



Presenting the conditions and requirements pattern for the implementation of open strategy

Mohammad Talari *, Assistance Professor, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran

Marzieh Azarbayjani, MA Graduated, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran

Received Date: 11.02.2022

Accepted Date: 23.09.2022

Abstract

Introduction: Entering the fourth generation of industries with the advent of transformational technologies and the wider use of the Internet and information technology has led organizations to become more and more open approaches in various fields. An open approach to strategy using the IT infrastructure and with the aim of increasing transparency and attracting more participation of stakeholders inside and outside the organization offers a new discourse of strategy creation [40]. Open strategy puts aside all traditional boundaries of the organization and moves in a clear direction with a new approach. This strategy refers to strategic methods that are mostly comprehensive and transparent and include a wider range of internal and external actors than closed and traditional methods of strategy development [49]. In fact, this view of open strategy states that open strategy is a dynamic set of methods that enable internal and external factors of the organization to have more transparency, cooperation and flexibility, and more balance and scope. To be achieved within the organization as well as outside the organization [48].

Methodology: In order to obtain research objective, a qualitative approach used. The strategy of this research is grounded theory and the purpose of descriptive research and data collection method is semi-structured interview. The statistical population of the research is experts in the field of strategic management who have experienced at least once in strategic planning projects. The sampling method is purposeful and theoretical. In this method, the coding process begins immediately after the first interview and based on that, it decides where and who obtained the next data to develop the emerging theory [16]. Based on the coding done in the tenth interview, we reached a theoretical saturation, but to ensure the interviews continued until the 12th interview.

Results and Discussion: Research results show the increasing stakeholder participation and involvement in strategic planning processes can create 1) new knowledge, 2) strategy acceptance and 4) strategy commitment to implementation. Then the quality of strategic decisions will be upgrade, but the implementation of this approach within the organization and different levels of strategy are definitely a challenging task for organizations [41] and require special requirements inside and outside the organization. Results show that the central category of research is the implementation of open strategy, which includes a set of conditions and requirements for the implementation of open strategy that need to realized for the proper implementation of this strategy. These requirements include the following: Strategic agreement, strategic review, idea acquisition process, strategic culture building, strategic discourse building, strategic cognition, and development of appropriate communication technologies, strategic preparation and support, strategic fit.



Conclusion: The purpose of this study is to identify the requirements for the implementation of open strategy, which has stated the necessary conditions for the implementation of open strategy. In this research, using the apparent approach (Glaser) and through interviews with research experts, 9 categories (strategic agreement, strategic review, idea acquisition process, strategic culture building, strategic discourse, strategic cognition, and strategic communication technologies), Strategic readiness and support, and strategic appropriateness) extracted as requirements for the implementation of open strategy. These categories include 19 components and 80 open codes. Involvement of internal and external stakeholders can provide the conditions for successful implementation by implementing a clear understanding of the requirements and conditions for the implementation of open strategy and the importance of these conditions in the process of opening organizations. Open strategy, through information transparency within the organization, stakeholder participation and cooperation and the use of information technology tools, witness the alignment with environmental changes, improve the overall quality of decisions, better management, balance of development and implementation Strategies, improving innovation processes and improving the overall performance of the organization. Managers can lead to a sustainable competitive advantage in organizations with a strategic process. Research in this area often focuses on the concept of open strategy [7, 52] and its challenges and benefits [1, 4], and less research has been done on the requirements of open strategy implementation. In their research, Amrollahi and Rolandes (2015) and (2018) sought to design a method for open strategy planning that is consistent with the present study in terms of the process approach they have in their research. Dubois and Kepler (2017) in their study emphasize the opening of strategy through communities that supports the process of strategic discourse in this study.

Keywords: Open strategy, Strategy implementation, Strategic discourse, Strategic cognition, Strategic communication technologies.



ارائه الگوی شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز

محمد طالاری*، استادیار، دانشگاه حضرت معصومه، قم، ایران

مرضیه آذربایجانی، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه حضرت معصومه، قم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

چکیده

با توجه به تغییر روند استراتژی، تغییر و تحول سریع دانش و کارآمدی کمتر رویکردهای سنتی به استراتژی، لازم است تا سازمان‌ها برای بقاء به جمع‌آوری پیوسته داده‌های مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به استراتژی‌هایی کارآمد اقدام کنند و رویکرد جدیدی را در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود اتخاذ نمایند. استراتژی باز، رویکردی برای گشودن مرزهای مستحکم سازمان و به جریان انداختن دانش از طریق ذی‌نفعان داخلی و خارجی است 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. به‌کارگیری این رویکرد الزامات خاصی را می‌طلبد. از این‌رو هدف این پژوهش شناسایی الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز در قالب الگویی نظام‌مند است. در این راستا تحقیق از نظر فلسفه پژوهش تفسیری و توسعه‌ای است. رویکرد آن استقرایی، روش‌شناسی کیفی و روش گردآوری داده‌ها میدانی و کتابخانه‌ای است. راهبرد این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است و با بهره‌گیری از رویکرد ظاهرشونده (گلپزری) که از طریق مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان برنامه‌ریزی استراتژیک صورت گرفت. یافته‌ها شامل ۹ مقوله (توافق استراتژیک، بازنگری استراتژیک، فرآیندسازی جذب ایده، فرهنگ‌سازی استراتژیک، گفتمان‌سازی استراتژیک، شناخت استراتژیک، فناوری‌های ارتباطی استراتژیک، آمادگی و حمایت استراتژیک و تناسب استراتژیک) است. در نتیجه سازمان‌ها با شناخت این الزامات می‌توانند زمینه‌ای را برای پیاده‌سازی استراتژی باز فراهم آورند و در این زمینه تصمیمات لازم و مناسب با این رویکرد را اتخاذ نمایند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی باز؛ پیاده‌سازی استراتژی؛ گفتمان‌سازی استراتژیک، شناخت استراتژیک، فناوری‌های ارتباطی استراتژیک.

۱. مقدمه

عموما سازمان‌ها با بیانیه ماموریت مشخص شکل می‌گیرند و هدف‌گذاری‌های آنها در راستای تحقق این بیانیه است. بر اساس تعاریف کلاسیک مدیریت استراتژیک، استراتژی راه رسیدن به اهداف سازمانی است. در واقع استراتژی ابزاری مهم برای مدیریت کسب‌وکار در بازار رقابتی است و هدف اصلی آن آماده‌سازی سازمان برای مقابله با محیط‌های متلاطم و پیچیده امروزی است. همچنین برای تحقق هدف نظام‌مند و عینی استفاده از مهارت-ها، منابع داخلی سازمانی، استفاده از استراتژی و مدیریت آن را ضروری می‌سازند [۳۵]. در حالی که در گذشته، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه اختیارات مدیران ارشد و مشاوران استراتژی بوده که مستقیماً با لایه مدیران عالی در ارتباط و فعالیت‌هایشان بسیار محرمانه بوده‌اند، استراتژی باز با گسترش و گشودن مرزهای سازمانی، تعداد و تنوع افراد درگیر در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک را افزایش داده است [۴۸]. بیرکینشاو (۲۰۱۷) استدلال می‌کند که میزان باز بودن و گشودگی^۱ در استراتژی‌سازی در سال‌های اخیر به طور قابل توجهی افزایش یافته است. گشودگی در این زمینه نشانگر سطح فراگیری (تعداد افراد درگیر) و شفافیت فرآیند (میزان اشتراک اطلاعات) مطرح می‌شود [۷].

ورود به نسل چهار صنعت که با ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین و استفاده گسترده تر از اینترنت و فناوری اطلاعات است سازمان‌ها را هر چه بیشتر به سمت رویکردهای باز در حوزه‌های مختلف متمایل کرده است. رویکرد باز در استراتژی با استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و با هدف افزایش شفافیت و جلب مشارکت بیشتر ذی‌نفعان درون و برون سازمانی گفتمان نوینی از خلق استراتژی را ارائه می‌دهد [۴۰]. استراتژی باز تمام مرزهای سنتی سازمان را کنار گذاشته و با رویکردی نوین به‌سوی مسیری روشن حرکت می‌کند. این استراتژی به روش‌های استراتژیکی اشاره دارد که عمدتاً فراگیر و شفاف بوده و شامل گستره وسیع‌تری از بازیگران داخلی و خارجی نسبت به روش‌های بسته و سنتی تدوین استراتژی است [۴۹]. در واقع این دیدگاه درباره استراتژی باز بیان می‌کند که استراتژی باز مجموعه‌ای پویا از روش‌هایی است که عوامل داخلی و خارجی سازمان را قادر می‌سازد که شفافیت، همکاری و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند و تعادل و گستردگی بیشتری در مرزهای درون سازمان و همچنین مرزهای برون سازمانی حاصل شود [۴۸].

