



## Exploring the Concept of Open Strategy: Metasynthesis Approach

Amirhossein Tayebi Abolhasani \*  
Vahid Khashei Varnamkhashti \*\*

Received: 09/10/2021  
Accepted: 28/03/2022

### Abstract

Today the concept of openness has spread in organizations and organizations have shown a special interest in open approaches. Also, open strategy has become part of the broad social trend towards greater openness. Open strategy is a multifaceted phenomenon that is evolving rapidly and requires more knowledge. In this article, an attempt is made to examine the concept of open strategy in a more detailed way with the help of meta-combined qualitative research method. Finally, 38 articles in the period 1990 to 2020 with the focus on open strategy were selected and analyzed qualitatively by reviewing the Scopus database. In this research, the most important related definitions have been identified and then due to the multiplicity of definitions, characteristics and approaches, there is a more general look at the typology of introducing open strategy. The results show that the methods of identifying and defining open strategy can be divided into five categories: philosophical, dimensional, scope of application, process and level of analysis. From the point of view of philosophical foundations, the open strategy approach is mainly subjective and part of the postmodern paradigm. From a dimensional point of view, it has two main sides of transparency and comprehensiveness, each of which has sub-dimensions. The range of different applications of this phenomenon is known in the form of eight approaches. From a process point of view, it has three important typologies and from an analytical level standpoint it is known in two ways: number or type. The details and characteristics of these five categories are mentioned in the article. It is worth noting that the dynamic and effective nature of open strategy and different ways of looking at this area, suggests that researchers should make more efforts to better understand this new phenomenon.

### Keywords

What; Open strategy; Typology; Metasynthesis.

---

\* PhD. Student of Business Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran, Iran.

A.Tayebi@atu.ac.ir

0000-0002-6743-4976

\*\* Associate Professor of Business Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran, Iran.

(corresponding Author). khashei@atu.ac.ir

0000-0001-8536-9867



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۸۵-۱۲۶

## بررسی مفهوم استراتژی باز: رویکرد فراترکیب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۰۸  
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

امیر حسین طیبی ابوالحسنی\*  
وحید خاشعی ورنامخواستی\*\*

10.30497/SMT.2022.241927.3311

### چکیده

امروزه مفهوم باز بودن در سازمان‌ها گسترش پیدا کرده و سازمان‌ها علاقه خاصی به رویکردهای باز نشان داده‌اند، در این میان استراتژی باز نیز بخشی از روند و تمایل اجتماعی گسترده به سمت گشودگی بیشتر است. استراتژی باز پدیده‌ای چندوجهی است که به سرعت در حال پیشرفت بوده و نیازمند شناخت بیشتر است. در این مقاله تلاش می‌شود به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب به بررسی دقیق‌تر مفهوم استراتژی باز در قالب چستی آن پرداخته شود. با بررسی صورت گرفته در پایگاه اسکوپوس، در نهایت ۳۸ مقاله در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ با محوریت استراتژی باز انتخاب و به روش کیفی تحلیل شدند. در این پژوهش، مهم‌ترین تعاریف ارائه شده در این حوزه شناسایی شده و سپس با توجه به تعدد تعاریف، مشخصه‌ها و رویکردهای استفاده شده با نگاهی کلان‌تر به نوع‌شناسی معرفی استراتژی باز پرداخته می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان شیوه‌های شناسایی و تعریف استراتژی باز را در ۵ دسته فلسفی، بعدشناسی، دامنه کاربرد، فرآیندی و سطح تجزیه و تحلیل تقسیم‌بندی کرد. از منظر مبانی فلسفی، رویکرد استراتژی باز عمدتاً ذهنی و در پارادایم پست‌مدرن است. از منظر بعدشناسی، دارای دو بعد اصلی شفافیت و فراگیری است که هر کدام دارای ابعاد فرعی نیز هستند. دامنه کاربردهای مختلف این پدیده در قالب هشت رویکرد شناخته می‌شود. از منظر فرآیندی، دارای سه نوع‌شناسی مهم بوده و از منظر سطح تجزیه و تحلیل نیز به دو طریق تعداد یا نوع شناخته می‌شود. جزئیات و شاخص‌های این ۵ دسته، به تفصیل در مقاله اشاره شده است. شایان ذکر است که ماهیت پویا و تأثیرگذار استراتژی باز و راه‌های مختلف نگاه به این حوزه، نشان می‌دهد محققین باید تلاش بیشتری برای درک بهتر این پدیده جدید داشته باشند.

### واژگان کلیدی

چستی؛ استراتژی باز؛ نوع‌شناسی؛ فراترکیب.

