

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال بیستم، شماره ۴۷، پیاپی ۸۰، پاییز ۱۴۰۰
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۱۳۷-۱۶۳

ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش بنیان

حسین رحیمی کلور*، مرضیه آذربایجانی**

چکیده

هدف: راهبرد باز، رویکردی برای گشودن مرزهای مستحکم سازمان و به جریان انداختن دانش از طریق ذینفعان داخلی و خارجی می‌باشد تا سازمان‌ها از این طریق بتوانند با افزایش مشارکت و شفافیت اطلاعات و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات به ایده‌های استراتژیک بیشتر و کارآمدتری دست پیدا کنند که بکارگیری این رویکرد، نیازمند برنامه اجرایی خاص خود می‌باشد که با توجه به نقش شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد کشورهای در حال توسعه و تأثیر بالای راهبرد باز بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، هدف این پژوهش ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد.

روش: این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) نظریه داده‌بنیاد انجام شده است و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه استراتژی در شرکت‌های دانش‌بنیان جمع‌آوری شده است.

یافته‌ها: پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها، مدل اجرایی راهبرد باز ارائه گردید. یافته‌ها شامل ۵ مقوله (توسعه عوامل فنی و دانشی، توسعه عوامل سازمانی و انسانی، حساسیت راهبردی، شبکه‌سازی و چالش‌ها و رقابت‌های ایده) می‌باشد که با توجه به نظرات خبرگان پژوهش، به عنوان راهکارها و برنامه‌های اجرایی راهبرد باز در نظر گرفته شده‌اند.

نتایج: شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با در نظر گرفتن این مدل، نسبت به پیاده‌سازی راهبرد باز اقدام نمایند و از این طریق به ۲ هدف اساسی خود یعنی تولید محصولات جدید و نوآورانه (نوآوری محصول) و ارائه روش‌های بهینه تولید (نوآوری فرآیند) دست پیدا کنند و با دستیابی به این اهداف، مزیت رقابتی پایدار نیز کسب کنند.

واژگان کلیدی: راهبرد باز، اجراء، نظریه داده‌بنیاد، دانش‌بنیان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۳

* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول).
Email: hrk6809@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

Provide an open strategy implementation model in knowledge-based companies

Hossein Rahimi Kolour* , Marzie Azarbayejani **

Abstract

Objective: Open strategy is an approach to open the strong boundaries of the organization and the flow of knowledge through internal and external stakeholders so that organizations can increase participation and transparency of information and use information technology tools to more strategic ideas and To achieve a more efficient application of this approach requires its own implementation plan, which, given the role of knowledge-based companies in the economies of developing countries and the high impact of open strategy on the performance of knowledge-based companies the purpose of this study is to present an open strategy implementation model in knowledge-based companies.

Method: This research has been done using the apparent approach of Grounded theory and the data has been collected through in-depth interviews with 15 experts in the field of strategy in knowledge-based companies.

Results: After analyzing the qualitative data of the interviews, the executive model of open strategy was presented. Findings include 5 categories (development of technical and knowledge factors, development of organizational and human factors, strategic sensitivity, networking and challenges and competition of ideas) which according to the opinions of research experts, as solutions and Open strategy implementation plans are considered.

Conclusion: Knowledge-based companies can, by recognizing these strategies, implement an open strategy and thus achieve their two main goals, namely the production of new and innovative products (product innovation) and provide optimal production methods (Process innovation) and through the realization of these goals, gain a sustainable competitive advantage.

* Associate Professor, Department of Management, University Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
Email: hrk6809@gmail.com

** PhD Student in Business Management - Marketing, Faculty of Social Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Keywords: Open strategy, implement, Grounded theory, Knowledge base.

۱. مقدمه

تمامی سازمان‌ها با داشتن هدف و رسالتی مشخص تشکیل شده‌اند و تمامی تلاش‌های افراد در هر سازمان در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد که استراتژی به عنوان ابزاری مهم برای رسیدن به اهداف و مدیریت کسب‌وکار در یک بازار رقابتی می‌باشد و هدف اصلی آن آماده‌سازی سازمان برای مقابله با محیط‌های متلاطم و پیچیده امروزی است. در گذشته، فرایندهای استراتژی فعالیتی مختص مدیران ارشد و مشاوران آن‌ها، اعم از مشاوران استراتژی داخلی یا خارجی بوده و بسیار محرمانه بوده‌اند که امروزه رویکرد باز به استراتژی، رویکردهایی را توصیف می‌کند که شامل گروه‌های بزرگ درون سازمان و همچنین ذینفعان خارجی برای توسعه یک استراتژی می‌باشد (Schwarz, 2020).

با توجه به تغییرات به وجود آمده در محیط سازمان‌ها، مفهوم باز بودن در سازمان‌ها گسترده شده است و به دلیل ظهور اینترنت و پیشرفت در فناوری اطلاعات نیز سازمان‌ها علاقه خاصی را به رویکردهای باز نشان داده‌اند. این رویکرد به استراتژی با هدف افزایش شفافیت و مشارکت و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، شکل مدرنی از توسعه استراتژی را ترویج می‌دهد (Morton et al, 2020). در واقع این دیدگاه درباره راهبرد باز بیان می‌کند که این رویکرد از استراتژی در سازمان‌ها به عنوان مجموعه‌ای پویا از روش‌هایی است که عوامل داخلی و خارجی سازمان را قادر می‌سازد که شفافیت، همکاری و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند و گستردگی بیشتری در مرزهای درون سازمان و همچنین مرزهای برون سازمان حاصل شود (Schwarz, 2020).

رویکرد باز به استراتژی مسیری را برای تعهد و نوآوری بیشتر تمامی ذینفعان در گستره مرزهای داخلی و خارجی سازمان توسعه می‌دهد (Schwarz, 2020). بنابراین با توجه به اینکه طیف وسیعی از ذینفعان در طول ایجاد استراتژی مشارکت می‌کنند و اهمیت مشارکت و ضرورت کاربردی این مفهوم در شرکت‌های دانش بنیان امروزی لازم است توجه ویژه‌ای به فرآیند راهبرد باز گردد و در نتیجه تحقیقات بیشتری نیز باید در مورد آن صورت گیرد (Nketia, 2016, Tavakoli et al, 2017). همچنین مطالعات نشان داده است که افزایش شمول و درگیری ذینفعان در فرآیندها و روش‌های استراتژی می‌تواند باعث ایجاد دانش جدید، تعهد و همگرایی

در حین اجراء (Mintzberg, 1994) و تصمیم‌گیری با کیفیت بالاتر شود (Guth and MacMillan, 1986) با این وجود، درگیرکردن همه بازیگران سازمانی در راهبرد باز کار دشواری است (Mount et al, 2020) و نیازمند الزاماتی در داخل و بیرون سازمان است. همچنین در بازارهای امروزی که شرکت‌ها به شدت با کاهش عملکرد روبه‌رو هستند، سازمان‌ها باید در جهت کاهش زمان توسعه محصولات جدید و نوآورانه (نوآوری محصول) و ارائه روش‌های بهینه تولید (نوآوری فرآیند) به عنوان ابزار کسب موفقیت و مزایای رقابتی بلندمدت عمل کنند (chen et al, 2018) و با توجه به اینکه تولیدات بدیع و نوآورانه در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد این کسب و کارها داشته باشد، لازم است تا این شرکت‌ها با در نظر گرفتن راهبردی متمایز، به نوآوری، نگاهی ویژه داشته باشند که رویکرد باز به راهبرد با استفاده از مشارکت ذینفعان، شفافیت اطلاعات و استفاده از فناوری اطلاعات باعث بهبود فرآیندهای نوآوری می‌گردد و در نهایت در شرایط رقابت کنونی، یکی از راهکارهای نفوذ در بازار و حفظ جایگاه رقابتی از طریق اجرای راهبرد باز محقق می‌شود که منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط پویا می‌گردد.