معمولاً دو حوزه کلی در استراتژی باز مطرح است: محتوا و فرآیند، در حالی که حوزه محتوا بر نوآوری باز متمرکز است، حوزه فرآیند علاقه‌مند به کشف رویه‌ها و سیستم‌هایی است که با مشارکت ذی‌نفعان داخلی یا خارجی، استراتژی را تنظیم می‌کنند [۴]. از این‌رو این استراتژی مسیری را برای تعهد و نوآوری بیشتر تمامی ذی‌نفعان در گستره‌ی مرزهای داخلی و خارجی سازمان توسعه می‌دهد [۴۸]. قطعاً این میزان از شفافیت و مشارکت در خلق استراتژی، الزاماتی نیاز دارد تا در حوزه فرایندی استراتژی باز شرکت‌ها دچار مشکل نشوند. بنابراین با توجه به اینکه طیف وسیعی از ذی‌نفعان در طول ایجاد استراتژی مشارکت می‌کنند و اهمیت مشارکت و ضرورت کاربردی این مفهوم در سازمان‌های امروزی لازم است. تا کنون تحقیقات این حوزه متمرکز بر مفهوم‌سازی و لزوم پیاده‌سازی این رویکرد در استراتژی‌سازی‌های سازمانی بوده است و کمتر تحقیقی به الزامات و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌ها پرداخته است [۴۳، ۵۲]. اگرچه افزایش مشارکت و درگیری ذی‌نفعان در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند باعث خلق دانش نوین، مقبولیت استراتژی و تعهد برای اجرای استراتژی [۳۸] و افزایش کیفیت تصمیمات استراتژیک شود اما پیاده‌سازی این رویکرد در گستره سازمان و سطوح مختلف استراتژی قطعاً کاری چالش‌برانگیز برای سازمان‌هاست [۴۱] و نیازمند الزامات ویژه‌ای در برون و درون سازمان است.

جریان پژوهشی در حوزه استراتژی باز به تازگی در پیشینه مدیریت استراتژیک شکل گرفته و رو به توسعه است. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد در حوزه فرایندی و الزامات استراتژی باز نیاز به مطالعات بیشتری است اما تا کنون بیشتر مطالعات به دنبال شفاف‌سازی حوزه محتوایی استراتژی باز بوده‌اند. از این‌رو با توجه به اینکه ایجاد

¹ Openness

هر فرایندی در سازمان نیاز به بسترسازی مناسب دارد هدف این پژوهش شناسایی الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز است که می‌توان از طریق شناخت این عوامل به درک درست و جامعی از شرایط لازم برای پیاده‌سازی این رویکرد نوظهور در استراتژی‌سازی، دست پیدا کرد و در صورت وجود شرایط اجرایی، به منظور پیاده‌سازی آن اقدامات لازم را انجام داد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی باز: چندلر (۱۹۶۲) و ویلیامسون (۱۹۷۰) استراتژی‌سازی را قلمرو گروه خاصی از نخبگان سازمانی می‌دانستند، امروزه این دیدگاه با انبوهی از مطالعات که نشان می‌دهد استراتژی‌سازی در سراسر سازمان بسط یافته است. به طوری که نقش ذی‌نفعان و بازیگران در سطوح مختلف برجسته‌تر از قبل شده است [۵]. در استراتژی سنتی فقط تعداد کمی از مدیران و مشاوران سطح بالای شرکت، در فرایند تدوین استراتژی دخیل هستند و اطلاعات کلیدی برای تصمیم‌گیری بر اساس نیاز به دانستن در بین سایر افراد و کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود [۷]. از لحاظ تاریخی نیز همواره شکافی بین تدوین و اجرای استراتژی وجود داشته است. تدوین استراتژی تا حد زیادی با تیم‌های عالی مدیران همراه بوده است در حالی که پیاده‌سازی آن به مدیران میانی و عملیاتی واگذار شده که باعث عدم درک و اجرای مناسب استراتژی‌ها می‌شود. در رویکرد باز سازمان‌ها می‌توانند از گسترش فرآیند تدوین استراتژی که شامل تعدادی از ذی‌نفعان داخلی و خارجی است بهره‌مند شوند و فرایند پیاده‌سازی استراتژی را نیز تسهیل کنند [۱].

با پیشرفت فناوری اطلاعات تغییرات بارزی در استراتژی‌سازی ایجاد شد و فرآیند استراتژی در قرن بیست و یکم در آنچه امروزه استراتژی باز نامیده می‌شود، نمود پیدا کرد [۵۵]. مطالعات چسبرو و اپلیارد در سال (۲۰۰۷) را می‌توان مفهوم‌پرداز استراتژی باز دانست. در واقع مفهوم استراتژی باز بر پایه جریان مطالعاتی چسبرو در حوزه نوآوری باز شکل گرفت [۲۵]. به طوری که در سال‌های اخیر، ابتکارات فزاینده‌ای برای بازتر شدن فرایندهای استراتژی مشاهده شده است. این ابتکارات که از آن به عنوان استراتژی باز یاد می‌شود، بیانگر شفافیت و یا شمولیت بیشتر در فرایندهای استراتژی است [۲۵].

استراتژی باز یا به عبارت بهتر باز کردن استراتژی، فرآیند جستجوی ایده‌های استراتژی از تعداد زیادی خبرگان است [۱] و این استراتژی بر سه بعد تعریف شده است: (۱) شفافیت فرآیند، (۲) فراگیر بودن از نظر تعداد ذی‌نفعان درگیر در فرآیند تدوین استراتژی و (۳) فناوری اطلاعات [۵۵].

در این راستا سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در حال تغییر از یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز که مسئولیت مدیریت ارشد بود تبدیل به شکل غیرمتمرکزی از تدوین استراتژی با مسئولیت تعامل مدیران میانی، کارکنان و ذی‌نفعان خارجی شده است [۵۵]. علاوه بر این در فضای رقابت کنونی، سازمان‌ها 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 [۱] و در راستای توسعه فناوری‌های جدید و دیجیتال نیز، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بر روی جلب مشارکت ذی‌نفعان خارجی و داخلی در فرآیند ایجاد استراتژی تأکید می‌کنند [۱۳]. این دیدگاه از استراتژی، نشان‌دهنده‌ی تعداد رو به رشد محیط‌های کاری مدرن است که در آن‌ها استراتژی از «انحصار و راز» بودن به «جامع و شفاف» بودن تغییر می‌کند که این جامع شدن می‌تواند ساختارهای سلسله‌مراتبی ایجاد شده در سازمان‌ها را نیز به چالش بکشد و موجب عدم تمرکز سازمانی گردد [۱۰].

در این راستا سیدل و همکاران (۲۰۱۹) پنج مزیت بالقوه استراتژی باز که سازمان‌ها را به سمت پیاده‌سازی این رویکرد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک‌شان سوق می‌دهد معرفی کردند: (۱) دسترسی بیشتر به اطلاعات و دانش با گنجاندن مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان در فرآیند تدوین استراتژی؛ (۲) بهبود پیاده‌سازی استراتژی با درگیری

بیشتر کارکنان و مدیران میانی در فرایند توسعه استراتژی. این میزان از درگیری آنها را قادر به درک بهتر استراتژی و در نتیجه برقراری ارتباط و اجرای بهتر استراتژی می‌کند؛ ۳) مشروعیت بخشی جمعی توسط مدیران ارشد، مدیران میانی و سایر افراد درگیر در فرایند تدوین استراتژی؛ ۴) ارتباط قوی با نوآوری و مدل‌های ذهنی چالش برانگیز و محافظه کارانه یا استراتژیک کسب و کار از طریق گنجاندن مجموعه وسیع تری از دیدگاه‌ها. ۵. شناسایی استعدادها استراتژیک درون و بیرون سازمان [۴۸].

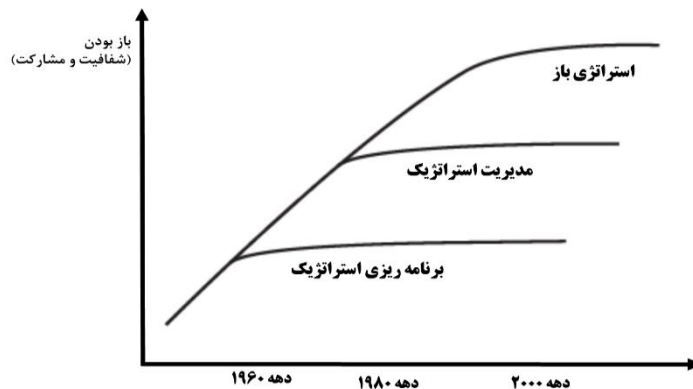
رهیافت تاریخی استراتژی باز: حرکت استراتژی به سمت باز شدن در طی ۳ مرحله انجام شده است که

این مراحل مهم را می‌توان با دوره‌های زمانی زیر همراه دانست:

- برنامه‌ریزی استراتژیک که در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد.
- مدیریت استراتژیک که از اواخر دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد.
- استراتژی باز که در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد در اوایل قرن بیست و یکم برجسته شد.

برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز اعمال و فعالیت‌هایی به معنای معتبر بودن، مداوم بودن و روش‌های مشترک انجام کارها، اعم از تجزیه و تحلیل، مشاوره، تصمیم‌گیری یا ارتباط می‌باشند. هر یک از این ۳ دوره به طور گسترده‌ای با زمان‌های خاصی مرتبط هستند اما عناصر مختلف موجود در این دوره‌ها به عنوان عناصری پایدار هستند که می‌توانند از یک دوره به دوره دیگر انتقال پیدا کنند [۵۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز از جمله اقدامات کلانی هستند که به بسیاری از سازمان‌ها و کشورها کشیده شده‌اند. این اقدامات کلان با توجه به اهمیت حیاتی که دارند نیازمند توجهی ویژه نیز می‌باشند.

شکل ۱ نمایشی از مشارکت‌های راهبردی برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز را برای باز بودن استراتژیک در طول زمان نشان می‌دهد و با توجه به اینکه سازمان‌ها از نظر تجربی، میزان متفاوتی از باز بودن را تجربه می‌کنند، محور عمودی این نمودار باز بودن را برحسب درجات شفافیت استراتژیک و مشارکت اندازه‌گیری می‌کند.



شکل ۱. روند ظهور باز بودن [۵۴]

برنامه‌ریزی استراتژیک - انتخاب و رقابت. برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰

پدیدار شد، به طوری که به جای آن که ادراکات میان رهبران را با گفت‌وگو بین نخبگان مدیریتی جایگزین کند، بر نیاز به انتخاب آگاهانه و تجزیه و تحلیل رقابتی تأکید می‌کند. بسیاری از روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نیز در هر سه دوره کاربرد مشترک دارند و «برنامه‌ریزان استراتژیک» هنوز به طور گسترده‌ای از آن استفاده می‌کنند، به طوری که برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز از این نظر با یکدیگر همپوشانی دارند [۵۴].

مدیریت استراتژیک - تغییر و پیاده‌سازی. مدیریت استراتژیک که از اواخر دهه ۱۹۷۰ غالب شد، لازمه

امور اجرایی سازمان‌ها است. این فرایند با نوسازی زیربنای سازمان‌ها آغاز شد [۵۱]. مدیریت استراتژیک چالش‌های اجرای استراتژی را مورد خطاب قرار می‌دهد و افراد بیشتری را در فرآیندهای یادگیری و تغییر جذب می‌کند.

همچنین مدیریت استراتژیک به نسبت برنامه‌ریزی استراتژیک، باز بودن را بیشتر گسترش داد و به مدیران و کارمندان میانی نشان داد که درک، انگیزه و حتی ایده‌های آن‌ها برای اجرای مؤثر حیاتی است [۵۴].

استراتژی باز - شفافیت و مشارکت. استراتژی با گذشت زمان تغییرات بسیاری کرده و با توجه به محیط متلاطم کنونی به‌روز شده است که شعار جدید در مدیریت استراتژیک این است که استراتژی باید از پایین به بالا ظاهر شود، نه اینکه از بالا طراحی شود [۹]. نوین‌ترین رویکرد استراتژی سازمانی در این زمینه استراتژی باز است. ابتکارات استراتژی باز که از اواخر دهه ۱۹۹۰ به بعد به وجود آمده بود، مبتنی بر شفافیت و شمولیت بود و ذی‌نفعان را از داخل و خارج سازمان دعوت می‌کرد که حتی در مراحل اولیه شکل‌گیری استراتژی و قبل از اجراء نیز درگیر می‌شوند [۵۴].

روند سیر تغییرات در استراتژی‌سازی نشان دهنده تغییرات در محیط سازمان‌ها است. در این راستا جامعه‌شناسان سه نیروی خارجی را که تأثیرات عمده‌ای بر سازمان‌ها دارند، معرفی کرده‌اند: *سازمانی* - اشاره به نیازهای سازمان‌ها در مواجهه با شرایط متغیر؛ *فرهنگی* - اشاره به نیازها و ظرفیت‌های گسترده جامعه؛ و *فناوری* - اشاره به ابزارها و تکنیک‌ها در یک مفهوم گسترده دارد. تحولات در این نیروها است که فرصت‌هایی را برای اقدامات جدید استراتژی ایجاد کرده است که لازم است مشاوران استراتژی و استراتژیست‌های سازمانی، برای تبدیل این نیروها به تغییرات فراگیر و پایدار در سازمان اقدام کنند. بنابراین تغییر در مرزهای سازمانی، فناوری و فرهنگی نیروهای متمایزی برای گشودگی استراتژیک هستند که این گشودگی و همچنین استراتژی‌های جدید و خلاقانه کمتر به مدیران ارشد سازمان تکیه دارند و بیشتر بر آنچه که کارکنان و ذی‌نفعان می‌دانند تمرکز دارند [۵۴]. در نتیجه با توجه به اینکه افراد بخش‌های زیادی از زندگی خود را در داخل سازمان‌ها می‌گذرانند و زندگی و درآمد آن‌ها نیز به استراتژی‌هایی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند بستگی دارد نیاز است تا ذی‌نفعان سازمانی در فرآیندهای سازمانی مشارکت داشته باشند [۵۴].

ابعاد پیاده‌سازی استراتژی باز. ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) تلاش برای تحکیم دیدگاه‌های مختلف و افزایش باز بودن در استراتژی را با ارائه ابعاد پیاده‌سازی آن کردند [۵۵]. همچنین دوبوش و کاپلر (۲۰۱۷)، [۱۳] معتقدند که ایده اصلی ساخت استراتژی باز، جمع‌آوری دانش، ایده‌ها یا نظرات از مخاطبانی خاص است. به علاوه متزلر و همکاران (۲۰۱۴) [۳۷] تأکید می‌کنند که استراتژی باز پیشنهادها را تکمیل می‌کند که استراتژی باید به عنوان یک فرآیند اجتماعی در نظر گرفته شود و ابعاد استراتژی باز را با برجسته کردن دو بعد اصلی (جامعیت و شفافیت) در حوزه‌های داخلی و خارجی پذیرفته‌اند، به طوری که به دانش اجازه دهند تا از همه‌ی بخش‌های یک سازمان جمع شود [۱، ۵، ۵۵]. اما با ورود به انقلاب صنعتی چهارم و در راستای باز شدن سازمان‌ها، ابزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات به عنوان تسهیل‌کننده فرایند و بعد سوم استراتژی باز باید وجود داشته باشد. از این‌رو ابعاد استراتژی باز عبارتند از: مشارکت، شفافیت و فناوری اطلاعات.

مشارکت. کوویک و فلدمن (۲۰۱۱) استدلال کرده‌اند که مشارکت و شفافیت دو بعد متفاوت از تعامل و سازماندهی هستند که کیفیت تصمیمات اتخاذ شده در بلندمدت را بالا می‌برند. آن‌ها مشارکت را به عنوان فرآیندی که بر افزایش تعداد ورودی‌ها برای تصمیم‌گیری تمرکز دارد و برای سازماندهی فرآیندهای مشارکتی شامل دعوت از بسیاری افراد برای مشارکت است، توصیف کردند. البته این مشارکت به طور خودکار به وجود نخواهد آمد و یک حس اجتماعی نسبت به سازمان باید وجود داشته باشد [۲۸]. در واقع این بعد به مشارکت در گفتگوی استراتژیک سازمان اشاره دارد، یعنی تبادل اطلاعات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهایی که برای شکل دادن به استراتژی یک سازمان مورد نیاز است.

شفافیت: این بعد به قابل مشاهده بودن اطلاعات در مورد استراتژی یک سازمان اشاره دارد. این شفافیت ممکن است در سراسر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مشهود باشد، اما به طور ویژه در تصمیم‌گیری در مورد یک استراتژی مشهود است [۴۸]. برای پیاده‌سازی رویکرد باز و جلب مشارکت حداکثری ذی‌نفعان، سازمان‌هایی که شفافیت را

افزایش می‌دهند، اطلاعات بیشتری در مورد عوامل استراتژیک سازمانی خود ارائه می‌دهند. شفافیت بستر لازم برای درگیری بیشتر ذی‌نفعان را فراهم می‌کند [۲۵]. این شفافیت تدوین استراتژی باز در سازمان‌های متمرکز، کم‌تر از سازمان‌های غیرمتمرکز است [۳۴].