20.1001.1.23830891.1400.15.2.2.9

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

A.Tayebi@atu.ac.ir

0000-0002-6743-4976

\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

khasehi@atu.ac.ir

0000-0001-8536-9867

#### مقدمه

سازمان‌ها برای بقای خود باید تغییر کنند و اندیشمندان و نظریه‌پردازان سازمانی برای توصیف و تحلیل آنها نیازمند الگوهای پویا خواهند بود (شیخ‌الاسلامی، ۱۳۹۲، ص. ۲۳). در این میان، استراتژی یک ابزار مهم برای موفقیت سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار رقابتی و پر تغییر امروز بوده و هدف اصلی آن آماده‌سازی سازمان برای مقابله با محیط‌های متلاطم و پیچیده است که البته این موفقیت رقابتی تا حد زیادی بستگی به انواع مختلف استراتژی‌هایی دارد که توسط شرکت‌ها اتخاذ می‌شود (Adobor, 2019, p. 385).

در طول سال‌های گذشته، روند استراتژی تغییر کرده است، تغییرات محیطی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سازمانی، کارآمدی رویکردهای سنتی به استراتژی را در برخی محیط‌ها کمتر کرده‌اند. در استراتژی سنتی، گروه‌های کوچکی از افراد در فرآیند تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری‌های کلیدی مشارکت می‌کنند (Birkinshaw, 2017, p. 424)، اما امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال تغییر از یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز که صرفاً توسط مدیریت ارشد صورت می‌گیرد؛ به شکل بازتری از تدوین استراتژی که شامل تعامل مدیران میانی و کارکنان و ذینفعان خارجی است، هستند (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 533) و از آنجا که سازمان‌ها تحت فشار بیشتری برای برآورده کردن تقاضای مشتریان در محیط رقابتی می‌باشند، به کارکنانی نیاز دارند که بیشتر در تعیین اهداف سازمانی مشارکت کنند، ابتکار داشته باشند، ریسک را بپذیرند، نوآوری را تحریک کنند و از عهده عدم اطمینان برآیند (Appleyard & Chesbrough, 2017, p. 312) که این باز بودن مسیری را برای مشارکت و نوآوری بیشتر پیشنهاد می‌کند. به عبارت دیگر، با توجه به افزایش پیچیدگی‌های سازمان و رخ دادن تغییرات سریع، انتقاداتی در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی استراتژیک و جریان تحقیق در مورد تأثیر بیشتر مشارکت در موفقیت روند استراتژی مطرح گردید که منجر به ایجاد مفهوم جدید استراتژی باز در ادبیات مدیریت شد (Amrollahi, Ghapanchi & Talaei-Khoei, 2014, p. 3). البته باید توجه داشت که ایجاد رویکردهای جدید، لزوماً به معنای حذف رویکردهای قبلی نیست و چه‌بسا رویکردهای سنتی استراتژی هنوز هم

در محیط خاص خود، کارآمد باشند. ضمن اینکه باید توجه داشت که اگر رویکردهای مدرن در محیط‌های کلاسیک به کار گرفته شود، لزوماً کارآمد نخواهند بود. با این حال، استراتژی باز یا به عبارت بهتر باز کردن استراتژی، یک پدیده نوظهور و پویا است (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 165) که طبق مکاتب ده‌گانه (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, p. 87) به مکتب فرهنگی نزدیک‌تر است و در قالب یک فرآیند جمعی شناخته می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان گفت این پدیده، فرآیند جستجوی ایده‌های استراتژی از تعداد زیادی از خبرگان است (Nketia, 2016, p. 475) و شکل مدرنی از توسعه استراتژی را با هدف افزایش شفافیت، انعطاف‌پذیری و افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات ترویج می‌دهد (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 300). استراتژی باز پدیده‌ای گوناگون است که دارای ابعادی متفاوت بوده، دامنه‌ی بزرگی از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد و ممکن است به دنبال اهداف مختلفی باشد. لذا برای شناخت بهتر این پدیده، نیاز به بررسی بیشتر آن مشهود است (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 11). مروری بر پژوهش‌های منتشر شده در این زمینه، نشان می‌دهد طیف وسیعی از پژوهش‌ها با رویکردهای مختلف به این مبحث ورود کرده و پدیده نوظهور استراتژی باز را به یک دنیای جذاب پژوهشی تبدیل نموده‌اند (Hoseinzadeh Shahri, Khodabandelou & Moshkdanian, 2019, p. 370). روند رو به رشد پژوهش‌های با موضوع استراتژی باز (که از سال ۲۰۰۷ تا پایان ۲۰۲۰ حدود بیش از ۸۰۰ مقاله به زبان انگلیسی به چاپ رسیده است) خود گواهی بر جدید بودن و جذابیت این مدعاست.

محققین، استراتژی باز را در برابر دو حوزه‌ی قدیمی استراتژی؛ دیدگاه نظری تمرکز مدیریت استراتژیک (Chandler, 1962, p. 125) و نظریه منبع محور (مبتنی بر منابع) (Barney, 1991, p. 99) قرار داده‌اند. در این میان، نظریه‌های دیگری نیز مطرح هستند که به نوعی توجه به استراتژی باز را در درون خود مستتر دارند. با توجه به اینکه بررسی مبانی نظری یک پدیده به شناخت بهتر آن کمک می‌کند، لازم است از مبنای فلسفی و نظری نیز مورد کنکاش قرار گیرند. همچنین مناظر دیگری نیز می‌توان برای شناخت بهتر یک پدیده تعریف کرد که با توجه به ماهیت پدیده، این مناظر دارای تنوع فراوانی است.