هدف این پژوهش نیز ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد که می‌توان از طریق شناخت راهکارهای مطرح شده به درک درست و جامعی از برنامه لازم برای اجرای این رویکرد نوظهور در استراتژی‌سازی، دست پیدا کرد و به منظور پیاده‌سازی آن، برنامه مطرح شده در این پژوهش را در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام داد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

راهبرد باز. راهبرد عاملی مهم برای موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی است و این موفقیت رقابتی تا حد زیادی به نوع راهبردهایی بستگی دارد که سازمان‌ها بکار می‌گیرند (Adobor, 2019). در طول سال‌های گذشته، روند راهبرد تغییر کرده است، تغییرات محیطی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سازمانی، کارآمدی رویکردهای سنتی به راهبرد را کمتر کرده‌اند. در استراتژی سنتی، گروه‌های کوچکی از افراد در فرآیند تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری‌های

کلیدی مشارکت می‌کنند (Birkinshaw, 2017) اما راهبرد باز با ظهور خود به عنوان پدیده‌ای نوظهور و پویا رویکردهای کلاسیک به استراتژی را به چالش کشید (Pfister et al, 2017). شروع مفهوم‌سازی علمی راهبرد باز را می‌توان در تحقیقات چسبرو و اپلیارد در سال (۲۰۰۷) میلادی دنبال کرد. در واقع این مفهوم براساس کارهای چسبرو در نوآوری باز، بر نیاز به یک رویکرد باز برای استراتژی سازمان‌ها تأکید دارد (Hautz et al, 2017). در واقع راهبرد باز بخشی از مگا روندی است که به سمت گشودگی بیشتر در همه عرصه‌ها از قبیل نوآوری باز (Chesbrough, 2003)، نرم افزار منبع باز (von Hippel & von Krogh, 2003)، دولت باز (Janssen et al., 2012)، داده باز (Huijboom & van den Broek, 2011) و علم باز (David, 1998) می‌باشد.

اولین گروه از نظریه‌ها را می‌توان به معنای وسیع‌تر، نظریه‌های عملی نامید. این نظریه‌ها راهبرد باز را به عنوان عملی خاص برای انجام استراتژی مفهوم‌بندی می‌کنند. به عنوان مثال، لودیک و همکاران (۲۰۱۷) مجموعه‌ای از "شیوه‌های استراتژیک کاملاً باز" را شناسایی کرده‌اند که نشان می‌دهد این روش‌ها برای کم کردن تأثیرات منفی باز بودن معمولاً با روش‌های بسته ترکیب می‌شوند (Luedicke et al. 2017). گروه دوم نظریه‌ها رویکردهای مبتنی بر ارتباط هستند که با توجه به نقش ارتباطات داخلی و خارجی در گشودگی بیشتر مطرح شده‌اند. همچنین هراکلوس و همکاران (۲۰۱۸) از تئوری گفتگو برای توصیف شیوه‌های خاص ارتباطی که در فرآیندهای استراتژی فراگیر و مشارکتی یافت می‌شود، استفاده می‌کنند (Heracleous et al. 2018). گروه سوم نظریه‌ها، معنابخشی را برجسته می‌کنند که این نظریه‌ها تأکید می‌کنند چگونه در راهبرد باز، ذینفعان مطلع متنوع و مختلف باید موضوعات استراتژیک را درک کنند با وجود اینکه بسیاری از آن‌ها با آن موضوعات ناآشنا هستند و هیچ معنای توافقی شده آشکاری برای آنها وجود ندارد. سیدل و ورل (۲۰۱۸) با توجه به رویکرد معنابخشی کلاسیک کارل ویک، راهبرد باز را به عنوان راهی برای افزایش پیچیدگی سیستم معنابخشی می‌دانند که از طریق آن برای معنابخشی موضوعات پیچیده استراتژیک، ظرفیت‌سازی می‌شود (Seidl & Werl 2018). در واقع در این دیدگاه راهبرد باز ابزاری برای تأثیرگذاری بر معنابخشی مخاطبان بیشتر است. گروه چهارم نظریه‌ها، رویکردهای مبتنی بر ذینفعان است. این نظریه‌ها با شناخت طیف وسیعی از بازیگران که می‌توانند مشارکت کنند، راهبرد باز را به عنوان شکل جدیدی از مشارکت ذینفعان در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، بکارگیری نظریه ذینفعان توسط پیتز و آدلر (۲۰۱۶) حاکی از

آن است که راهبرد باز را می‌توان به عنوان بستری برای گردهم آمدن طیف وسیعی از ذینفعان درک کرد (Pittz & Adler 2016).

هاردی و همکاران (۲۰۰۶) از نظریه تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده می‌کنند و معتقدند که اشکال بازتر استراتژی‌سازی راه‌های جدیدی را برای تصمیم‌گیری مشترک بین ذینفعان فراهم می‌کند (Hardy et al. 2006). گروه پنجم نظریه‌ها، رویکردهای نهادی است. این نظریه‌ها راهبرد باز را مبتنی بر انتظارات نهادینه شده در جوامع می‌دانند و به موقعیت این پدیده در کنار سایر اشکال گشودگی، مانند دولت باز و علوم باز، که ممکن است از عوامل نهادی مشابهی برخوردار باشند، کمک می‌کنند (Seidl et al. 2019). نظریه‌های گروه ششم، رویکردهای مبتنی بر اطلاعات هستند. تئوری‌های این گروه راهبرد باز را به عنوان ترتیبات جدیدی برای تبادل اطلاعات یا دانش تلقی می‌کنند. اطلاعات ماده اولیه شفافیت و شمولیت است. از اینرو، نیلی و لئوناردی (۲۰۱۸) با استفاده از نظریه مبتنی بر دانش شرکت نشان می‌دهند که راهبرد باز، روش‌های جدیدی را برای به اشتراک گذاشتن دانش مرتبط با استراتژی بین اعضای سازمان فراهم می‌کند (Neeley & Leonardi 2018) که محقق این رویکردها را به‌طور خلاصه در جدول زیر بیان کرده است:

جدول ۱ - خلاصه‌ای از دیدگاه‌های نظری به راهبرد باز

مفهوم‌سازی راهبرد باز	رویکردهای نظری
راهبرد باز به عنوان روش‌ها و اعمال استراتژی‌سازی باز	دیدگاه مبتنی بر عمل
راهبرد باز به عنوان پدیده ارتباطی	دیدگاه مبتنی بر ارتباطات
راهبرد باز به عنوان فرایندهای معنابخشی باز	دیدگاه مبتنی بر معنابخشی
راهبرد باز به عنوان شکل جدیدی از درگیر کردن ذینفعان	دیدگاه مبتنی بر ذینفعان
راهبرد باز به عنوان انتظارات نهادی	دیدگاه نهادی
راهبرد باز به عنوان ترتیبات جدید از جریان دانش و اطلاعات	دیدگاه مبتنی بر دانش/اطلاعات

با توجه به افزایش رقابت، شرکت‌های امروزی بیش از گذشته تحت فشار برای برآورده کردن تقاضای مشتریان هستند، بنابراین به کارکنانی نیاز دارند که ضمن تعامل با ذینفعان در تعیین اهداف سازمانی مشارکت، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری بیشتری داشته باشند، نوآوری را تحریک کنند و از عهده عدم اطمینان‌ها برآیند (Adobor, 2019) که در شرکت‌های دانش‌بنیان نیز مقوله نوآوری به عنوان یک دغدغه اصلی به حساب می‌آید (Dai & Zhang, 2017).

ابعاد راهبرد باز. راهبرد باز به عنوان جدیدترین مفهوم استراتژی ادبیات مدیریت می‌باشد که تفاوت‌های زیادی با استراتژی‌های پیشین دارد و باعث جابه‌جایی مرزهای سنتی سازمان شده است که تا کنون بر اساس مطالعات انجام شده سه بعد از آن شناسایی شده است که این ابعاد شامل شمولیت، شفافیت و فناوری اطلاعات می‌باشد. امرالهی و رولاندز (۲۰۱۸) به توضیح ابعاد راهبرد باز پرداخته‌اند که در قسمت زیر این ابعاد به طور خلاصه بیان شده است:

- شمولیت (درگیر کردن و مشارکت): درگیر کردن ذینفعان و دریافت ایده‌های استراتژی از افراد خارج از تیم مدیریت
- شفافیت: ارائه بیشتر اطلاعات در مورد تصمیمات استراتژیک
- فناوری اطلاعات: استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت به عنوان یک عنصر ضروری از فرآیند راهبرد باز

شفافیت. باز بودن در راهبرد مستلزم افزایش شفافیت است (Gegenhuber & Dobusch, 2017). بعد شفافیت، شامل تبادل ایده‌ها و دانش است که توسط چسبرو و اپلیارد مورد تأکید قرار گرفته است (Hautz et al, 2017). یاکیس داگلاس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) نیز بیان کرده‌اند که چگونه شفافیت در استراتژی‌ها باعث کسب بیشتر ارزش توسط ذینفعان می‌شود. هنگامی که سازمان‌ها شفافیت را افزایش می‌دهند، تصمیم می‌گیرند اطلاعات بیشتری در مورد تصمیمات استراتژیک ارائه دهند و فرصت مشارکت و درگیر شدن در فرآیند تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنند (Hautz et al, 2017). به عنوان مثال زیمنس، کارکنان خود را قادر می‌سازد تا در ایجاد استراتژی از طریق ارائه ایده‌ها و پیشنهادهای خود از طریق ابزارهای آنلاین شرکت کنند (Hutter et al, 2017).