فناوری اطلاعات: نقش ابزارهای فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی استراتژی باز قابل توجه بوده است و مقالات اخیر، فناوری اطلاعات را به عنوان اصل سوم استراتژی باز در نظر گرفته‌اند [۲،۳]. استراتژی باز توسط فناوری اطلاعات اجتماعی فعال و تسهیل می‌شود، به طوری که در حال تبدیل شدن به یک استفاده مهم استراتژیک از فناوری اطلاعات است [۲۳]. ابزارها و رسانه‌های اجتماعی نیز در بخش‌های مختلف، مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند استراتژی‌سازی را تشویق می‌کنند [۵۲]. رسانه‌های اجتماعی با تسهیل ارتباطات گسترده و مشارکت فراگیر این توان را دارند که دو بعد مشارکت و شفافیت را در فرایند پیاده‌سازی استراتژی باز افزایش دهند [۶]. از طرفی فناوری وب ۲ و وب‌سایت‌های ارتباط جمعی نیز نقش مهمی در توسعه مفهوم استراتژی باز ایفا کردند و سیستم‌های آنلاین نیز امکان استفاده از یک گروه خاص از ذی‌نفعان علاقه‌مند داخلی و خارجی را برای تدوین استراتژی باز فراهم می‌کنند [۱۲،۱۳].

پیشینه پژوهش. با توجه به پژوهش‌های حوزه استراتژی باز، نکتیا (۲۰۱۶) اثر مشارکت کارکنان را بر تعهد آن‌ها به استراتژی بررسی کرده است و همچنین به نقش مهم فناوری در توسعه استراتژی باز که باعث تسهیل مشارکت کارکنان نیز می‌شود پرداخته است. در یکی از پژوهش‌ها که دیدگان کلان‌تری به این موضوع داشتند توکلی و همکارانش (۲۰۱۷) دریافتند که استراتژی باز دو مجموعه از فرآیندها 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.

همچنین پژوهش هاتر و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان می‌دهد که 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. امرالهی و رولاندز (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک باز مشارکتی» بیان کرده‌اند که جمع‌سپاری، به برنامه‌ریزی استراتژیک باز برای توسعه مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و همچنین در شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با روند استراتژی کمک کرده است. از پژوهش‌های انجام شده می‌توان به پژوهش آدوبور (۲۰۱۹) تحت عنوان «باز کردن ساختار استراتژی»، اشاره کرد که مزایا و ریسک‌های این رویکرد را بیان می‌کند. وی به این نتیجه می‌رسد که در سازمان‌های باز، مشاغل هیجان‌انگیزتر و کارآمدتر می‌شود و کارکنان توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی پیدا می‌کنند. کارکنانی که به مشارکت دعوت می‌شوند احساس با ارزش بودن نیز پیدا می‌کنند که این امر باعث ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در آن‌ها به عنوان عضوی از گروه می‌شود. علاوه بر این آدوبور تلاش می‌کند تا به این سؤال پاسخ دهد که ما چگونه می‌توانیم ویژگی‌های کلیدی روابط ذی‌نفعان مانند همکاری را بهتر درک کنیم، همچنین او به بررسی ماهیت روابط ذی‌نفعان و شکل دادن به گفت‌وگوهای اجتماعی نیز پرداخته است.

لورا دوویچ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه بسته بودن استراتژی یا بهره‌برداری از مزایای استراتژی باز، اظهار داشتند فرآیند استراتژی باز، چه چیزی به سازمان اضافه و یا از آن حذف می‌کند و به این نتیجه رسیدند 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) نیز در شناخت کار دیجیتال استراتژیست‌ها: استفاده از استراتژی باز به منظور تحول سازمانی، چهار حالت

«تدوین استراتژی باز» را که نشان‌دهنده فعالیت‌های کاری دیجیتال استراتژیست‌ها است بیان کرده‌اند. این چهار حالت شامل مؤلفه‌های نشر، تقاضا، همکاری و اقدام است که با شناسایی و ارتباط و اتصال این چهار حالت نشان می‌دهند که چگونه استراتژی باز باعث تحول سازمانی می‌شود.

بر این اساس می‌توان گفت جریان پژوهشی این حوزه بیشتر به محتوا و مفهوم‌سازی استراتژی باز، مزایا و ریسک‌ها و نقش مدیران عالی در اتخاذ این رویکرد پرداخته‌اند. لذا پرداختن به الزامات پیاده‌سازی رویکرد استراتژی باز ضروری است. از این رو پژوهش حاضر تمرکز خود را بر فرایند پیاده‌سازی استراتژی باز و الزاماتی که باید رعایت شود، گذاشته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

براساس پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۳) این تحقیق از نظر فلسفه پژوهش تفسیری و از نظر نوع توسعه‌ای است. رویکرد آن استقرایی، روش‌شناسی آن کیفی و روش گردآوری داده‌ها میدانی و کتابخانه‌ای است. راهبرد این پژوهش نظریه داده‌بنیاد و هدف پژوهش توصیفی و روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته است. نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است [۱۸]. نظریه داده‌بنیاد، 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 مسئله افق دید محقق را به‌منظور تحلیل داده‌ها، بسط می‌دهد. این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروضات از پیش تعریف شده‌ای ندارد بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند [۲۰] در این رابطه راهبرد داده بنیاد گلیزر بر افکار و چگونگی راه‌حل مشارکت‌کنندگان تاکید دارد [۱۸].

جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک هستند که تجربه حداقل یکبار حضور در پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی را داشته‌اند. در پژوهش، تجزیه و تحلیل، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس سه مرحله (۱) کدگذاری باز (۲) کدگذاری انتخابی (۳) کدگذاری نظری است.

روش نمونه‌گیری، هدف‌مند و از نوع نظری است. در این روش فرایند کدگذاری بلافاصله پس از اولین مصاحبه آغاز می‌شود و بر اساس آن تصمیم‌گیری می‌کند که داده‌های بعدی را از کجا و چه کسی بدست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد [۱۶]. بر اساس کدگذاری‌های مصاحبه دهم به اشباع نظری رسیدیم اما برای اطمینان مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه پیدا کرد. در جدول ۱، اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان آورده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

ردیف	تحصیلات	سمت	سابقه کار
۱	دکتری	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک گلرنگ	۲۰
۲	دکتری	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک مینا	۱۵
۳	دکتری	استاد دانشگاه کاتولیک استرالیا و محقق حوزه استراتژی	۱۰
۴	دکتری	کارشناس برنامه‌ریزی استراتژیک بانک مسکن	۱۷
۵	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه و مجری برنامه‌های استراتژیک	۱۶
۶	دکتری	مسئول واحد برنامه‌ریزی بانک صادرات	۱۰
۷	دکتری	معاونت استراتژی بانک ملت	۹
۸	دکتری	عضوهیئت علمی و استاد دانشگاه آزاد اسلامی	۱۰
۹	دکتری	محقق حوزه استراتژی	۱۲
۱۰	ارشد	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بنادر	۱۳
۱۱	ارشد	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک ایران خودرو	۱۰
۱۲	ارشد	مدیر توسعه استراتژی و برند شرکت فولادی	۸

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کدگذاری باز. با توجه به رویکرد ظاهر شونده 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. مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت‌کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌نماید، حل می‌کنند [۱۹].

پس از اتمام اولین مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. خروجی مرحله کدگذاری باز، کدهای بنیادی (مقوله‌ها و ویژگی‌های مقوله‌ها) است. همچنان که داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند، تحلیل روش مقایسه مستمر نیز اجرا می‌شود، البته باید توجه داشت که فرایند مقایسه مستمر در تمام طول پژوهش اجراء می‌شده است که صرفاً در کدگذاری باز نبود. کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله اصلی ادامه می‌یابد. مقوله اصلی، دل‌نگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان است. چند معیار برای انتخاب یک مقوله اصلی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: مرکزی بودن، مرتبط بودن به سایر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها و صرف زمان بیشتر برای اشباع شدن [۱۹]. در این پژوهش، اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه پنجم و با توجه به خصوصیات ذکر شده نمودار شد. این مقوله محوری که (پیاده‌سازی استراتژی باز) است بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را توضیح می‌دهد و همچنین تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود.