استراتژی باز پدیده‌ای چندوجهی است که به سرعت در حال پیشرفت است و منتظر تعاریف ساده نمی‌نشیند (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 23). تعاریف و نظرات مختلفی پیرامون استراتژی باز مطرح است، لذا با توجه به این تنوع، نگاه جامع نوع شناسانه می‌تواند این تعاریف را جمع‌بندی نماید. برای همین در این مقاله، با توجه به تعدد تعاریف، مشخصه‌ها و رویکردهای استفاده شده با نگاهی کلان‌تر به نوع‌شناسی معرفی استراتژی باز پرداخته می‌شود. همچنین با توجه به اینکه پژوهش‌های حوزه استراتژی در داخل کشور، تا کنون توجه چندانی به پدیده «استراتژی باز» نداشته است، در این مقاله تلاش می‌شود با هدف گردآوردن تصویری واضح‌تر از این پدیده و ظواهر گوناگون آن، نگاهی دقیق‌تر به مفهوم استراتژی باز صورت گیرد که این مهم می‌تواند راهنمایی برای سایر محققین و علاقه‌مندان به این حوزه باشد.

#### ۱. مبانی نظری

با توجه به ماهیت مقاله حاضر، در اینجا به اختصار به مبانی نظری اشاره شده و توضیحات تفصیلی بعداً در بخش یافته‌ها اشاره خواهند شد.

روند حرکت استراتژی به سمت باز بودن گام‌به‌گام بوده است (Zanin, Lusiani & Bagnoli, 2020, p. 1019). البته این گام‌ها خیلی به صورت تک‌به‌تک واضح نیستند و اغلب در آنها اغراق‌هایی نیز صورت گرفته است. با این حال، سه گام بزرگ برای سه دوره‌ی زمانی خاص تعریف شده است: برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه‌ی ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ برجسته شد، مدیریت استراتژیک از اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ پدیده‌ی روزگار بود و استراتژی باز در دهه‌ی ۱۹۹۰ و اوایل سده‌ی بیست و یکم نمایان شد (Whittington, 2006, p. 620).

استراتژی باز بخشی از روند و تمایل اجتماعی گسترده به سمت گشودگی بیشتر است که در حوزه‌های مختلف زندگی همانند نوآوری باز (Chesbrough, 2003, p. 35)، نرم‌افزار متن باز<sup>۱</sup> (Von Hippel & Von Krogh, 2003, p. 215)، دولت باز<sup>۲</sup> (Janssen, Huijboom & Van den Charalabidis & Zuiderwijk, 2012, p. 260)، داده‌های باز<sup>۳</sup> (David, 1998, p. 15) شکل گرفته است (Seidl, broek, 2011, p. 4) و علم باز<sup>۴</sup> (Krogh & Whittington, 2019, p. 11). در مقایسه با برخی از این حوزه‌ها، تحقیق در

مورد استراتژی باز در حال شکوفایی و شکل‌گیری اولیه است (Sturm & Pott, 2020, p. 3).

شروع مقالات مربوط به استراتژی باز به سال ۲۰۰۷ به مقاله چسبرو و اپیلیارد برمی‌گردد. استراتژی باز برای اولین بار توسط این پژوهشگران مطرح شد که این اقدام بر اساس کارهای چسبرو در نوآوری باز، تأکیدی بر نیاز به یک رویکرد باز برای استراتژی سازمان‌ها بود (Chesbrough & Appleyard, 2007, p. 58). استراتژی باز، موضوع جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک است که به نظر برخی نظریه‌پردازان، بر پایه نوآوری باز قرار دارد (Appleyard & Chesbrough, 2017, p. 313) هر چند شباهت و تفاوت‌هایی نیز مطرح است. هم استراتژی باز و هم نوآوری باز، مبتنی بر باز بودن بیشتر و عمدتاً تحت تأثیر نظریه مبتنی بر دانش است، اما از منظر محدوده مشارکت‌کننده، محدوده موضوع و محدوده هدف تفاوت‌هایی نیز دارند. استراتژی باز، مبتنی بر گسترده‌تر بودن در محدوده موضوع‌ها و اهداف و محدودتر بودن در محدوده مشارکت‌کننده‌ها (تمرکز بر عامل‌های داخلی) است، درحالی‌که نوآوری باز، مبتنی بر گسترده‌تر بودن در محدوده مشارکت‌کننده‌ها و محدودتر بودن در محدوده موضوعات و اهداف است (Von Krogh & Geilinger, 2019, p. 42).