شمولیت. بعد شمولیت یا مشارکت بیان می‌کند که دامنه زیادی از ذینفعان در مراحل مختلف فرآیند استراتژی درگیر هستند (Gegenhuber & Dobusch, 2017). شمولیت به مشارکت در "گفتگوهای استراتژیک" یک سازمان اشاره دارد که در آن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای تبادل می‌شوند که باعث تکامل استراتژی سازمانی می‌شود (Pittz & Adler, 2016). ویتینگتون و همکاران

^۱Yakis-Douglas

۲۰۱۱) نیز شمولیت را مشارکت در تعاملات استراتژیک سازمان، تبادل اطلاعات، دیدگاه‌ها و پیشنهادها برای ایجاد استراتژی یک سازمان تعریف می‌کنند.

شمولیت به معنی ارتباطات گسترده میان فردی است که در این راستا ذینفعان و مشارکت‌کنندگان تشویق می‌شوند تا ایده‌ها را مبادله کرده، دیدگاه‌های یکدیگر را بررسی کرده و ایده‌های متنوعی را مطرح کنند و در طی این بحث، درک جدیدی نیز به دست آورند.

فناوری اطلاعات. بعد سوم از راهبرد باز که شامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای ارائه پیشنهادها، ابزارهای ارتباطی و همکاری اجتماعی و استفاده از سیستم عامل‌های آنلاین می‌باشد. بعد فناوری اطلاعات باعث شده راهبرد باز و بسته در سازمان‌ها تفاوت زیادی داشته باشند. در استراتژی بسته اگر سازمان‌ها از فناوری اطلاعات استفاده کنند تنها به عنوان حمایت و پشتیبانی تلقی می‌شود اما در مقابل، اجرای راهبرد باز بدون زیرساخت‌های فناوری اطلاعات امکان‌پذیر نمی‌باشد. در نتیجه فناوری اطلاعات در فرآیندهای راهبرد باز به عنوان امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد (Malhotra et al, 2017).

ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) تکنولوژی را به عنوان یک محرک کلیدی برای باز بودن معرفی کرده‌اند و باپتیستا و همکاران (۲۰۱۷) نیز چندین نوع فناوری مورد استفاده برای راهبرد باز مانند رسانه‌های اجتماعی را شناسایی کرده‌اند. ظهور این رسانه‌های ارتباط جمعی به عنوان یک پلت فرم برای ارتباطات آزاد و مشارکت وسیع‌تر نیز رویکردهای جمعی برای تدوین استراتژی را تسهیل کرده‌اند که این رسانه‌ها این پتانسیل را دارند که جامعیت و شفافیت را به عنوان دو ویژگی اساسی تدوین راهبرد باز افزایش دهند (Baptista et al, 2017).

همچنین در اجرای استراتژی عوامل بسیاری مانند پیچیدگی‌ها و ناهماهنگی‌ها نقش دارند که این امر موضوع را بسیار دشوار می‌سازد، به گونه‌ای که سازمان‌ها کمتر به آن می‌پردازند. از اینرو یکی از دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند عملیاتی کردن استراتژی‌ها می‌گردد، عدم دسترسی مدیران به مدل‌های نظری واقعی به منظور جهت‌دهی فعالیت ایشان است. در حقیقت بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند اجرایی نمودن استراتژی باشد، نمی‌توان انتظار تحقق استراتژی و اهداف را به نحو مطلوب در سازمان‌ها داشت (Burlton, 2015) که در نهایت اجرای راهبرد باز نیز مانند دیگر استراتژی‌ها نیازمند برنامه خاص خود می‌باشد که در این پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان با در نظر گرفتن مدل

پژوهش، می‌توانند از راهکارهای اجرایی این رویکرد به راهبرد، اطلاعات کافی کسب کنند و در این زمینه تصمیمات مناسبی را اتخاذ نمایند.

پیشینه پژوهش: با بررسی منابع و پژوهش‌هایی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط بوده، خلاصه‌ای از نتایج این آثار گردآوری و در قالب جدول زیر دسته‌بندی شد.

جدول ۲. پژوهش‌های پیشین

محقق	عنوان	نتایج
توکلی و همکاران (۲۰۱۷)	استراتژی باز: مرور ادبیات، بررسی موارد و مفهوم‌سازی به عنوان یک تمرین	استراتژی باز دو مجموعه از فرایندها را ترکیب می‌کند. اولین مجموعه را می‌توان اقدامات استراتژیک سنتی نامید. مجموعه دوم را نیز می‌توان "روش‌های باز" نام‌گذاری کرد که این روش‌ها معمولاً در روش‌های سنتی و بسته تدوین استراتژی یافت نمی‌شوند.
هاتر و همکاران (۲۰۱۷)	کوتاه آمدن با مشارکت - اثرات متفاوت ایده پردازی، اظهار نظر و ارزیابی رفتار بر استراتژی باز	استراتژی باز در واقع می‌تواند به توسعه استراتژی‌های بهتر، درک و اجرای این استراتژی‌ها و افزایش یادگیری سازمانی به دلیل افزایش حس اجتماعی کارکنان و تعهد سازمانی قوی‌تر، کمک کند. این پژوهش بر روی جامعیت و شفافیت بیشتر بسط یافته تا "درک دقیق‌تر از فضای باز" را توسعه دهد.
آدوبور (۲۰۱۹)	باز کردن ساختار استراتژی: مزایا، ریسک‌ها و پیشنهادهای	مزایا و ریسک‌های این رویکرد بیان شده است و به این نتیجه رسیده است که در سازمان‌های باز، مشاغل هیجان انگیزتر و کارآمدتر می‌شود و کارکنان توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی پیدا می‌کنند. کارکنانی که به مشارکت دعوت می‌شوند احساس با ارزش بودن نیز پیدا می‌کنند.
لورا دوبوش و همکاران (۲۰۱۹)	بسته بودن استراتژی یا بهره- برداری از مزایای استراتژی باز: مطالعه موردی سازمان ویکی مدیا	هدف این مطالعه آن است که فرآیند استراتژی باز، چه چیزی به سازمان اضافه و یا از آن حذف می‌کند و مشخص شد که بعد از اجرای استراتژی باز در سازمان تضادی مشاهده شد و افرادی به صورت خودسرانه از فرآیند استراتژی خارج شدند و نتایج مطلوبی را عاید سازمان نکردند. ولی از طرفی وجود شفافیت و مشارکت باعث شد افراد زیادی به صورت داوطلبانه در فرآیند استراتژی مشارکت کنند و ایده‌های مناسب زیادی را عاید سازمان کنند.
مورتون و همکاران (۲۰۲۰)	کار دیجیتال استراتژیست‌ها: استفاده از استراتژی باز به منظور تحول سازمانی	چهار حالت "تدوین استراتژی باز" را که نشان‌دهنده فعالیت‌های کاری دیجیتالی استراتژیست‌ها می‌باشد را بیان کرده‌اند. این ۴ حالت شامل مؤلفه‌های نشر، تقاضا، همکاری و اقدام می‌باشد که با شناسایی و ارتباط و اتصال این ۴ حالت نشان می‌دهند که چگونه استراتژی باز باعث تحول سازمانی می‌شود.

بر اساس جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش مشخص گردید که این پژوهش‌ها بیشتر به توضیح مفهوم، ادبیات، ابعاد و مزایای استراتژی باز پرداخته‌اند و پژوهشی که راهکار و یا برنامه مورد نیاز برای اجرای این رویکرد به استراتژی را بیان کند، انجام نشده است و همچنین با توجه به اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان و با توجه به اینکه تولیدات بدیع و نوآورانه در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد این کسب و کارها داشته باشد، لازم است تا این