کدگذاری انتخابی. در نهایت، یکی از کدهای باز، مقوله اصلی انتخاب می‌شود و سایر کدهای بنیادی ممکن است ویژگی آن باشند. در این مرحله، کدگذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت می‌گیرد و دیگر داده‌های نامرتبط در نظر گرفته نمی‌شوند. بنابراین در این پژوهش ادامه مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، تحت عنوان (پیاده‌سازی استراتژی باز) صورت گرفت که در جدول ۲ با عنوان الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز؛ کدها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های به دست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد که توضیحات مقوله‌های استخراج شده نیز به‌طور خلاصه در ادامه بیان شده است.

جدول ۲. الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز

مقوله	مؤلفه	کد
(توافق استراتژیک)	باور و اعتقاد به استراتژی باز	اعتقاد به همکاری و مشارکت
		فهم مشترک درون سازمانی علاقه به همکاری و مشارکت تمایل به جامعیت و شفافیت استراتژی درک در اجرای استراتژی باز
(بازنگری استراتژیک)	اجماع بر روی پیاده‌سازی استراتژی باز	وجود عقاید مشترک در بین ذی‌نفعان هم نظر بودن ذی‌نفعان و مدیران در رویکرد استراتژی همراهی ذی‌نفعان با رویکرد استراتژی سازمان
		ناتوانی استراتژی‌های قبلی سازمان در بهبود عملکرد متناسب نبودن استراتژی‌ها با فضای کسب و کار عدم پذیرش استراتژی‌های قبلی توسط ذی‌نفعان شکست استراتژی‌های قبلی در فاز اجرا
(فرآیندسازی جذب ایده)	نیاز به بهبود استراتژی‌ها	پیچیدگی و تلاطم‌های محیطی نیاز به یک استراتژی جدید نیاز به تغییر در استراتژی‌ها در طول تغییر در شرایط توانایی در پیاده‌سازی استراتژی جدید
		بسترهای تفکر گروهی ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری نظرسنجی در وبسایت‌ها شبکه‌های ارتباطات میان سازمانی

مقوله	مؤلفه	کد
		دانش جمعی کاربران آنلاین روابط پیوسته با ذی‌نفعان رابطه با سازمان‌های مختلف ابزارهای ارتباطی اجتماعی
	فرآیند انتخاب ایده	پایش ایده‌های دریافتی و مورد توافق پایش جذابیت ایده‌ها غربال کردن ایده‌ها اولویت‌بندی ایده‌ها انتخاب اجرایی‌ترین ایده‌ها
	فرآیند تلیقیق ایده	تعامل اطلاعات و ایده‌ها در نظر گرفتن چندین ایده هماهنگ ترکیب ایده‌های هماهنگ بررسی تناقض ایده‌ها
	شفاف سازی	شفافیت اطلاعات سازمانی شفافیت در فرآیندها میزان و امکان دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات میزان ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات
(فرهنگ‌سازی استراتژیک)	تقویت همکاری	همکاری و مشارکت اولین اولویت تقویت باورها نسبت به همکاری بازگرفتن منافع حاصل از همکاری برنامه‌هایی برای ترغیب مشارکت ذی‌نفعان
	اعتماد سازی	جلب اعتماد ذی‌نفعان داخلی و خارجی توانایی در تغییر نگرش ذی‌نفعان توجه به برنامه‌های تقویت اعتماد ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان در صورت آشکار شدن منافع حاصل از استراتژی باز
	هم‌زمانی اهداف با ذی‌نفعان	تعیین اهداف روشن و ساده لزوم ترجمه اهداف به زبان ذی‌نفعان گفت‌گو با ذی‌نفعان در مورد مفاهیم استراتژی آشکار شدن مفهوم استراتژی برای ذی‌نفعان جلسات منظم با ذی‌نفعان کلیدی
(گفتمان‌سازی استراتژیک)	توسعه مکالمه استراتژیک با ذی‌نفعان	توضیح و تفسیر مفهوم استراتژی باز برای ذی‌نفعان تبیین فرآیندهای استراتژی باز جلسات شناخت مشترک با ذی‌نفعان افزایش آگاهی در مورد رویکرد باز
(شناخت استراتژیک)	تبیین رویکرد استراتژی باز	شناسایی مزایای استراتژی باز برای سازمان مقایسه استراتژی باز و استراتژی قبلی نقد و بررسی فرآیندهای استراتژی سازی معایب استراتژی‌سازی سنتی
	تبیین مزایای استراتژی باز	توسعه و نفوذ ابزارهای همکاری اجتماعی امکان دسترسی آسان به ابزارهای ارتباطی توانایی همه جانبه در استفاده از ابزارهای ارتباطی جدید توانمندی در استفاده از فناوری‌های نوظهور تناسب نوع ابزار با سطح سواد ذی‌نفعان
(فناوری‌های ارتباطی استراتژیک)	توسعه سیستم‌ها	وجود ابزارهای متنوع ترکیب ابزارها و سیستم‌ها استفاده از چندین ابزار مکمل
	ترکیب و ادغام سیستم‌ها	علاقه ذی‌نفعان به شرکت در مباحث
(آمادگی و حمایت استراتژیک)	آمادگی و حمایت ذی‌نفعان	

مؤلفه	مؤلفه	کد
		نگرش کلی ذی‌نفعان بر باز شدن فرآیندها دانش کلی ذی‌نفعان برای شرکت در مباحث مشارکت علاقه ذی‌نفعان به موفقیت سازمان
	آمادگی و حمایت مدیریت ارشد	نگرش مدیران بر باز شدن فرآیندها علاقه مدیریت به پیاده‌سازی استراتژی اعتماد مدیریت به رویکرد استراتژی باز
	میزان همخوانی مدل کسب و کار با استراتژی باز	حمایت مدیریت ارشد از مباحث نوآوری، خلاقیت و مشارکت میزان تطابق ارزش‌های نهادینه شده در مدل کسب و کار با استراتژی باز میزان تداخل با باز شدن فرآیندها
(تناسب استراتژیک)		نوع مدل کسب‌وکار سازمان میزان ارزش استراتژی باز در مدل کسب و کار توانایی مدل کسب و کار در داشتن زیرساخت‌های نوآوری امکان باز شدن فرآیندها در مدل کسب و کار

مقوله محوری پژوهش: پیاده‌سازی استراتژی باز. با توجه به فرآیندهای قبلی، مقوله محوری پژوهش پیاده‌سازی استراتژی باز در نظر گرفته شده است که این مقوله شامل یک مجموعه از شرایط و الزامات لازم برای پیاده‌سازی استراتژی باز است که برای اجرای صحیح این استراتژی نیازمند محقق شدن می‌باشند. این الزامات شامل این موارد است: توافق استراتژیک، بازنگری استراتژیک، فرآیندسازی جذب ایده، فرهنگ‌سازی استراتژیک، گفتمان‌سازی استراتژیک، شناخت استراتژیک، توسعه فناوری‌های ارتباطی مناسب، آمادگی و حمایت استراتژیک، تناسب استراتژیک.

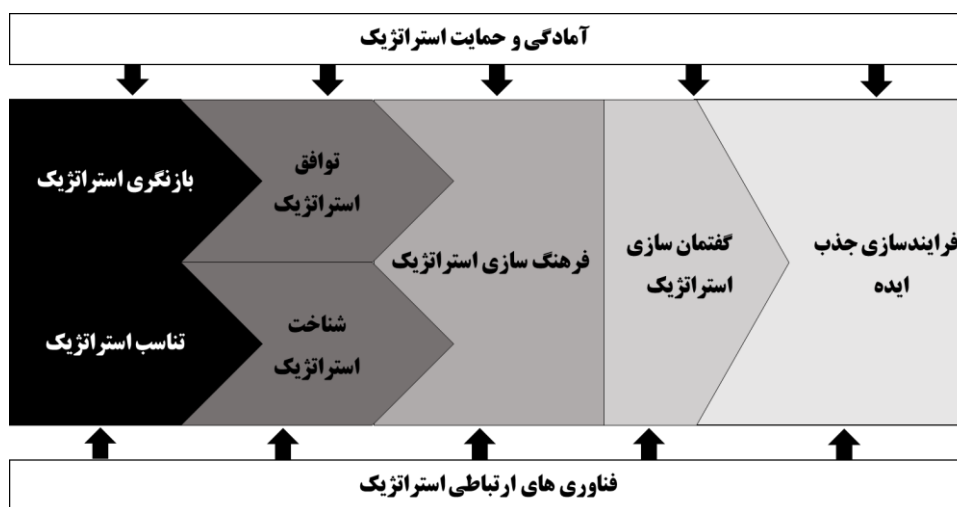
کدگذاری نظری. کدهای نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را مفهوم‌سازی می‌کنند. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه کردن یادداشت‌ها اتفاق می‌افتد. کدگذاری باز و انتخابی، به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی، که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند [۲۱]. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. آن‌ها مانند کدهای حقیقی (که از فرآیند کدگذاری باز و انتخابی حاصل شده‌اند) ظهور یابنده و خودجوش هستند و داستان‌های تکه‌تکه شده را مجدداً به هم بافته و متصل می‌کنند. بنابراین کدهای حقیقی بدون کدهای نظری، انتزعاتی تهی خواهند بود [۱۹].