بعد از چسبرو، تعریف اولیه استراتژی باز توسط (Whittington, Cailluet & Yakis, 2011, p. 533) مطرح شد و این موضوع را گسترش بیشتری داد و چنان تعریف می‌کند که استراتژی باز به‌عنوان فرآیند درگیر شدن ذینفعان داخلی و خارجی در روند تشکیل استراتژی است. به‌عبارت‌دیگر محققین، استراتژی باز را در برابر دو حوزه قدیمی استراتژی قرار داده‌اند: از یک‌سو، فرآیندهای شدیداً بسته‌ی استراتژی به‌زعم دیدگاه نظری تمرکز مدیریت استراتژیک (Chandler, 1962, p. 125) که در آن روی هدفمندی و کنترل مدیریت سطح بالا تأکید دارد؛ و از دیگر سو، نظریه منبع محور (مبتنی بر منابع) (Barney, 1991, p. 99) که از ترس تقلید رقبای بازار، مخفی بودن را به شفافیت ترجیح می‌دهد. (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 534) بر این نکته تأکید دارند که باز و بسته بودن نباید دو پدیده‌ی قطبی انگاشته شوند بلکه دو پدیده‌ای هستند که در طول یک پیوستار قرار دارند. مثل نوآوری باز، ایجاد استراتژی

می‌تواند کم‌وبیش باز باشد؛ یعنی کم‌وبیش شفاف و کم‌وبیش فراگیر باشد (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 15).

درواقع استراتژی باز، یک چالش را در چشم‌انداز سنتی سازمان ایجاد می‌کند مبنی بر اینکه برخلاف گذشته که استراتژی توسط یک گروه منحصربه‌فرد در بالاترین سطح سازمان دنبال می‌شده است، در رویکرد جدید، اغلب فرآیندهای استراتژی باز در استراتژی‌سازی نیازمند شفافیت بیشتر و حضور گسترده افرادی است که در فرآیند استراتژی‌سازی سازمان دخیل هستند (Gegenhuber & Dobusch, 2017, p. 338). این دیدگاه بیان می‌کند که استراتژی باز، مجموعه‌ای پویا از روش‌هایی است که عوامل داخلی و خارجی سازمان را قادر می‌سازد که شفافیت و همکاری و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند و تعادل و گستردگی بیشتری در مرزهای درون سازمان و همچنین مرزهای برون‌سازمانی حاصل شود. هر چند تعدد تعاریف و بعضاً ابعاد متنوعی برای استراتژی باز در ادبیات مطرح شده است، با این حال، می‌توان گفت که وظیفه استراتژی باز در ساده‌ترین مفهوم، افزایش شفافیت و مشارکت در مورد مسائل استراتژیک (ذینفعان داخلی و خارجی) است (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 299).

## ۲. پیشینه پژوهش

با توجه به ماهیت مقاله، در این بخش برخی پژوهش‌های قبلی که نوعی فرامطالعه روی این مفهوم انجام داده‌اند، گزارش می‌شود.

توکلی و همکاران در پژوهشی با عنوان مرور ادبیات نظری استراتژی باز و بازنگری مجدد و مفهوم‌سازی عملی پیرامون استراتژی باز، بیان می‌کنند که استراتژی باز در نشریات مختلف معانی چون دیدگاه نهادی<sup>۵</sup>، دیدگاه فرآیندی<sup>۶</sup> و دیدگاه عملی<sup>۷</sup> دارد. به‌طور کلی تا دهه ۱۹۹۰، رویکرد غالب در تحقیق استراتژی استفاده از آن به‌عنوان یک نهاد بوده است که بر پیشایندها و پیامدهای استراتژی تمرکز دارد. دیدگاه فرآیندی، استراتژی باز را به‌عنوان دنباله‌ای از فعالیت‌ها با نتایج خاص بازنویسی می‌کند و به پاسخ به سؤال کلی درباره نحوه ایجاد استراتژی در طول زمان می‌پردازد. دیدگاه عملی نیز به‌طور معمول یک دیدگاه زمینه‌ای را به اشتراک می‌گذارد که دربرگیرنده این است که انسان‌ها و

جهان در هم تنیده‌اند و این تئوری بر پیچیدگی دنیای اجتماعی و دنیای مادی به شکل عمل تمرکز می‌کند (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 163).

سیلر و همکاران به حوزه‌های پژوهشی پیرامون استراتژی باز پرداختند. در این مقاله‌ی مروری، با بررسی مقالات یافت شده مربوط به حوزه‌ی استراتژی باز، چارچوبی جامع و فرآیند محور به بحث گذاشته شد. در این مقاله، توجه خاصی به نقش فناوری اطلاعات در استراتژی باز شده و حوزه‌های کمتر بررسی شده در استراتژی باز شناسایی شده و فهرستی از تحقیقات مناسب ارائه شده است (Sailer, Schlagwein & Schoder, 2018, p. 1). همچنین سانر و آتس نیز به مرور و برنامه تحقیقاتی پیرامون استراتژی باز پرداختند. نتایج آنها نشان می‌دهد که مطالعات استراتژی باز به صورت واگرا بوده و فاقد تمرکز دقیق است (Sunner & Ates, 2019, p. 2).