شرکت‌ها با در نظر گرفتن راهبردی متمایز، به نوآوری، نگاهی ویژه داشته باشند که رویکرد باز به راهبرد با استفاده از مشارکت ذینفعان، شفافیت اطلاعات و استفاده از فناوری اطلاعات باعث بهبود فرآیندهای نوآوری می‌گردد و در نهایت در شرایط رقابت کنونی، یکی از راهکارهای نفوذ در بازار و حفظ جایگاه رقابتی از طریق اجرای راهبرد باز محقق می‌شود که منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط پویا می‌گردد. بنابراین هدف این پژوهش نیز ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد که می‌توان از طریق شناخت راهکارهای مطرح شده به درک درست و جامعی از برنامه لازم برای اجرای این رویکرد نوظهور در استراتژی-سازی، دست پیدا کرد و به منظور پیاده‌سازی آن، برنامه مطرح شده در این پژوهش را در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام داد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف و سوالات تحقیق، روش این پژوهش کیفی است و از راهبرد نظریه داده بنیاد برای تحلیل داده استفاده شده است. نظریه داده بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است (Glaser, 2008). نظریه داده بنیاد، با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید، چرا که این رویکرد اگرچه چالشی است، اما مدل‌سازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسأله افق دید محقق را به منظور تحلیل داده‌ها، بسط می‌دهد. این رویکرد در نظریه داده بنیاد، مفروضات از پیش تعریف شده‌ای ندارد بلکه دغدغه اصلی مشارکت کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند (Glaser & Holton, 2007) در این رابطه گلیزر در غالب مکتوبات خود، دائماً به لفظ دغدغه اصلی مشارکت کنندگان اشاره می‌کند. زیرا که نظریه داده بنیاد توضیح می‌دهد که چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه عمده خود را حل می‌کنند، در حالی که ممکن است از نظر مفهومی از این قضیه آگاه نباشند (Glaser, 2008). به‌طور کلی، رویکرد ظاهر شونده در روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، با گذر از ۳ گام اصلی کدگذاری، حاصل می‌شود. کدگذاری از طریق شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به‌طوری‌که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهند شد (Glaser, 2008). بر اساس این رویکرد، ۳ گام اصلی کدگذاری، عبارتند از: ۱) کدگذاری باز (۲) کدگذاری انتخابی (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی می‌گویند) (۳) کدگذاری نظری.

پژوهش حاضر نیز با طی کردن این ۳ گام اصلی، اهداف خود را دنبال نمود که در ادامه و در خلال بحث، نحوه کدگذاری در هر یک از این گام‌ها، تشریح شده است.

جامعه و نمونه پژوهش. نمونه‌گیری در نظریه داده‌بنیاد به روش نظری است؛ فرایند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه، به‌گونه‌ای است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در مرحله بعد، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد. این نوع نمونه‌گیری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی می‌باشد (Glaser & Strauss, 1967).

جامعه آماری پژوهش، خبرگان و متخصصین حوزه تدوین، اجراء و ارزیابی استراتژی در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشند که با روش نمونه‌گیری نظری و بر مبنای تجربه، تحصیلات و دیگر معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آن‌ها در حوزه مورد مطالعه می‌دهد، نمونه‌گیری از آن‌ها به عمل آمد که تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۵ نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته انجام شد.

رویه‌های اعتبار بخشی پژوهش. بر اساس دیدگاه گلنزر، منبع اعتماد در نظریه داده‌بنیاد، بر چهار معیار استوار است که باید ارزیابی شود:

- ۱) تناسب نظریه با داده‌ها: بر این اساس، تناسب با فرآیند مقایسه مستمر نمود می‌یابد.
- ۲) مرتبط بودن نظریه داده‌بنیاد: زمانی که نظریه آنچه را که واقعاً رخ می‌دهد، منعکس می‌کند.

- ۳) عملی شدن و قابلیت اجرای نظریه: عملی شدن، مربوط به میزان ارتباط محکم نظریه، با آنچه که در جریان است، می‌باشد.

- ۴) قابلیت اصلاح نظریه: نظریه در زمانی مناسب و کاربردی است که بتواند توسط نشانه‌های جدید و یا مروری بر ادبیات، اصلاح شود (Kerr, 2011).

در این پژوهش نیز به دلیل استفاده از خبرگان متخصص و مرتبط با موضوع پژوهش، داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مرتبط با موضوع پژوهش بوده و طی فرآیند ارائه مدل، کمک قابل توجهی را به محقق کرده است و برای استخراج مدل نیز تمامی مقوله‌ها و مؤلفه‌های گردآوری شده، در نظر گرفته شده است. همچنین بعد از استخراج مدل، مدل

تهیه شده در اختیار ۳ نفر از خبرگان پژوهش قرار گرفت و با استفاده از بررسی مجدد مدل توسط خبرگان، اصلاحاتی در تعدادی از مؤلفه‌ها و مدل نهایی پژوهش، صورت گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کدگذاری حقیقی. در فرآیند ظهور تئوری در رویکرد گلیزری، دو نوع فرآیند اصلی کدگذاری وجود دارد: کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری (Heugens, 2002). کدگذاری حقیقی شامل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی است. با توجه به رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری، هدایت شود (Glaser, 1978) و در مجموع گلیزر (۱۹۷۸) معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، او باید به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلیزر در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه ۵ نمودار شد. در رویکرد ظاهرشونده زمانی که مقوله محوری نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها، در جهت مقوله محوری، کدگذاری می‌شوند که مقوله محوری این پژوهش اجرای راهبرد باز می‌باشد. این مقوله محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری انتخابی در مراحل بعدی بوده است. بنابراین در این پژوهش ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان (پیاده‌سازی راهبرد باز) صورت گرفت. جدول ۳، نمونه‌ای از کدگذاری باز را نشان می‌دهد و در جدول ۴ مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از کدگذاری انتخابی بیان شده است.

جدول ۳- نمونه‌ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کدگذاری اولیه

کدهای اولیه	نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها	کد مصاحبه‌شونده
حمایت مدیریت ارشد از راهبرد باز	نیاز است تا در درجه اول مدیریت ارشد سازمان به درگیر کردن و مشارکت ذینفعان اهمیت دهد و علاقه داشته باشد.	۳-۴-۵-۶-۹-۱۰-۱۳
سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان داخلی تأثیرگذار	سازمان باید تشخیص دهد که کدام یک از کارکنان و یا دیگر ذینفعان داخلی می‌توانند ایده‌های با ارزش-تری داشته باشند که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند.	۳-۹-۱۱-۱۲-۱۵

ایجاد نگرش مثبت در ذینفعان نسبت به راهبرد باز	لازم است تا ذینفعان داخلی و خارجی از اثرات مثبت و پیامدهایی که راهبرد باز می‌تواند برای سازمان داشته باشد آگاه شوند تا به مشارکت و همکاری علاقه پیدا کنند.	۱۵-۱۴-۱۰-۸-۶-۱
حمایت از ایده‌های برگزیده	ذینفعانی که ایده‌های با ارزشی ارائه می‌دهند بهتر است که تشویق شوند تا از این طریق همیشه تمایل به مشارکت داشته باشند.	۱۳-۱۲-۷-۵-۲-۱
هوشمندی فناوری	به منظور دریافت ایده‌های مختلف از تعداد زیادی افراد لازم است تا از فناوری‌های مختلف و به روز استفاده شود.	۱۴-۱۱-۱۰-۸-۲

جدول ۴- کدهای باز، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مربوط به مدل پژوهش

	مقوله	مؤلفه	کد باز
	توسعه عوامل فنی و دانشی	ظرفیت جذب	جستجو و جذب دانش خارجی، داده‌کاوی، همکاری میان سازمانی، رابطه و تبادل فشرده با دیگر سازمان‌های دانش بنیان، گردآوری و انتشار داده‌های باز با حجم بالا، دانش محور بودن، توسعه یادگیری، وجود کانال‌های ارتباطی چندگانه
		هوشمندی فناوری	توسعه زیرساخت مناسب اکتساب دانش و ایده، کسب و بهره‌برداری از فناوری خارجی، پلتفرم‌های الکترونیکی نوآور، استفاده هوشمندانه از فناوری اطلاعات، ایجاد فضای مشارکت از طریق خوشه‌های فناوری، محافظت از سرقت مالکیت فکری
	توسعه عوامل سازمانی و انسانی	توسعه فرهنگ مشارکت و نوآوری	ایجاد نگرش مثبت در ذینفعان نسبت به راهبرد باز، ایجاد محیط نوآورانه و خلاق، توسعه نظام پاداش و انگیزش کارکنان مبتنی بر مشارکت در فرآیند راهبرد باز، توسعه روابط اجتماعی غیر رسمی
		عوامل راهبردی	حمایت مدیریت ارشد از راهبرد باز، تعیین نقش راهبرد باز در دستیابی به اهداف سازمان
		ساختار سازمانی باز	ساختار سازمانی منعطف در برابر تغییرات محیطی، ایجاد سازمان بدون مرز، تبدیل مرزهای بسته به باز
	حساسیت راهبردی	دور اندیشی راهبردی و هوشمندی محیطی	پاسخگویی سریع به تغییرات، ایجاد تغییرات سازمانی جهت تطبیق با پویایی محیطی، زیرکی بازار، شناسایی روندها و تغییرات بازار و نیازهای مشتریان، پایش و رصد مستمر محیط، توجه به فرصت‌های نوآور، سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های نوآور
		شبکه ذینفعان داخلی	مشارکت ذینفعان داخلی از جمله کارکنان، ایجاد باور عمومی در ذینفعان داخلی نسبت به مشارکت، سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان داخلی تأثیرگذار

