهای نظری متفاوتی تشکیل شده است. در حقیقت، خط‌مشی‌گذاری عمومی استراتژیک بر سه ستون مکمل و دارای تعامل مداوم استوار است: خرید جمعی (همکاری و همیاری فکری و ذهنی افراد که نوعی خرید گروهی را خلق می‌کند)، مدیریت دانش (کیفیت دانش و سیستم) و نوآوری (خلق ایده‌ها، خدمات و بهره‌برداری از منابع جدید).

خرید جمعی بعنوان توانایی یک گروه برای حل مشکلات زیادی تعریف می‌شود که در حد توان تک تک افراد آن گروه نیست، مدیریت دانش یعنی عنوان یکی از مهمترین ابزارها و روش‌های مدیریتی، نقش مهم و محوری را به عنوان بخشی از راهبردهای مدیریت بازی می‌کند. نوآوری به معنی فرآیند کسب اندیشه‌های خلاق و تبدیل آن به عمل، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است. فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری مدیریت با "عدم قطعیت" و "پیچیدگی" توصیف شده اند. بهره‌برداری از "منابع" و "توانایی‌ها" مدیران را قادر می‌سازد تا تصمیمات بهتری را اتخاذ کنند؛ از همین رو، سه قابلیت مهم سازمانی، می‌توانند همراستا با

- هاوالت، م؛ ام، ر. (۱۳۸۰). مطالعه خط‌مشی‌گذاری عمومی، ترجمه دکتر عباس منوریان دکتر ابراهیم گلشن، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46, available at: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199301%2914%3A1%3C33%3ASAAOR%3E2.0.co%3B2-8> (accessed January 2, 2012).
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Akhtar Mohagheghi M. (2006) *Social capital*. 1st ed. Tehran: Akhtar Mohagheghi. [In Persian].
- Becheikh, N., Landry, R. and Amara, N. (2006), "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003", *Technovation*, Vol. 26 Nos 5-6, pp. 644-664.
- Bocij, P., Greasley, A. and Hickie, S. (2009), *Business Information Systems: Tecnology, Development and Management*, 4<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Edinburgh, 710pp, ISBN: 978-0-273-71662-4.
- Bonabeau, E. (2009), "Decisions 2.0: the power of collective intelligence", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 45-52.
- Boulesnane, S., Bouzidi, L. and Varinard, C. (2012), "Collective intelligence and knowledge management capabilities", *International Journal Technology & Computer Science*, Vol. 2 No. 3, pp. 108-117.
- Chen, Ch., Huang, J. and Hsiao, Y. (2010), "Thr role of organizational climate and structure: knowledge management and innovativeness", *International Journal of Manpower*, Vol. 31, pp. 848-870.
- Choo, C.W. (1998), *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Darr, E., Argote, L. and Epple, D. (1995), "the acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises", *Manag Sci*, Vol. 41 No. 11, pp. 1750-1762.

قابلیت‌های سازمانی از قبیل عملکرد تجاری و سازمانی، خالی از لطف نخواهد بود. در آینده مطالعات عملی می‌توانند جهت تصدیق (اعتبار سنجی) فرایض مطرح شده در این پژوهش نظری، انجام شوند.

### منابع و مأخذ

- الوانی، س.م. (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- الوانی، س.م؛ شریف زاده، ف. (۱۳۹۳). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- برفروشان، سهراب. (۱۳۸۵). خلاقیت در کرانه‌های آشوب. چاپ اول، تهران: موسسه انتشارات فراز اندیش سبز.
- حافظ نیا، م. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- سید کلان، م. (۱۳۹۱). نقش فناوری اطلاعات به عنوان مولفه اصلی در ساختار سازمان‌های یادگیرنده، جستارهایی در مدیریت، ۲ (۵)، ۲۷ - ۳۴.
- قربانی زاده، و؛ قلندری، ه. م. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر پذیرش نظام ملی کدگذاری کالاها و خدمات (ایران کد) توسط شرکت‌ها، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، سال اول، شماره ۲، صص ۲۵ - ۵۱.
- مارشال، ک. و راسمن، گ. پ. (۱۳۸۱). روش تحقیق کیفی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- محمدی، ناهید. (۲۰۰۵). مفاهیم و مبانی خلاقیت و نوآوری، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۳۰، صفحه ۱۰.