بیرکینشاو چارچوب ساده‌ای مطرح کرده که در آن، از چهار جنبه به پدیده استراتژی باز نگریسته شده است. تولید مبتنی بر اجتماع<sup>۸</sup>، ورودی‌های مبتنی بر جمعیت برای تصمیم‌گیری<sup>۹</sup>، خرید و اقدام جمعی<sup>۱۰</sup> و درنهایت معنابخشی جمعی در بازارهای سرمایه<sup>۱۱</sup> (Birkinshaw, 2017, p. 423).

همچنین سیدل و همکاران در پژوهشی به معرفی استراتژی باز در قالب ابعاد، فعالیت‌های حول دو بعد شفافیت و فراگیر بودن موضوع، تأثیرات گوناگون استراتژی باز، مزایا و چالش‌های این حوزه و درنهایت چشم‌اندازهای نظری مختلف عمدتاً مبتنی بر نظریه استراتژی به مثابه عمل، نظریه ذی‌نفعان، نظریه مبتنی بر دانش شرکت و همچنین نظریه مبتنی بر منابع پرداختند (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 10). ضمن اینکه هاتز و همکاران در تحقیقی به بررسی ابعاد، مشکلات و پویایی استراتژی باز پرداختند. نتایج آنها نشان می‌دهد عمده تعاریف به نوعی اشاره به دو بعد شفافیت و فراگیری دارند. همچنین برخی مشکلات شناسایی شده عبارتند از مشکلات مربوط به فرآیند، تعهد، افشاگری، توانمندسازی و تشدید. همچنین پویایی‌های کلیدی در استراتژی باز شامل هر دو جنبش در طول ابعاد شفافیت و فراگیری و همچنین حرکت بین این دو بعد است (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 299).



با توجه به اینکه این مطالعات بیشتر به توضیح مفهوم و ابعاد استراتژی باز و بعضاً به برخی زمینه‌ها و فرآیند پرداخته‌اند، کمتر پژوهشی یافت شد که به صورت جامع و با توجه به هدف پژوهش حاضر، صورت گرفته باشد. انجام پژوهشی در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد تا به پژوهشگران و مدیران برای شناخت و استفاده بهتر از استراتژی باز کمک نماید.

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای، بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و بر اساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی از نوع مطالعات ثانویه و از نوع فراترکیب است. فراترکیب از گونه تحقیقات مروری تلفیقی و انسجام بخش بوده (شهسواری و علم الهدی، ۱۳۹۸، ص. ۸۲) و یکی از انواع «فرامطالعه»<sup>۲</sup> است که با مرور نظام‌مند منابع برای پیدا کردن، ارزشیابی، ترکیب و جمع‌بندی به تحقیقاتی می‌پردازد که قبلاً پیرامون یک موضوع خاص به رشته‌ی تحریر درآمده‌اند (Bench & Day, 2010, p. 490).

این روش به‌طور ویژه در علوم‌ی که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد (Zimmer, 2006, p. 312) و از آنجا که مطالعات مرتبط با مفهوم استراتژی باز، بیشتر پژوهش‌های کیفی و با داده‌های کمی ناچیز و براساس بررسی موردهای مختلف است، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به‌دست آوردن ترکیبی جامع از معرفی استراتژی باز به کارگرفته شده است. ضمن اینکه برای بهره‌گیری از این روش پژوهشی، از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007, p. 25) استفاده شده است که توضیحات تکمیلی این روش متناسب با پژوهش، در ادامه ارائه می‌گردد.

در گام اول با عنوان سؤال پژوهش؛ نیاز است تا پژوهشگر سؤالات پژوهش را تنظیم کرده و هدف اصلی پژوهش آشکار گردد. همان‌گونه که قبلاً نیز مطرح شده بود، سؤال اصلی این پژوهش، عبارت است از: «استراتژی باز چیست؟». همچنین در این تحقیق سعی بر آن است که بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین، به ارائه تحلیلی عمیق از جنبه‌های مختلف چستی استراتژی باز پرداخته شود و یک نوع‌شناسی از آنها ارائه گردد.