	شبکه‌سازی	شبکه ذینفعان خارجی	مشارکت ذینفعان خارجی از جمله مشتریان، ایجاد باور عمومی در ذینفعان خارجی نسبت به مشارکت، همکاری با نهادهای واسطه‌ای و دانشگاه‌ها
	چالش‌ها و رقابت‌های ایده	برنامه‌های دریافت ایده	برگزاری مسابقات دریافت ایده، برگزاری سمینارها و کارگاه‌ها نظرسنجی آنلاین
		برنامه‌های حمایتی	اعطای جایزه به ارائه دهندگان ایده‌های نوآورانه، حمایت از ایده‌های نوآورانه برگزیده، حمایت از تجاری‌سازی ایده‌های برگزیده

کدگذاری نظری. کدهای نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را مفهوم‌سازی می‌کنند. کدگذاری باز و انتخابی، به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازند اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط داده‌ایم که روند تبدیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به مقوله‌ها و نحوه ارتباط میان کدهای باز، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مربوط به چند مصاحبه به طور نمونه در جدول ۵ نشان داده شده است. در اینجا کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند که گلایزر در کتابی که در سال ۱۹۶۷ منتشر کرده است؛ برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی کرده است که به عنوان مثال ۳ نمونه از خانواده‌های کدگذاری عبارتند از:

۱- خانواده به اصطلاح ۶ سی‌ها: مجموعه‌ای از واژه‌های مرتبط با علل، نتایج، اقتضائات، متن و تغییرات همگام.

۲- خانواده نوع: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند اشکال، سبک‌ها، طبقات و ...

۳- خانواده فرآیند: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به فرآیندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها و ...

با بررسی‌های به‌عمل آمده در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر خانواده نوع در رویکرد گلایزری، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل می‌آورد؛ چرا که در این پژوهش، انواع متفاوتی از برنامه‌های اجرایی راهبرد باز به دست آمده است. بنابراین مدل حاصل از پژوهش، در خانواده نوع جای داده می‌شود که در ادامه، مدل حاصل از ارتباط مقوله‌ها، به صورت مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

جدول ۵- نحوه ارتباط میان پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، کدهای باز، مؤلفه‌ها و مقوله‌ها

شماره مصاحبه	پاسخ‌های مصاحبه‌شونده	کد باز	مؤلفه	مقوله
۳	هر سازمانی دارای تعداد زیادی کارمند می‌باشد که می‌تواند از نظرات همه آن‌ها استفاده کند ولی به دلیل نیاز به زمان و یا هزینه بالا، بهتر است کارکنان و توانایی آن‌ها را بشناسد و باید تشخیص دهد که کدام یک از کارکنان و یا دیگر ذینفعان داخلی می‌توانند ایده‌های با ارزش‌تری داشته باشند که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند.	سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان داخلی تأثیرگذار	شبکه ذینفعان داخلی	شبکه‌سازی
۵	در محیط خارجی سازمان‌ها افراد و یا گروه‌های بسیاری وجود دارد که سازمان می‌تواند از ایده‌ها و نظرات آن‌ها بهره‌مند شود که از نهادهایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌جست دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌باشند که به دلیل داشتن دانش به روز می‌توان از مشارکت آن‌ها استفاده کرد.	همکاری با نهادهای واسطه‌ای و دانشگاه‌ها	شبکه ذینفعان خارجی	
۸	به دلیل پیشرفت در فناوری اطلاعات و وجود تعداد زیادی از ابزارهای مختلف برای دریافت نظرات افراد، نیاز است تا سازمان‌ها به منظور دریافت ایده‌های مختلف از تعداد زیادی افراد، از جدیدترین و مناسب‌ترین فناوری‌ها استفاده کنند و همچنین فناوری‌هایی را که کاربرد راحت‌تری از نظر ذینفعان دارد را نیز شناسایی کنند و از آن‌ها بهره‌گیرند.	استفاده هوشمندانه از فناوری اطلاعات	هوشمندی فناوری	توسعه عوامل فنی و دانشی
۱۱	سازمان‌ها با مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی خود و با دریافت نظرات آنان در نهایت به ایده‌های ارزشمندی دست پیدا می‌کند که این ایده به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد که می‌بایست از این ایده در برابر تهدیدات محیطی از جمله اقدامات رقبا محافظت شود که این محافظت نیازمند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به خصوصی می‌باشد.	محافظت از سرقت مالکیت فکری		



شکل ۱- مدل اجرایی راهبرد باز

توسعه عوامل فنی و دانشی. با توجه به یافته‌های حاصل از مصاحبه، یکی از مهم‌ترین راهبردها برای پیاده‌سازی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان، توسعه عوامل فنی و دانشی می‌باشد که ظرفیت جذب به عنوان عامل دانشی و هوشمندی فناوری به عنوان عامل فنی در نظر گرفته شده است. در مؤلفه ظرفیت جذب، خلق دانش و توسعه یادگیری از پرتکرارترین موارد مطرح شده توسط خبرگان بوده است که لازم است در شرکت‌های دانش‌بنیان توجه ویژه‌ای به آن‌ها شود. هوشمندی فناوری به عنوان یک راهبرد اساسی در پیاده‌سازی این راهبرد مطرح شده است که در این زمینه نیاز است تا شرکت‌های دانش‌بنیان زیر ساخت مناسب برای اکتساب دانش را فراهم آورند. همچنین با توجه به اینکه امکان سرقت یا سوء استفاده از نوآوری‌ها و دارایی‌های فکری حاصل از رویکرد راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد، لازم است تا برنامه‌هایی برای محافظت از این دارایی‌های فکری در نظر گرفته شود.

توسعه عوامل سازمانی و انسانی. ۳ مؤلفه‌ای که در این مقوله به عنوان راهبردهای اساسی مطرح شده‌اند توسعه فرهنگ مشارکت و نوآوری، عوامل راهبردی و ساختار سازمانی باز می‌باشد که توسعه فرهنگ مشارکت و نوآوری از مهم‌ترین موارد مطرح شده توسط اکثر خبرگان بوده است که نیاز است تا سازمان به منظور درگیر کردن ذینفعان، فرهنگ مشارکت و نوآوری را تقویت

نماید. در عوامل راهبردی نیز حمایت مدیریت ارشد از راهبرد باز، ایجاد تغییرات سازمانی جهت تطبیق با پویایی محیطی و تعیین نقش راهبرد باز در دستیابی به اهداف سازمان مطرح شده است. یکی دیگر از راهبردهای مطرح شده در این مقوله، ساختار سازمانی باز می‌باشد که بیان می‌کند شرکت‌های دانش بنیان به منظور پیاده‌سازی راهبرد باز لازم است تا یک ساختار سازمانی منعطف در برابر تغییرات محیطی داشته باشند.

حساسیت راهبردی. دوراندیشی راهبردی و هوشمندی محیطی از مواردی می‌باشند که در حساسیت محیطی مطرح شده‌اند. شرکت‌های دانش بنیان به منظور آگاهی از روندهای نوظهور، آگاهی از تغییرات محیطی و کشف فرصت‌های نوآور نیاز است تا دور اندیشی راهبردی و هوشمندی محیطی داشته تا بتوانند با آگاهی از این روندها و تغییرات، فرصت‌ها را کشف کنند و در زمینه بهره‌مندی از این فرصت‌های جدید از رویکرد راهبرد باز استفاده کنند.

شبکه‌سازی. شبکه‌سازی، عامل کلان دیگری است که بر پیاده‌سازی راهبرد باز در شرکت‌های دانش بنیان مؤثر است که بر اساس یافته‌های پژوهش، شبکه‌سازی در راهبرد باز از طریق ایجاد شبکه برای ذینفعان داخلی و خارجی محقق می‌گردد که این شبکه‌سازی می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان و دریافت همکاری و مشارکت آنان ایجاد شود. در شبکه‌سازی در ابتدا باید تصویر ذهنی مناسب در جامعه ایجاد شود که سازمان می‌تواند ارزش‌های مشترک خود با ذینفعان را بازگو کند که این امر باعث افزایش علاقه ذینفعان به سازمان و در نهایت ایجاد شبکه‌هایی قوی با آن‌ها می‌گردد.