- Literature Review for the Audit Commission, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, 53pp.
- King, W.R. and Grover, v. (1991), "The strategic use of Information resources: an exploratory study", *Engineering Management IEEE*, Vol. 38 No. 4, pp. 293-305.
  - Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2011), *Management Information System*, MyMISLab Series, 12 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 557pp, ISBN 0132142856.
  - Malone, T.W. (2008), *What is Collective Intelligence and What Will We Do About It*, MIT Center for Collective Intelligence, Earth Intelligence Network, Oakton, VA.
  - Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976), "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 246-275.
  - Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004), "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 2, pp. 175-199.
  - Newman, J.W. (1971), *Management Applications of Decision Theory*, Harper & Row, New York, NY.
  - Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.
  - Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge and Keon Paul, London.
  - Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational behavior concept. Controversies applications*. 8th edition.
  - Scarlet, E. and Măries, I. (2009), "Increasing collective intelligence within organizations based on trust and reputation models", *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, Vol. 43 No. 2, pp. 1-12.
  - Schumpeter, A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
  - Šikŕý, M. (2010), "Human resource management best practices in managing knowledge workers", *Theory Management*, Vol. 2, pp. 79-84.
  - Simon, H. (1965), "Administrative decision making", *Public Administration Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 31-37.
  - Svobodová, A. and Koudelková, P. (2011), "Collective intelligence and knowledge management as a tool for innovations", *Economics & Management*, Vol. 2011 No. 16, pp. 942-946.
  - Dawn, G. (2010), "Designing for collective intelligence", *Communications of the ACM*, Vol. 53 No. 4, pp. 134-138.
  - Demerest, M. (1997), "Understanding knowledge management", *J Long Range Plan*, Vol. 30 No. 3, pp. 374-384.
  - Du, J., Love James, H. and Roper, S. (2007), "The innovation decision: an economic analysis original", *Technovation*, Vol. 27 No. 12, pp. 766-773.
  - Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (2005), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
  - Harris, M.D.S., Herron, D. and Iwanicki, S. (2008), *The Business Value of IT: Managing Risks, Optimizing Performance, and Measuring Result*, CRC Press, Boca Raton, FL, ISBN: 978-1-4200-6474-2.
  - Heylighen, F. (1999), "Collective intelligence and its implementation on the web: algorithms to develop a collective mental map", *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 5 No. 3, pp. 253-280.
  - Hongli, W. Zhenglong, P. and Feng, G. (2011), "The emerging knowledge governance approach within open innovation: its antecedent factors and interior mechanism", *International Journal of Business & Management*, Vol. 6 No. 8, pp. 94-104.
  - Horck, J. (2007). *Why a qualitative Research Strategy?*, World maritime university, Malmo: Sweden.
  - Isaksen, S.G., Dorval, K.B. and Treffinger, D.J. (2010), *Creative Approaches to Problem Soling: A Framework for Innovation and Change*, 3rd ed., SAGE Publication, Thousand Oaks, CA.
  - Jennex, M.E. (2008), *Current Issues in Knowledge Management*, Information Science Reference, Hershey, NY, ISBN-13: 978-1-59904-916-8.
  - Jennex, M.E. and Olfman, L. (2008), "A model of knowledge management success", in Jennex, M.E. (ED.), *Current Issues in Knowledge Management*, Chapter 4, Information Science Reference, Hersey, NY, pp. 34-51, ISBN-13: 978-1-59904-916-8.
  - Kapetanios, E. (2008), "Quo Vadis computer Science: from Turing to personal computer, personal content and collective intelligence", *Data & Knowledge Engineering*, Vol. 67 No. 2, pp. 286-292.
  - Kaufmann, A., Lehner, P. and Tödtling, F. (2002), "Effects of the Interne on the spatial structure of innovation networks", *Information Economics and Policy*, Vol. 15 No. 3, pp. 402-424.
  - Kennerley, M. and Mason, S. (2008), *The Use of Information in Decision Making*,

43 King & Grover  
 44 Demerest  
 45 Svobodova & Koudelkova  
 46 Kaptanos  
 47 Collective experties  
 48 zara  
 49 Dalkir  
 50 Chen et al  
 51 Hongli et al  
 52 Darr et al  
 53 Dawn  
 54 Miron et al  
 55 Svobodova & Koudelkova  
 56 Boulesnane et al  
 57 Functioning models  
 58 Scarlet & Maries  
 59 Laudon & Laudon  
 60 Horck  
 61 Marshal & Rosman  
 62 Research Hypotheses  
 63 Development Research  
 64 VARKING

- Teece, D.J., Gary, P. and Amy, S. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management" Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533, available at: [http:// links. Jstor.org/ sici?sici=0143-2095%28199708%3A7%3C509%3ADCAS M%3E2.0.CO%3B2-%23](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%3A7%3C509%3ADCAS-M%3E2.0.CO%3B2-%23) (accessed June 1, 2012).
- Trigo, P. and Coelho, H. (2011), Collective-Intelligence and Decision-Making. Computational Intelligence for Engineering Systems, Springer.
- Zara, O. (2011), "Managing collective intelligence: toward new corporate governance", M21 ed., available at: [www.axiopole.com/pdf/Managing\\_collective\\_intelligence.pdf](http://www.axiopole.com/pdf/Managing_collective_intelligence.pdf) (accessed September 12, 2011).

یادداشت‌ها

- 1 Kennerley & Mason
- 2 Information Technology
- 3 Collective Intelligence
- 4 Knowledge Management
- 5 Innovation
- 6 Barney
- 7 Teece et al
- 8 Amit & Schoemaker
- 9 Bonabeau
- 10 Heylighen
- 11 Malone
- 12 Sikyr
- 13 Polanyi
- 14 Nonaka
- 15 Tacit and Explicit
- 16 Jennex & Olfman
- 17 Akhtar Mohagheghi
- 18 Schumpeter
- 19 Robbins
- 20 Becheikh et al
- 21 Fagerberg et al
- 22 Uncertainty
- 23 Complexity
- 24 Productivity
- 25 Growth
- 26 Non-Linear
- 27 External & Internal Environment Sources of Information
- 28 Kaufmann et al
- 29 Vickers
- 30 Multidisciplinary
- 31 Dawn
- 32 Traditional
- 33 Critical factor
- 34 Trigo & Coelho
- 35 Jennex
- 36 Data
- 37 Information
- 38 Knowledge
- 39 Jennex & Olfman
- 40 Choo
- 41 Du et al
- 42 Isaksen et al