در واقع کدهای نظری به پژوهشگر کمک می‌کند مفاهیم ایجاد شده و ارتباط میان آن‌ها را به درستی جمع‌بندی و ارائه دهد [۲۰]. گلنزر (۱۹۶۷) برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی کرده است که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصر به فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با یکدیگر همپوشانی دارند. همچنین یک خانواده می‌تواند خانواده دیگر را تقویت سازد و خانواده دیگری را ایجاد نماید. گلنزر در هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند، که هر یک از آن‌ها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، گلنزر در اشاره به هر یک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها، محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدل‌سازی، نماید. مثلاً سه نمونه از خانواده‌های کدگذاری عبارتند از:

- ۱) خانواده شش سی: مجموعه‌ای از واژه‌های مرتبط با علل، نتایج، اقتضائات، متن، شرایط و تغییرات همگام.
- ۲) خانواده نوع: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند اشکال، سبک‌ها، طبقات.
- ۳) خانواده فرآیند: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به فرآیندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل، مراتب، زنجیره‌ها، توالی‌ها.

با بررسی‌های ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در، پژوهش حاضر خانواده شش سی‌ها و خانواده فرایند در رویکرد گلپزری، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل می‌آورد؛ چرا که در این پژوهش، شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز به دست آمده است. بنابراین الگوی پژوهش، در خانواده شش سی‌ها و به صورت فرایندی جای داده می‌شود که مجموعه این الزامات در شکل ۲ ترسیم شده است.

با بررسی مفاهیم مرحله کدگذاری حقیقی اقتضائات و شرایط پیاده‌سازی استراتژی باز بر اساس خانواده شش سی در قالب الگو قابل تبیین است. از آنجا که هدف پژوهش ارائه الگویی از شرایط و الزامات بوده است نیز خانواده فرایند که توالی الزامات را می‌تواند به خوبی نشان دهد انتخاب شد. بر اساس هفت مفهوم پدیدار شده از مرحله کدگذاری حقیقی و با توجه به نظرات خبرگان الگوی جامع الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز به قرار شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل نظری الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز

در ادامه هر یک از شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز تشریح شده است. همان طور که در کدگذاری انتخابی و نظری مشخص شد الزامات ۹ گانه پیاده‌سازی استراتژی باز عبارتند از: توافق استراتژیک، بازنگری استراتژیک، فرایندسازی جذب ایده، فرهنگ‌سازی استراتژیک، گفتمان‌سازی استراتژیک، شناخت استراتژیک، توسعه فناوری‌های ارتباطی مناسب، آمادگی و حمایت استراتژیک، تناسب استراتژیک.

توافق راهبردی. این مقوله شامل مؤلفه‌های باور و اعتقاد به استراتژی باز و اجماع بر روی پیاده‌سازی استراتژی باز است. مؤلفه باور و اعتقاد به استراتژی باز شامل اعتقاد به همکاری و مشارکت، فهم مشترک درون سازمانی، علاقه به همکاری و مشارکت، تمایل به جامعیت و شفافیت استراتژی و درک در اجرای استراتژی باز است و به‌طور کلی این مؤلفه اهمیت باور و اعتقاد به مفاهیم مشارکت و همکاری را بازگو می‌کند و داشتن برنامه‌هایی اصولی و هدفمند به منظور ایجاد درک صحیح از استراتژی باز در ذی‌نفعان را ضروری می‌داند. همچنین در مؤلفه اجماع بر روی پیاده‌سازی استراتژی باز، سازمان در راستای پیاده‌سازی استراتژی باز نیازمند این شرایط مهم است: وجود عقاید مشترک در بین ذی‌نفعان، هم‌نظر بودن ذی‌نفعان و مدیران در رویکرد استراتژی و همراهی ذی‌نفعان با رویکرد استراتژی سازمان.

بازنگری راهبردی. این مقوله شامل مؤلفه‌های ناکارآمدی استراتژی‌های قبلی و نیاز به بهبود استراتژی‌ها است. با تجزیه و تحلیل سازمانی اگر شاهد این باشیم که ناتوانی در استراتژی‌های قبلی سازمان در بهبود عملکرد وجود داشته باشد، استراتژی‌ها با فضای کسب و کار متناسب نباشند، استراتژی‌های قبلی توسط ذی‌نفعان مورد قبول نباشند و استراتژی‌های قبلی در فاز اجرا شکست خورده باشند می‌توان به این نتیجه رسید که استراتژی‌های

قبلی سازمان ناکارآمد هستند و با توجه به عواملی مانند پیچیدگی و تلاطم‌های محیطی، نیاز به یک استراتژی جدید، نیاز به تغییر در استراتژی‌ها در طول تغییر در شرایط و توانایی در پیاده‌سازی استراتژی جدید نیاز به بهبود استراتژی‌ها در سازمان حس می‌شود که در این صورت می‌توان نسبت به پیاده‌سازی استراتژی باز اقدام نمود.

فرایندسازی جذب ایده. این مقوله شامل سه مؤلفه فرآیند خلق ایده، فرآیند انتخاب ایده و فرآیند تلفیق ایده است.

خلق ایده. در این مؤلفه می‌توان با روابط پیوسته با ذی‌نفعان و سازمان‌های مختلف و با استفاده از بسترهای تفکر گروهی، ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، نظرسنجی در وبسایت‌ها، شبکه‌های ارتباطات میان سازمانی، دانش جمعی کاربران آنلاین و ابزارهای ارتباطی اجتماعی، ایده‌های بیشتر و متنوعی از ذی‌نفعان دریافت کرد.

انتخاب ایده. با توجه به تعدد ایده‌های دریافتی، سازمان‌ها به منظور انتخاب ایده مناسب نیازمند پایش ایده‌های دریافتی و مورد توافق، پایش جذابیت ایده‌ها، غربال کردن ایده‌ها، اولویت‌بندی ایده‌ها و در نهایت انتخاب اجرایی‌ترین ایده‌ها می‌باشند که سازمان با پایش ایده‌های دریافتی می‌تواند ایده مناسب و کاربردی را انتخاب کرده و از طریق فراهم کردن شرایط لازم برای اجرای ایده، زمینه را برای اجرای موفق آن آماده نماید.

تلفیق ایده. فرآیندهای خلق و انتخاب ایده از الزامات ضروری برای دریافت ایده از ذی‌نفعان و در نتیجه پیاده‌سازی استراتژی باز می‌باشند ولی مؤلفه تلفیق ایده به عنوان یکی از شرایط بهبود دهنده است که منجر به افزایش کیفیت ایده می‌گردد که شامل تعامل اطلاعات و ایده‌ها، در نظر گرفتن چندین ایده هماهنگ، ترکیب ایده‌های هماهنگ و بررسی تناقض ایده‌های دریافتی است.

فرهنگ‌سازی استراتژیک. این مقوله شامل مؤلفه‌های شفاف‌سازی، تقویت همکاری و اعتمادسازی است. در این مقوله پشتوانه فرهنگی سازمان و نگاه آن به موضوع مشارکت و خلاقیت ذی‌نفعان و امکان اینکه آیا فرهنگ سازمان تمایل به ریسک‌پذیری دارد یا خیر بررسی شده است. شفافیت اطلاعات سازمانی، شفافیت در فرآیندها، میزان و امکان دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات و میزان ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات نیز از شرایط مهم مطرح شده توسط خبرگان می‌باشند که در مؤلفه شفاف‌سازی جای دارند.

با تقویت همکاری از طریق در نظر گرفتن عواملی مانند همکاری و مشارکت به عنوان اولین اولویت، تقویت باورها نسبت به همکاری، بازگود کردن منافع حاصل از همکاری، برنامه‌هایی برای ترغیب مشارکت ذی‌نفعان می‌توان تعداد افرادی را که در این فرآیند مشارکت می‌کنند بیشتر کرد که از این طریق ایده‌های بیشتری نیز در دسترس قرار می‌گیرد که منجر به شفافیت در اطلاعات می‌گردد و با تقویت همکاری دانش و تخصص را از همه‌ی بخش‌های سازمان می‌توان جمع‌آوری نمود.