چالش‌ها و رقابت‌های ایده. مقوله چالش‌ها و رقابت‌های ایده، ۲ مؤلفه برنامه‌های دریافت ایده و برنامه‌های حمایتی را در بر دارد. در برنامه‌های دریافت ایده، شرکت‌های دانش بنیان می‌توانند از بستریهایی مانند مسابقات، سمینارها و کارگاه‌ها و نظرسنجی‌های آنلاین برای جمع‌آوری ایده استفاده نمایند و همچنین بهتر است تا برنامه‌های حمایتی مانند اعطای جایزه به ارائه‌دهندگان ایده‌های نوآورانه، حمایت از ایده‌های برگزیده و حمایت از تجاری‌سازی ایده‌های برگزیده در نظر گرفته شود تا از این طریق ذینفعان به مشارکت علاقه‌مند شوند و در صورت نیاز، با سازمان همکاری نمایند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از مسائل مهم در کسب و کارها و به ویژه در شرکت‌های دانش بنیان سرعت بالای تغییرات و تحولات محیطی و نیاز به تغییر در محصولات و فرآیندهای تولید و در نهایت تغییر

در استراتژی‌های سازمانی بوده است که توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در این حوزه را بدون داشتن استراتژی‌هایی متناسب با شرایط سازمانی، ناممکن ساخته است. از سوی دیگر، رشد فزاینده اینترنت در افزایش منابع داده برای هوشمندی در این محیط متغیر تأثیر بسزایی داشته است و بکارگیری مناسب از ابزارهای فناوری اطلاعات نیز برای دستیابی و تجزیه و تحلیل ایده‌ها و داده‌ها به یک نکته کلیدی در ایجاد هوشمندی رقابتی و در نتیجه داشتن استراتژی کارآمد تبدیل شده است. در این راستا می‌توان گفت استراتژی همچنان در حال تغییر است و در حال حاضر استراتژی‌های پیشین برای شرکت‌های دانش‌بنیان مناسب نمی‌باشند که تفاوت بین شرکت‌های موفق و ناموفق نیز می‌تواند در نوع استراتژی‌های اتخاذ شده توسط آن‌ها باشد. از این رو لازم است تا این‌گونه شرکت‌ها به منظور موفقیت در محیط رقابتی امروزه، راهبرد خود را بررسی کرده و با شناسایی مشکلات و ضعف‌های موجود، بازنگری اساسی در راهبرد خود داشته باشند تا از طریق این رویکرد به راهبرد، تغییرات بهینه‌ای در فرآیندهای تولید و تولید محصولات جدید و نوآور داشته باشند.

دوام و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط ابهام و عدم اطمینان و وجود خطرات ناشی از تغییرات محیطی مسئله مهمی محسوب می‌شود که شناسایی راهکارهایی که سبب ایجاد ارزش بلندمدت و پایداری این شرکت‌ها می‌گردد، می‌تواند دوام و پایداری این شرکت‌ها را تضمین کند که رویکرد باز به راهبرد به عنوان یک راهکار نوین می‌تواند این پایداری را ایجاد نماید. این راهبرد از طریق ایجاد ارزش برای شرکت‌های دانش‌بنیان باعث بهبود موقعیت راهبردی می‌گردد که راهبرد باز به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی مطرح شده است که می‌تواند نقش چشمگیری در بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته باشد (Hautz et al, 2017). این رویکرد در ساده‌ترین بیان وظیفه افزایش شفافیت و مشارکت را در مورد مسائل استراتژیک که شامل ذینفعان داخلی و خارجی سازمان می‌باشد را نوید می‌دهد. در صورتی که در شرکت‌های دانش‌بنیان از راهبرد باز استفاده شود اطلاعات استراتژیک بیشتری در دسترس است و افراد بیشتری نیز قادر به گفت-وگوی استراتژیک می‌باشند. در واقع این رویکرد، مجموعه‌ای پویا از روش‌هایی است که ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را قادر می‌سازد که مشارکت، شفافیت و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. در رویکرد باز به تدوین استراتژی مشارکت و اتحاد گسترده ذینفعان سازمانی باعث بالا رفتن کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش عدم قطعیت در تصمیم‌گیری، افزایش درک و تعهد در اجرای استراتژی، مشارکت بیشتر کارکنان، تدوین و پیاده‌سازی هماهنگ استراتژی می‌شود (Nketia,

Adobor, 2019:2016؛ Amrollahi & Rowlands, 2017) که در نتیجه منجر به برتری نسبت به رقباء می‌گردد که این برتری به عنوان عاملی برای برتری در فرآیند و عملکرد شرکت‌های دانش بنیان در نظر گرفته می‌شود که این شرکت‌ها به منظور رسیدن به این جایگاه می‌توانند با شناخت راهبردهای پیاده‌سازی راهبرد باز نسبت به اجرای آن اقدام کنند و از طریق اثراتی که این استراتژی بر جای می‌گذارد به برتری در عملکرد خود نسبت به رقباء دست یابند که هدف این پژوهش نیز ارائه مدل اجرایی راهبرد باز می‌باشد که برنامه اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش بنیان بیان شده است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه با خبرگان پژوهش، ۵ مقوله (توسعه عوامل فنی و دانشی، توسعه عوامل سازمانی و انسانی، حساسیت راهبردی، شبکه‌سازی و چالش‌ها و رقابت‌های ایده) به عنوان برنامه اجرایی راهبرد باز استخراج گردیدند که شامل ۱۰ مؤلفه و ۴۴ کد باز می‌باشد. توسعه عوامل فنی و دانشی که شامل ۲ مؤلفه ظرفیت جذب و هوشمندی فناوری می‌باشد. ظرفیت جذب بیان می‌کند که شرکت‌ها به منظور جذب دانش و ایده لازم است تا دانش محور شوند و توانایی خود برای جذب دانش را از طریق داده‌کاوی، همکاری میان سازمانی، رابطه و تبادل فشرده با دیگر شرکت‌های دانش بنیان و ایجاد کانال‌های ارتباطی چندگانه توسعه دهند. در هوشمندی فناوری هم نیاز است تا شرکت‌ها استفاده هوشمندانه از فناوری اطلاعات داشته و زیرساخت مناسبی به منظور کسب دانش و ایده فراهم آورند و به این منظور از فناوری خارجی و یا پلتفرم‌های الکترونیکی نوآور استفاده کنند که آدوبور (۲۰۱۹) نیز مطرح کرده است که وجود ابزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات برای اجرای این استراتژی ضروری می‌باشد و به عنوان مثال زیمنس، کارکنان خود را قادر می‌سازد تا در ایجاد استراتژی از طریق ارائه ایده‌ها و پیشنهادها خود از طریق ابزارهای آنلاین شرکت کنند (Hutter et al, 2017). همچنین ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) تکنولوژی را به عنوان یک محرک کلیدی برای باز بودن معرفی کرده‌اند و باپتیستا و همکاران (۲۰۱۷) نیز چندین نوع فناوری مورد استفاده برای راهبرد باز مانند رسانه‌های اجتماعی را شناسایی کرده‌اند و بیان کرده‌اند که ظهور این رسانه‌های ارتباط جمعی به عنوان یک پلت فرم برای ارتباطات آزاد و مشارکت وسیع‌تر، رویکردهای جمعی برای تدوین استراتژی را تسهیل کرده‌اند که این رسانه‌ها این پتانسیل را دارند که جامعیت و شفافیت را به عنوان دو ویژگی اساسی تدوین راهبرد باز افزایش دهند و نکتیا (۲۰۱۶) در پژوهش خود استفاده از تعاملات آنلاین و ابزارهای مشارکت اجتماعی نظیر رسانه‌های اجتماعی را توصیه می‌کند. ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) نیز شمولیت را مشارکت در تعاملات استراتژیک سازمان، تبادل

اطلاعات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای برای ایجاد استراتژی یک سازمان تعریف کرده‌اند که به اهمیت ظرفیت جذب برای توسعه تعاملات و تبادل اطلاعات اشاره دارد.

دومین مقوله، توسعه عوامل سازمانی و انسانی می‌باشد که ۳ مؤلفه توسعه فرهنگ مشارکت و نوآوری، عوامل راهبردی و ساختار سازمانی باز را در بر دارد. شرکت‌های دانش‌بنیان علاقه‌مند به پیاده‌سازی این رویکرد، می‌بایست به منظور تقویت فرهنگ مشارکت و نوآوری در شرکت خود، اقداماتی از قبیل، ایجاد نگرش مثبت در ذینفعان نسبت به مشارکت و نسبت به راهبرد باز، ایجاد محیط خلاق و نوآورانه و توسعه روابط اجتماعی غیر رسمی را انجام دهند و به منظور تقویت مشارکت بهتر است تا نظام پاداش و انگیزش را نیز توسعه دهند. در عوامل راهبردی هم نیاز است تا مدیریت ارشد سازمان از راهبرد باز و مشارکت ذینفعان حمایت کرده و اهمیت و نقش این راهبرد در دستیابی به اهداف سازمان را بیان کند تا ذینفعان با درک اهمیت آن نسبت به راهبرد باز آگاهی لازم را داشته باشند. ساختار سازمانی باز نیز به عنوان سومین مؤلفه بیان می‌کند که برای پیاده‌سازی این رویکرد نیاز است تا یک ساختار سازمانی منعطف در برابر تغییرات محیطی ایجاد شود و مرزهای بسته سازمان به مرزهای باز تبدیل شوند تا از این طریق امکان تبادل همه‌جانبه اطلاعات در سازمان ایجاد شود که هاتر و همکاران (۲۰۱۲) نیز بیان کرده‌اند که این مشارکت به طور خودکار به وجود نخواهد آمد و یک حس اجتماعی نسبت به سازمان باید وجود داشته باشد.