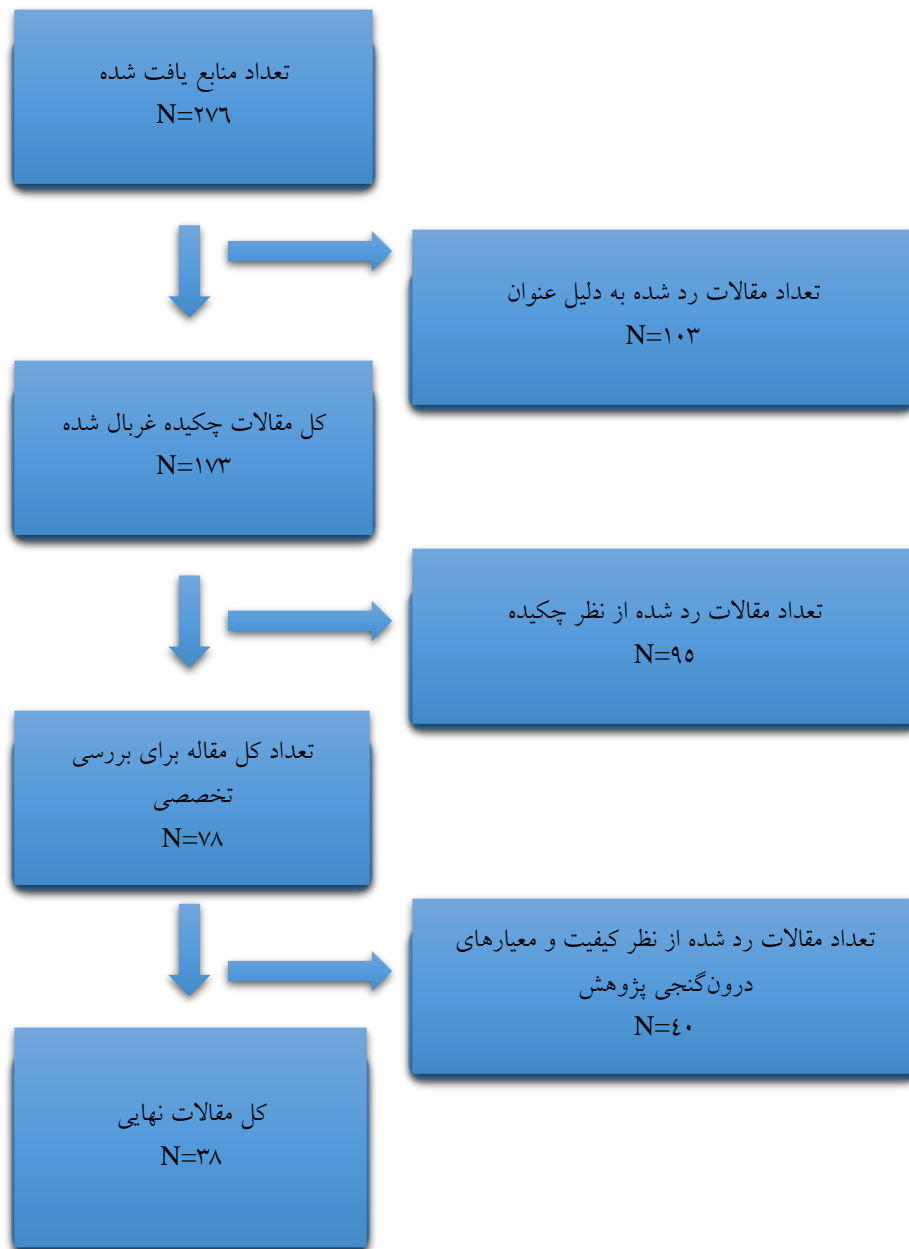
در گام دوم با عنوان مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش، پژوهشگر با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش، با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتب، به جستجوی سیستماتیک

مطالب منتشر شده در مجلات علمی مختلف در بازه زمانی مناسب می‌پردازد. با توجه به اینکه Scopus از جمله پایگاه‌های نمایه‌سازی استنادی قوی و مورد تأیید است که نسبت به سایر پایگاه‌ها برتری قابل توجهی دارد (Norris & Oppenheim, 2007, p. 163)، مقالات علمی معتبر انگلیسی با نمایه اسکوپوس مورد بررسی قرار گرفتند.

جستجو در این پایگاه با محوریت کلید واژه «Open Strategy» در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ صورت گرفت. شایان ذکر است واژگان نزدیک به موضوع گشودگی و عبارات مشابه دیگر همچون Open Strategizing، Open Strategy و Democratizing Strategy نیز مورد بررسی قرار گرفتند. هر چند از منظر تعریف با استراتژی باز در شفافیت کلی، فراگیری گسترده و استفاده محوری از فناوری اطلاعات، منحصر به فرد و متفاوت بوده‌اند، لذا تأکید بیشتر بر خود واژه استراتژی باز بوده است و در بخش‌های بعدی یافته‌ها، نتایج کم‌اهمیت کنار گذاشته شدند.

در گام سوم به جستجو و انتخاب متون مناسب پرداخته می‌شود. در فرایند جستجو، پژوهشگر پارامترهای مختلفی را در نظر گرفته و مقالاتی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی ندارد، حذف می‌کند. بنابراین، پس از انجام جستجو با کلیدواژه موردنظر در عناوین، چکیده و کلمات کلیدی و محدود کردن آثار مقالات علمی منتشر شده در زمینه «کسب‌وکار، مدیریت و حسابداری، اقتصاد و علوم کامپیوتر» در میان مجلات انگلیسی زبان، ابتدا تعداد پژوهش‌های یافت شده برای انجام فراترکیب ۲۷۶ مقاله، با موضوع‌های نسبتاً مرتبط شناسایی شد که از این میان، پس از بررسی عنوان مقاله‌های نمایه شده با توجه به موضوع و هدف پژوهش، صرفاً ۱۷۳ مقاله باقی ماند. حال باید تحقیقات واجد شرایط را انتخاب کرد که در این پژوهش، معیار پذیرش و رد شامل موضوع و ماهیت مطالعه بوده است. لذا پس از بررسی و مطالعه مجدد عناوین و مرور سریع چکیده مقاله‌های یافت شده و با توجه به موضوع و هدف پژوهش، مقالات دیگری نیز حذف شدند و ۷۸ مقاله باقی ماندند. این مقالات با توجه به هدف پژوهش و بر اساس معیارهای درون‌گنجی (برحسب مقالات جامع‌تر، مقالات منتشر شده در مجلات معتبر با نمایه‌های استنادی آی‌اس‌ای و اسکوپوس، مقالات با استناد بالای ۱۰ و نویسندگان اصلی، مقالات تحلیلی این حوزه و مقالات تأثیرگذار معرفی شده توسط دیگر پژوهش‌ها و همچنین به