اعتمادسازی به توانایی‌های سازمان در اعتمادسازی و جلب اعتماد ذی‌نفعان اشاره دارد که با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، سازمان‌ها منظور ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان نیازمند هستند تا الزامات زیر را فراهم نمایند: جلب اعتماد ذی‌نفعان داخلی و خارجی، توانایی تغییر نگرش ذی‌نفعان، توجه به برنامه‌های تقویت اعتماد و ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان در صورت آشکار شدن منافع حاصل از استراتژی باز.

گفت‌وگو سازی راهبردی. این مقوله شامل مؤلفه توسعه مکالمه استراتژیک پیرامون مفاهیم استراتژی با ذی‌نفعان است که شامل تعیین اهداف روشن و ساده، لزوم ترجمه اهداف به زبان ذی‌نفعان، گفت‌گو با ذی‌نفعان در مورد مفاهیم استراتژی، آشکار شدن مفهوم استراتژی برای ذی‌نفعان و جلسات منظم با ذی‌نفعان کلیدی است. با در نظر گرفتن شرایط استخراج شده در این مقوله می‌توان نتیجه گرفت که اگر اهداف ساده‌ای برای سازمان تبیین شود به صورتی که این اهداف قابل درک برای ذی‌نفعان باشند و در این مورد جلسات و گفت‌وگوهایی نیز با ذی‌نفعان برقرار شود می‌توان توجه ذی‌نفعان را به استراتژی باز جلب نمود که در این صورت شرایط تفکر بیشتر نیز برای ذی‌نفعان در این زمینه فراهم می‌شود.

شناخت راهبردی. این مقوله شامل دو مؤلفه تبیین رویکرد استراتژی باز و تبیین مزایای استراتژی باز است. تبیین رویکرد استراتژی باز: توضیح و تفسیر مفهوم استراتژی باز برای ذی‌نفعان، تبیین فرآیندهای استراتژی باز، جلسات شناخت مشترک با ذی‌نفعان و افزایش آگاهی در مورد رویکرد باز به عنوان شرایطی می‌باشند که در مؤلفه تبیین رویکرد استراتژی باز جای دارند و به معنای ایجاد شناخت استراتژیک برای ذی‌نفعان می‌باشند. یکی از اقدامات اولیه‌ای که نیاز است تا سازمان در این رویکرد انجام دهد افزایش آگاهی ذی‌نفعان از طریق برگزاری جلسات شناخت مشترک و توضیح مفهوم استراتژی باز است که ذی‌نفعان با داشتن آگاهی در این مورد می‌توانند تصمیمات درست و مناسبی را نسبت به زمانی که آگاهی اندکی دارند، اتخاذ نمایند.

تبیین مزایای استراتژی باز: شناسایی مزایای استراتژی باز برای سازمان، مقایسه استراتژی باز و استراتژی قبلی، نقد و بررسی فرآیندهای استراتژی‌سازی و معایب استراتژی‌سازی سنتی به عنوان شرایطی می‌باشند که در مؤلفه تبیین مزایای استراتژی باز جای دارند. اگر سازمان درک درستی از مفهوم استراتژی باز، ابعاد و مزایای آن داشته باشد و همچنین از معایبی که استراتژی قبلی و سنتی داشته است با خبر باشد، به داشتن رویکردی جدید در استراتژی ترغیب می‌شود.

فناوری‌های ارتباطی راهبردی. این مقوله شامل مؤلفه‌های توسعه سیستم‌ها و ترکیب و ادغام سیستم‌ها است. در توسعه سیستم‌ها، موارد توسعه و نفوذ ابزارهای همکاری اجتماعی، امکان دسترسی آسان به ابزارهای ارتباطی، توانایی همه جانبه در استفاده از ابزارهای ارتباطی جدید، توانمندی در استفاده از فناوری‌های نوظهور و تناسب نوع ابزار با سطح سواد ذی‌نفعان از جمله الزامات استخراج شده در این زمینه می‌باشند که از طریق نفوذ ابزارهای همکاری، زمینه برای مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی فراهم می‌شود که این مشارکت مجازی به افراد امکان تبادل دانش و ایده‌ها را نیز می‌دهد و باعث حمایت عاطفی و همچنین استفاده از خلاقیت در طی یک استراتژی مشارکتی و در نتیجه توسعه مزیت رقابتی یک سازمان می‌گردد.

ترکیب و ادغام سیستم‌ها نیز شامل وجود ابزارهای متنوع، ترکیب ابزارها و سیستم‌ها و استفاده از چندین ابزار مکمل می‌باشند که سازمان با فراهم آوردن این شرایط می‌تواند توان خود در کسب ایده را بالا ببرد. سازمان‌ها می‌توانند با داشتن ابزارهای همکاری اجتماعی جدید، متنوع و متناسب با سطح سواد ذی‌نفعان و فراهم کردن راحت این ابزارها برای ذی‌نفعان زمینه را برای توسعه فناوری‌های ارتباطی فراهم کنند که این توسعه باعث می‌شود یکی از زیرساخت‌های ضروری برای پیاده‌سازی استراتژی باز مهیا شود و منجر به تسهیل باز شدن فرآیندهای سازمان نیز گردد.

آمادگی و حمایت راهبردی. این مقوله شامل دو مؤلفه آمادگی و حمایت ذی‌نفعان و آمادگی و حمایت مدیریت ارشد است. یکی از اولین نکاتی که در زمینه‌ی اجرای استراتژی باز باید به آن توجه نمود میزان حمایت مدیریت ارشد سازمان و میزان علاقه مدیریت ارشد به مشارکت و حمایت از آن است که این عامل توسط خبرگان به عنوان یکی از مهم‌ترین الزامات است که شامل موارد مهمی مانند نگرش مدیران بر باز شدن فرآیندها، علاقه مدیریت به پیاده‌سازی استراتژی، اعتماد مدیریت به رویکرد استراتژی باز و حمایت مدیریت ارشد از مباحث نوآوری، خلاقیت و مشارکت است.

آمادگی و حمایت ذی‌نفعان نیز دومین مؤلفه شامل علاقه ذی‌نفعان به شرکت در مباحث، نگرش کلی ذی‌نفعان بر باز شدن فرآیندها، دانش کلی ذی‌نفعان برای شرکت در مباحث مشارکت، علاقه ذی‌نفعان به موفقیت سازمان و میزان آگاهی و دانش ذی‌نفعان در رابطه با فرآیندهای استراتژی باز است که توانایی و نگرش ذی‌نفعان در استفاده از ابزارهای مشارکتی و شرکت در مباحث مشارکت را بیان می‌کند که لازم است سازمان نسبت به تغییر نگرش ذی‌نفعان اقداماتی را انجام دهد و همچنین به منظور تقویت دانش و آگاهی آن‌ها نیز برنامه‌هایی داشته باشد.

تناسب راهبردی. این مقوله شامل دو مؤلفه میزان همخوانی مدل کسب‌وکار با استراتژی باز و ماهیت و مدل کسب‌وکار است. سازمان با بررسی مدل کسب و کار خود و با در نظر گرفتن میزان تطابق ارزش‌های نهادینه شده

در مدل کسب و کار با استراتژی باز و میزان تداخل با باز شدن فرآیندها درمی‌یابد که آیا این فرآیند با مدل کسب و کار همخوانی دارد یا خیر. در صورتی که هیچ‌گونه تداخلی وجود نداشته باشد و ارزش‌های موجود نیز با این نوع استراتژی تطابق داشته باشند شرایط برای پیاده‌سازی مهیا است، در غیر این صورت سازمان باید استراتژی و یا برنامه دیگری را در دستور کارهای خود قرار دهد.

نوع مدل کسب‌وکار سازمان، میزان ارزش استراتژی باز در مدل کسب و کار، توانایی مدل کسب‌وکار در داشتن زیرساخت‌های نوآوری و امکان باز شدن فرآیندها در مدل کسب و کار همگی، عواملی هستند که در پیاده‌سازی استراتژی باز باید به آن‌ها توجه نمود. برای مثال با بررسی مدل کسب‌وکار می‌توان فهمید که آیا این استراتژی، ارزشی را در مدل ایجاد می‌کند یا نه؟ و یا اینکه امکان ایجاد زیرساخت‌های نوآوری و پیاده‌سازی استراتژی باز (باز شدن فرآیندها) وجود دارد؟

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یکی از مسائل مهم در کسب و کارها سرعت بالای تغییرات و تحولات محیطی و نیاز به تغییر در استراتژی‌های سازمانی بوده 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 به‌کارگیری مناسب 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 سازمان‌های امروزی 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 سازمان‌ها به منظور موفقیت در محیط رقابتی امروزه، راهبرد خود را بررسی کرده و با شناسایی مشکلات و ضعف‌های موجود، بازنگری اساسی در استراتژی‌های خود داشته باشند.