حساسیت راهبردی به عنوان یکی از مهم‌ترین مقوله‌های مطرح شده شامل دوراندیشی راهبردی و هوشمندی محیطی می‌باشد. شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور استفاده از راهبرد باز و دریافت مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی خود لازم است تا به مواردی مانند پایش محیط و پاسخگویی سریع به تغییرات، زیرکی بازار، شناسایی روندها و تغییرات بازار و نیازهای مشتریان، توجه به فرصت‌های نوآور و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند تا از طریق این حساسیت راهبردی، بتوانند از موضوع و یا زمینه‌ای که نیاز است تا در آن مشارکت ذینفعان را جلب نمایند، آگاهی پیدا کنند که آدوبور (۲۰۱۹) بیان کرده است با توجه به افزایش رقابت، شرکت‌های امروزی بیش از گذشته تحت فشار برای برآورده کردن تقاضای مشتریان هستند که به این معنی می‌باشد که سازمان‌ها لازم است نسبت به محیط باخبر بوده و هوشمندی محیطی داشته باشند تا از تغییرات سلیقه و یا نیازهای ذینفعان از جمله مشتریان آگاهی داشته باشند و به

منظور تطبیق سریع‌تر با تغییرات محیطی، اقدامات لازم را از طریق فرآیندهای راهبرد باز، انجام دهند.

شبکه‌سازی به عنوان یکی دیگر از راهکارهای اجرایی، شامل شبکه ذینفعان داخلی و خارجی می‌باشد. شبکه‌سازی در راهبرد باز از طریق ایجاد شبکه برای ذینفعان داخلی و خارجی محقق می‌گردد که این شبکه‌سازی می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان و دریافت همکاری و مشارکت آنان ایجاد شود. به منظور ایجاد شبکه داخلی نیاز است تا شرکت‌های دانش بنیان، ذینفعان داخلی تأثیرگذار خود مانند کارکنان دارای مهارت‌های خاص را شناسایی کنند و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهند تا بتوانند شبکه‌ای از ذینفعان تأثیرگذار و کلیدی را داشته باشند. در شبکه مشارکت خارجی یکی از راهکارها استفاده از نظرات نهادهای واسطه‌ای به عنوان یک منبع دریافت دانش و ایده، خارج از سازمان می‌باشد که شرکت‌های دانش بنیان می‌توانند از همکاری نهادهایی مانند پارک‌های علم و فناوری استفاده کنند. همچنین می‌توان از همکاری مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها نیز بهره برد و با توجه به نظرات سازنده مشتریان، می‌توان از ایده‌ها و نظرات مشتریان برای طراحی و یا تولید محصولات جدید و یا خدمات استفاده کرد. گروه چهارم نظریه‌های مربوط به راهبرد باز نیز که رویکرد مبتنی بر ذینفعان نام دارد، با شناخت طیف وسیعی از بازیگران که می‌توانند مشارکت کنند، راهبرد باز را به عنوان شکل جدیدی از مشارکت ذینفعان در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، بکارگیری نظریه ذینفعان توسط پیتز و آدلر (۲۰۱۶) حاکی از آن است که راهبرد باز را می‌توان به عنوان بستری برای گردهم آمدن طیف وسیعی از ذینفعان درک کرد (Pittz & Adler 2016) که با توجه به مفهوم این نظریه و اهمیت ذینفعان، می‌توان دریافت که شبکه‌سازی به منظور ایجاد شبکه مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی به عنوان یکی از برنامه‌های اساسی برای اجرای راهبرد باز می‌باشد.

آخرین راهکار مطرح شده در این پژوهش، چالش‌ها و رقابت‌های ایده می‌باشد که ۲ مؤلفه ایجاد برنامه‌هایی برای دریافت ایده و ایجاد برنامه‌هایی به منظور حمایت از ایده‌ها را در بر دارد. در برنامه‌های دریافت ایده، شرکت‌های دانش بنیان می‌توانند از بسترهایی مانند مسابقات، سمینارها و کارگاه‌ها و نظرسنجی‌های آنلاین برای جمع‌آوری ایده استفاده نمایند و همچنین بهتر است تا برنامه‌های حمایتی مانند اعطای جایزه به ارائه‌دهندگان ایده‌های نوآورانه، حمایت از ایده‌های برگزیده و حمایت از تجاری‌سازی ایده‌های برگزیده در نظر گرفته شود تا از این طریق ذینفعان به مشارکت علاقه‌مند شوند و در صورت نیاز، با سازمان همکاری نمایند که به عنوان مثال زیمنس، کارکنان خود را قادر می‌سازد تا در ایجاد استراتژی از طریق ارائه ایده‌ها و پیشنهادها

خود از طریق ابزارهای آنلاین شرکت کنند (Hutter et al, 2017) همچنین مؤسسه دولتی تحقیقات زمین افزایش سطح مشارکت در تولید ایده‌ها را از طریق نظرسنجی‌های آنلاین تجربه کرده است که این امر موجب بهبود نوآوری نسبت به رقبایش گردیده است (Malhotra et al, 2017). در نتیجه شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق اجرای این رویکرد و دریافت مشارکت و همکاری ذینفعان داخلی و خارجی و از طریق دریافت ایده‌های نوآور و کاربردی از سوی آنان می‌توانند تغییرات اساسی و بهینه‌ای را در فرآیند تولید محصولات و روش‌های تولید ایجاد کنند که تجاری‌سازی ایده‌های نوین و ایجاد محصولات و فرآیندهای جدید، علاوه بر تولید ارزش‌های اقتصادی قابل توجه، منجر به رشد فنی، اقتصادی و افزایش رفاه جامعه نیز می‌شود. بنابراین شرکت‌های دانش‌بنیانی که علاقه‌مند به رویکرد باز در تدوین استراتژی و خواهان مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی هستند می‌توانند با درک و شناخت صحیح از مدل اجرایی راهبرد باز، این برنامه‌ها را اجرایی کنند تا زمینه‌ای برای پیاده‌سازی موفق راهبرد باز محیا شود و در نهایت از طریق شفافیت اطلاعاتی درونی، مشارکت و همکاری ذینفعان و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات شاهد همسو شدن با تغییرات محیطی، بهبود کیفیت کلی تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت مطلوب‌تر، متعادل شدن تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، بهبود فرآیندهای نوآوری و بهبود عملکرد کلی شرکت باشند که با توجه به نتایج پژوهش و بر اساس مقوله‌های بیان شده در قسمت زیر، کاربردی‌ترین پیشنهادها را اجرایی به منظور اجرای راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شده است:

*توسعه عوامل فنی و دانشی

در نظر گرفتن برنامه‌هایی به منظور توسعه کانال‌های ارتباطی و تقویت ارتباطات سازمانی و میان سازمانی، توسعه فناوری مناسب به منظور دریافت ایده با حجم بالا، شناسایی پلتفرم‌های الکترونیکی جدید و نوآور و استفاده از آن‌ها، استفاده از به روزترین و مناسب‌ترین زیرساخت‌های فناوری به منظور محافظت از سرقت مالکیت فکری، تقویت ارتباطات با دیگر شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور استفاده از ایده‌های آن‌ها

*توسعه عوامل سازمانی و انسانی

اختصاص بودجه به منظور توسعه و تقویت نظام پاداش و انگیزش به منظور ایجاد انگیزش در ذینفعان و تقویت میزان مشارکت، طراحی برنامه‌های انگیزشی در جهت ایجاد نگرش مثبت در ذینفعان نسبت به راهبرد باز و ایجاد علاقه در آن‌ها، طراحی برنامه‌هایی در جهت تقویت نگرش

ذینفعان نسبت به نوآوری و ایجاد محیط خلاق و نوآورانه و اختصاص بودجه به این برنامه‌ها، ایجاد رابطه نزدیک با ذینفعان داخلی و خارجی مانند کارمندان و مشتریان و توسعه روابط اجتماعی غیر رسمی، بیان کامل و واضح نقش راهبرد باز در دستیابی به اهداف سازمانی برای ذینفعان داخلی و خارجی به منظور تغییر نگرش آن‌ها، حمایت مدیریت ارشد از این راهبرد و حمایت از برنامه‌های مطرح شده در قسمت بالا