کمک گروه کانونی پژوهش (خبرگان) که شامل نویسندگان اصلی مقاله و همچنین با توجه به نیاز، مشاوران تحقیق است که شامل ۳ نفر از اساتید مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی می‌باشند؛ مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نهایت با توجه به معیارهای ذکر شده و پس از غربالگری نهایی، ۳۸ مقاله انگلیسی مهم‌تر که دارای کیفیت بالا و هم‌راستا با هدف پژوهش بودند، برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند. همچنین، انتخاب و جستجوی مقالات تا آنجا ادامه یافت که ضمن ترسیم شالوده اصلی نظریه‌ها، برای نویسندگان این مسأله مشخص شد که بهره‌گیری از مقالات بیشتر، مطالب جدیدی را بازنمایی نمی‌کند و مفاهیم نظری حالت تکراری به خود گرفته است. سپس هر یک از واحدهای معنایی منتخب (اعم از واژه، جمله یا پاراگراف) مرتبط با تعریف، ابعاد یا مبنای نظری در مقالات بررسی شد تا زوایای مشخص شده یا مؤلفه‌های مبهم و پنهان آنها شفاف‌تر شود. در شکل شماره (۱)، خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب ارائه شده است.



شکل (۱): خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب

منبع: نگارنده

در گام چهارم به دنبال استخراج اطلاعات متون هستیم. در این بخش، پس از گردآوری و بررسی داده‌های مورد نیاز، باید آنها را به صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخص دسته‌بندی کرد که در این پژوهش برای مرحله تجزیه و تحلیل و همچنین ارائه یافته‌های نهایی فراترکیب، از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر، هر یک از ۳۸ مقاله منتخب در فرآیند بازبینی و انتخاب مقاله‌های مورد نظر، به طور دقیق مطالعه و نکات کلیدی مرتبط با هر یک در قالب کدهای مفهومی اولیه یادداشت‌برداری شد. سپس در مرحله بعد به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای کلیدی یا شاخص پرداخته می‌شود. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک کد کلیدی یا شاخص ترکیب شوند. در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری کنار گذاشته شد و لذا در این مرحله ۳۸ کد کلیدی یا شاخص به دست آمد. در مرحله بعد، به بازبینی و شکل‌دهی به شاخص‌ها پرداخته می‌شود. در این مرحله ۱۹ بعد حاصل گردید. در مرحله پایانی هنگامی که یک تصویر رضایت‌بخش از ابعاد وجود داشته باشد، به سراغ مقوله‌های اصلی می‌رویم. پژوهشگر در این مرحله، مقوله یا منظری را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آنها را با کمک از متدولوژی‌های مبانی نظری و دیگر مباحث، تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مقوله در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر مقوله کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مقوله‌های مختلف، به ۵ مقوله یا منظر متفاوت دست یافته شد که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین است.

در گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی انجام می‌شود. همان‌طور که اشاره شد هدف فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعات یا مقوله‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراتلفیق پدیدار شده‌اند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در

موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توضیح می‌دهد (Sandelowski & Barroso, 2007, p. 26). این گام تا حدودی در مرحله پایانی گام قبل انجام شد، با این حال مجدد بین مقوله و ابعاد و شاخص‌ها رفت و برگشت صورت گرفت و اصلاحات لازم انجام شد.

در گام ششم، باید کنترل کیفیت مدنظر قرار گیرد. به عبارت دیگر، در این مرحله بر کیفیت اجرای فرآیند و نتایج تحقیق تأکید شده است. در این پژوهش، همان‌طور که اشاره شد تمامی ۳۸ مقاله از نظر کیفیت توسط خبرگان تأیید شده است. در این پژوهش برای اعتبارسنجی نتایج از نظر گروه کانونی (خبرگان) استفاده شده است، به گونه‌ای که با طراحی نظام‌مند و به‌کارگیری نظر خبرگان این حوزه و انجام دادن اصلاحات چندباره و اعمال تکنیک‌هایی همچون: سه‌سوسازی یا چندجانبه‌نگری و مرور همتا، اعتبار پژوهش بررسی و تأیید شد. ضمن اینکه نویسندگان، با شناختی که از آثار منتشرشده در این حوزه داشتند، یافته‌ها را با کتاب‌های مرجع استراتژی نیز مورد مقایسه قرار دادند تا کیفیت نتایج مورد بررسی و تأیید قرار گیرد. لازم به ذکر است تجربه محققین، درگیری مداوم با زمینه و بازننگری‌های خبرگان جهت پیاده‌کردن و کدگذاری صحیح مباحث، به این روند کمک بسیاری کرد.