به دلیل پیچیده شدن بازارها و افزایش رقابت، استراتژی باز با سازوکار جدید و متفاوت خود، به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی مطرح شده است که می‌تواند نقش چشم‌گیری در بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته باشد [۲۵]. استراتژی باز در ساده‌ترین بیان وظیفه افزایش شفافیت و مشارکت را در مورد مسائل استراتژیک که شامل ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است نوید می‌دهد. در صورتی که در سازمان‌ها از استراتژی باز استفاده شود اطلاعات استراتژیک بیشتری در دسترس است و افراد بیشتری نیز قادر به گفت‌وگوی استراتژیک می‌باشند. در واقع این دیدگاه بیان می‌کند که استراتژی باز 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 [۱، ۳، ۴۳] که در نتیجه منجر به برتری نسبت به رقبای می‌گردد که این برتری به عنوان عاملی برای برتری در فرآیند و عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود که سازمان‌ها به منظور رسیدن به این جایگاه می‌توانند با شناخت الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز و اهمیت هر یک از آن‌ها نسبت به اجرای آن اقدام کنند و از طریق اثراتی که این استراتژی بر جای می‌گذارد به برتری در عملکرد خود نسبت به رقبای دست یابند.

پژوهش‌های این حوزه اغلب بر مفهوم سازی استراتژی باز [۷، ۵۲] و چالش‌ها و مزایای آن [۱، ۴] متمرکز است و کمتر پژوهشی بر الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز پرداخته است. امرالهی و رولاندز (۲۰۱۵) و (۲۰۱۸) در پژوهش‌های خود به دنبال طراحی روشی برای برنامه‌ریزی استراتژی باز بوده‌اند که با توجه به رویکرد فرایندی که در

تحقیق خود داشته‌اند با پژوهش حاضر همخوانی دارد. دویوش و کاپلر (۲۰۱۷) در مطالعه خود بر باز کردن استراتژی از طریق جوامع تاکید دارند که فرایند گفتمان‌سازی استراتژیک در این پژوهش را حمایت می‌کند. آتن و توماس (۲۰۱۶) در پژوهش خود جمع‌سپاری را یکی از الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز معرفی می‌کنند و مفاهیم فرهنگ‌سازی استراتژیک و فرایندسازی جذب ایده را پشتیبانی می‌کنند.

پیشنهادها. در این بخش با توجه به مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده در پژوهش و نتایج به دست آمده از آن‌ها، پیشنهادهایی کاربردی در این زمینه، ارائه گردیده است:

- مطابقت و به‌هنگام‌سازی فرهنگ سازمانی با الزامات اجرای استراتژی باز. قطعاً پیاده‌سازی رویکرد باز نیازمند تطابق با فرهنگ سازمانی است و اولین گام در این مرحله ایجاد شفافیت درون سازمانی است.
- طراحی برنامه‌های جذب، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متناسب با اهداف پیاده‌سازی استراتژی باز. برای باز کردن فرایند استراتژی باید کارکنان که نقشی کلیدی دارند را توانمند کرده و در انتخاب و جذب افراد جدید هم به توان تفکر استراتژیک آنها دقت کرد.
- برنامه‌ریزی برای تغییر بینش ذی‌نفعان و تقویت فرهنگ مشارکت و انگیزش ذی‌نفعان که منجر به درگیری بیشتر آنها با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان می‌شود. این امر مستلزم شفافیت و آگاهی بخشی بیشتر در مورد جهت‌گیری استراتژیک سازمان است.
- توسعه توانایی‌های سازمان در به‌کارگیری فناوری‌های ارتباطی مناسب و جدید. فناوری اطلاعات تسهیل‌کننده استراتژی باز است و بدون حضور آن شمولیت گسترده ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک عملاً سخت و حتی غیرممکن است. بنابراین سازمان با شناخت دقیق از فناوری‌های تحول‌آفرین نسل چهارم صنعت می‌تواند به خوبی رویکرد باز به استراتژی را پیاده‌سازی کند.
- در نظر گرفتن زیرساخت‌هایی به‌منظور دریافت ایده از ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان. زیرا سازمان‌ها از ظرفیت‌های شبکه‌های اجتماعی نیز برای جذب ایده‌ها و نظرات ذی‌نفعان مختلف استفاده می‌کنند. البته به ردگیری شناسایی الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز در سازمان‌ها (دانش‌بنیان، خصوصی، دولتی) نیز بپردازند.

منابع

1. Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393.
2. Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. *Information technology & people*. 30(4), 832-852.
3. Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*, 55(6), 667-685.
4. Appleyard, M. M., & Henry, W. Ch. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50 (3), 310-21.
5. Brielmaier, C., & Friesl, M. (2021). Pulled in all directions: Open strategy participation as an attention contest. *Strategic Organization*, 14761270211034515.
6. 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 Planing*. 50(3), 322-336.
7. Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 423-426.
8. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press
9. Chia, Robert, Ch., & Holt, R. (2009). *Strategy without design: The silent efficacy of indirect Action*. Cambridge University Press.
10. 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.
11. David, P. A. (1998). Common agency contracting and the emergence of "Open science" institutions. *American Economic Review*, 88(2), 15-21.
12. Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? *Organization Studie*, 40(3), 343-370.
13. Dobusch, L., & Kapeller, J., (2017) Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons, *LongRangePlanning* 51(4), 561-579.
14. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
15. 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.
16. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company. Chicago.
17. Glaser, B. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*, Sociology Press. Mill Valley, CA.
18. Glaser, B. G. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory, *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
19. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Sociology Press Mill Valley, CA.
20. Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory, *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement*, 1(32), 47-68.
21. Glaser, B., & Hon, G. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT, *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
22. Gordon, A.S. (2004), The representation of planning strategies, *Artificial Intelligence*, 7, 287-305.
23. 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.
24. Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983.

25. Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017), Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50 (3), 298—309.
26. 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.
27. Huijboom, N., & Van Den Broek, T. (2011). Open data: An international comparison of strategies. *European Journal of ePractice*, 12(1), 4–16.
28. 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), 355-370.
29. 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.
30. 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.
31. Ketchen, J.R. & Guinipero, L. (2004). The strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 44, 51 – 56.
32. 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, 355–382.
33. 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.
34. 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.
35. Mainardes, E.W., Ferreira, J. J., & Raposo, M.L. (2014). Strategy and strategic management. *Business Administration and Management*, 17(1), 43-61.
36. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Niemiec, R. M. (2015). Using public crowds for open strategy formulation: Mitigating the risks of knowledge gaps, *Long Range Planning*, 50(3), 397-410.
37. Matzler, K., Fuller, J., Koch, B., Hautz, J., & Hutter, K. (2014). Open Strategy – A New Strategy Paradigm? In *Strategie und Leadership*. Wiesbaden: Springer, 37–55. *St Paper Proceedings*. New York: Academy of Management.
38. Mintzberg, N. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, July/August.
39. Morton, J. (2017). Legitimation through openness: managing organisational legitimacy through open strategy in a pluralistic. A Doctoral Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy of Loughborough University
40. 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*, 29(2), 101613.
41. 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*, 53(5), 101986.
42. 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.
43. 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.
44. 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.
 45. Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 1595–1614.
 46. Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of planning education and research*, 31(3), 272-290.
 47. Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence – based competition. *European management Journal*. 15(3), 303-317.
 48. Schwarz, J. O. (2020). Revisiting scenario planning and business wargaming from an Open Strategy perspective. *World Futures Review*, 12(3), 291-303.
 49. 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.
 50. Seidl, D., Whittington, R., & Von Krogh, G. (2019). *Cambridge handbook of open strategy preface*. Cambridge Handbook of Open Strategy. Cambridge University Press, Cambridge.
 51. Singh, K.S and Watson, H. (2002). EIS for the strategic management process, *Decision Support System*. 19, 71 – 85.
 52. 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.
 53. Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2003). Open source software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science, *Organization science* 14(2), 107-225.
 54. Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, 27, 613–634.
 55. Whittington, R., Caillaud, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.
 56. 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.
 57. Yang, W., Xu, K., Lian, J., Ma, C., & Bin, L. (2018). Integrated flood vulnerability assessment approach based. *Ecological Indicators* 89, 269-280.