*تقویت حساسیت راهبردی

ایجاد ساختار سازمانی منعطف و ایجاد سازمانی بدون مرز به منظور تبادل همه‌جانبه و آسان اطلاعات، هوشمندبودن نسبت به محیط و داشتن دوراندیشی راهبردی از طریق زیرکی بازار، شناسایی روندها و تغییرات نیازهای مشتریان، پاسخگویی سریع به تغییرات، کشف و توجه به فرصت‌های نوآور و سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های نوآور

*توسعه شبکه‌سازی

ایجاد و یا توسعه یک شبکه مشارکت گسترده و شناسایی و سرمایه‌گذاری بر روی ذینفعان تأثیرگذار با هدف داشتن یک شبکه قوی از ذینفعان به منظور در دسترس بودن این شبکه در مواقع ضروری

*برگزاری چالش‌ها و رقابت‌های ایده

برگزاری مسابقات چالشی مانند برگزاری چالش و مسابقه در رسانه‌های اجتماعی، نظرسنجی‌های آنلاین در سایت‌های مختلف، طراحی برنامه‌هایی از جمله تجلیل از ذینفعان در مراسمات مختلف به منظور حمایت از ایده‌های نوآورانه و حمایت از تجاری‌سازی ایده‌های برگزیده با هدف تشویق ذینفعان

در نهایت با توجه به مفاهیم و نتایج استخراج شده در این پژوهش، موارد زیر برای انجام پژوهش‌های آینده در زمینه راهبرد باز پیشنهاد می‌گردد:

- (۱) محققان آینده، می‌توانند بر اساس یافته‌های این تحقیق با مطالعه کیفی، نسبت به تنظیم فرضیات اقدام کرده و نسبت به آزمون فرضیات از طریق روش‌های کمی اقدام کنند.
- (۲) هریک از طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در این مطالعه می‌توانند به عنوان یک پروژه تحقیقاتی مجزا در نظر گرفته شوند.
- (۳) با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی راهبردهای پیاده‌سازی راهبرد باز در شرکت‌های دانش بنیان پرداخته است محققین می‌توانند با کمک گرفتن از این پژوهش و با در نظر گرفتن

راهبردهای استخراج شده از این پژوهش به بررسی راهبردهای پیاده‌سازی راهبرد باز در دیگر سازمان‌ها نیز پردازند.

منابع

- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. *Information technology & people*.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*, 55(6), 667-685.
- Appleyard, Melissa M., and Henry W. Chesbrough. 2017. "The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion." *Long Range Planning* 50 (3): 310-21.
- Baptista, J., Wilson, A.D., Galliers, R.D., ByngHall, S., (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Plan.*
- Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 423-426.
- Burlton, R. (2015). Delivery business strategy through process management, in vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds), *Handbook on Business Process Management 2*, available at: www.springer.com/978-3-642-45102-7/ (accessed 15 July 2015).
- Chen, Z., Wanke, P., & Tsionas, M. G. "Assessing the strategic fit of potential M&As in Chinese banking: A novel Bayesian stochastic frontier approach". *Economic Modelling*, 73, 254-263. 2018.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Chia, Robert CH; HOLT, Robin. , (2009), Strategy without design: The silent efficacy of indirect Action. *Cambridge University Press*.
- Collier, N., Fishwick, F. Floyd, S.W., (2004) Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning* 37 (1). 67-83. Concepts: are they recognised by management students? *E+M Ekonomie a Management*, (1), 43.
- David, P. A. (1998). Common agency contracting and the emergence of "Open science" institutions. *American Economic Review*, 88(2), 15-21.
- Dai, R., & Zhang, J. "Green process innovation and differentiated pricing strategies with environmental concerns of South-North markets". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 98, 132-150. 2017.
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness?
- Dobusch, L., & Kapeller, J., (2017) Open strategy-making with crowds and communities: *Comparing Wikimedia and Creative Commons*, 30, 1e19.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337–354.
- Glaser, B. & Strauss, A., (1967) the discovery of grounded theory, *Aldine Publishing Company. Chicago*.
- Glaser, B., (1998) Doing grounded theory: *Issues and discussions*, *Sociology Press. Mill Valley, CA*.
- Glaser, B. G. (2008), “Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory”, *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., (1978) “Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory”, Vol. , *Sociology Press Mill Valley, CA*.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2007), “Remodeling grounded theory”, *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement* 1(32), 47-68.
- Glaser, B. G., Hon., (2005), “Staying open: the use of theoretical codes in GT”, *the Grounded Theory Review*, 5(1), 120.
- Gordon, A.S. (2004), The representation of planning strategies, *Artificial Intelligence*, 7 .287-305.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2006). Swimming with sharks: Creating strategic change through multi-sector collaboration. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1–2), 96–112.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017), Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50 (3), 298—309.
- Heracleous, L., Gößwein, J., & Beaudette, P. (2018). Open strategy-making at the Wikimedia Foundation: A dialogic perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 5–35.
- Huijboom, N., & van den Broek, T. (2011). Open data: An international comparison of strategies. *European Journal of ePractice*, 12 (1), 4–16.
- Hutter, K., Nketia, B. A. & Füller, J. (2017), "Falling short with participation — different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing", *Long Range Planning*, 50, 3, pp. 355-370.
- Heugens, P. P. (2002). Strategic issues management: implications for corporate performance. *Business & Society*, 41(4), 456-468.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
- Kerr, N. M. (2011). “Creating a protective picture: A grounded theory of how medical-surgical nurses decide to follow a "charting-by-exception policy on a day-to-day”, patient-by-patient basis, Doctor of Philosophy, the State University of New Jersey.
- Ketchen JR and Guinipero, L. (.2004).The strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 44, 51 – 56.

- Lakhani, K.R., Lifshitz-Assaf, H., Tushman, M.L. (2013) Open innovation and organizational boundaries: the impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation. In: Grandori, A. (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp, 355–382.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371–384.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385–396, of *Management* 20: S1, S9–S24.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Niemiec, R. M. "Using public crowds for open strategy formulation: Mitigating the risks of knowledge gaps", *Long Range Planning*, 50, 3, pp. 397-410.
- Matzler, K., Fuller, J., Koch, B., Hautz, J. & Hutter, K. (2014), Open Strategy – A New Strategy Paradigm? In *Strategie und Leadership*. Wiesbaden: Springer, pp. 37–55. *St Paper Proceedings*. New York: *Academy of Management*.
- Mintzberg, N. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, July/August.
- Morton, J. (2017). Legitimation through openness: managing organisational legitimacy through open strategy in a pluralistic.
- Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L., (2020) The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 101613.
- Mount, M. P., Clegg, S. R., & Pitsis, T. S. (2020). Conceptualizing the ‘de’ – materializing characteristics of internal inclusion in crowdsourced open strategy. *Long Range Planning*, 101986.
- Neeley, T., & Leonardi, P. (2018). Enacting knowledge strategy through social media use: The paradox of non-work interactions. *Strategic Management Journal*, 39(3), 922–946.
- Nketia, B. A., (2016). The influence of open strategizing on organizational members’ commitment to strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 473-483. *Nursing Administration* 39(4) 152–55. Oaks, CA: Sage Publications, Inc. on TOPSIS and Shannon entropy methods. *Ecological Indicators*, 89, 269-280.
- Pfister, J. A., Jack, S. L., & Darwin, S.N. (2017). Strategizing open innovation: How middle managers work with performance indicators. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 139–150.
- Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 1595–1614.
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of planning education and research*, 31(3), 272-290.
- Sanchez, R. and Heene, A., (1997) Reinventing strategic management: New theory and practice for competence – based competition. *European management Journal*. Vol 15. No 3. 303-317.

- Schwarz, J. O. (2020). Revisiting scenario planning and business wargaming from an Open Strategy perspective. *World Futures Review*, 12(3), 291-303.
- Seidl, D., & Werle, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic metaproblems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, 39(3), 830–858.
- Seidl, D., Whittington, R., Von Krogh, G., 2019. Cambridge handbook of open strategy preface.. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Singh.K.S and Watson.H. (2002). EIS for the strategic management process, *Decision Support System*.19, 71 – 85.
- Tavakoli, A.,Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017),Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184.
- von Hippel, E., & von Krogh, G. (2003). Open source software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science. Whittington, R. (2006). ‘Completing the practice turn in strategy research’, *Organization Studies*, 27, pp. 613–634.
- Whittington,R.Cailluet, L.,&Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., Meadows, M. (2017), Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organizational transition. *Long. Range Plan*, 423-426.
- Yang, W., Xu, K., Lian, J., Ma, C., & Bin, L. (2018). Integrated flood vulnerability assessment approach based.