در گام هفتم نیز به ارائه یافته‌ها اشاره شده که در بخش بعدی به تفصیل ارائه می‌شود.

#### ۴. یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. نتایج بررسی ۳۸ مقاله نشان می‌دهد تعاریف و مشخصه‌های مختلفی برای باز بودن استراتژی لحاظ شده است. هر یک از این پژوهش‌ها، در چارچوب مفاهیم مختص خود در حوزه استراتژی باز قرار گرفته و از منظر متفاوتی به آن نگاه می‌کنند. یافته‌های به‌دست‌آمده در قالب ۱۹ بعد و ۳۸ شاخص دسته‌بندی شد. با توجه به هدف پژوهش و نوع‌شناسی صورت گرفته، دیدگاه‌های کلیدی احصا شده از پژوهش‌ها در قالب ۵ دسته یا مقوله یا منظر متفاوت فلسفی، بعدشناسی، دامنه کاربرد، فرآیندی و سطح تجزیه و تحلیل شناسایی شدند که جدول شماره (۱) نمای جامعی از آن را نشان می‌دهد.

جدول (۱): نوع‌شناسی چستی استراتژی باز در ۵ دسته

مقوله	ابعاد	شاخص	برخی از منابع
مبانی فلسفی	هستی‌شناسی	ذهنیت‌گرا	Von (Whittington, 2019) (Krogh & Geilinger, 2019 Tavakoli) (Seidl et al, 2019) (et al, 2017
	معرفت‌شناسی	ذهنیت‌گرا مبتنی بر معنابخشی	Von (Whittington, 2019) (Krogh & Geilinger, 2019 Hautz) (Seidl & Werle, 2018) Tavakoli et) (et al, 2017 Whittington et al, ) (al, 2017 (2011
	انسان‌شناسی	اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری	Von (Whittington, 2019) (Krogh & Geilinger, 2019
	روش‌شناسی	کیفی یا آمیخته	Von (Whittington, 2019) (Krogh & Geilinger, 2019 (Seidl & Werle, 2018)
بعدشناسی	شفافیت	تعداد/ دامنه‌ی مخاطبان داخلی	Seidl & ) (Seidl et al, 2019) Yakis-Douglas) (Werle, 2018 Gegenhuber & ) (et al, 2017 Aten & ) (Dobusch, 2017 Whittington) (Thomas, 2016 (et al, 2011
		تعداد/ دامنه‌ی مخاطبان خارجی	Yakis-) (Seidl et al, 2019) (Douglas et al, 2017 Gegenhuber & ) Appleyard) (Dobusch, 2017 Aten) (& Chesbrough, 2017 (& Thomas, 2016 (Whittington et al, 2011)

Dobusch ) (Seidl et al,2019) Mack & ) (et al,2017 (Szulanski, 2017 Gegenhuber & Dobusch, ) (Sinatra et al,2016) (2017	تعداد/ دامنه‌ی موضوعات افشا شده		
Seidl ) (Dobusch et al,2019) Gegenhuber & ) (et al,2019 Aten & ) (Dobusch,2017 Schlagwein ) (Thomas,2016 (et al, 2011	باز بودن رویه‌های شفافیت		
(Seidl et al,2019) Yakis-) (Seidl & Werle,2018) (Douglas et al,2017 Amrollahi & ) (Rowlands,2017 Gegenhuber & ) Aten & ) (Dobusch,2017 (Thomas,2016 (Whittington et al,2011)	تعداد/ دامنه‌ی شرایط مقتضی		
Seidl ) (Sunner & Ates,2019) Seidl & ) (et al,2019 Heracleous et ) (Werle,2018 Malhotra et al, ) (al,2018 (Hautz et al,2017) (2017 (Mack & Szulanski, 2017) Gegenhuber & ) Quick & ) (Dobusch,2017 Doz & ) (Feldman, 2011 (Kosonen, 2008	عمق مشارکت	فراگیری	



Seidl ) (Dobusch et al,2019) Seidl & ) (et al,2019 Gegenhuber & ) (Werle,2018 Appleyard ) (Dobusch,2017 ( & Chesbrough, 2017 (Stieger et al,2012)	محدوده حق تصمیم‌گیری		
Dobusch ) (Seidl et al,2019) Gegenhuber & ) (et al,2019 Malhotra et ) (Dobusch,2017 Aten & ) (al, 2017 Tavakoli et ) (Thomas,2016 Amrollahi et al., ) (al,2015 Schlagwein et al., ) (2014 Doz & Kosonen, ) (2011 (2008	باز بودن رویه‌های فراگیری		
Seidl et ) (Splitter et al,2019) (Luedicke et al,2017) (al,2019 (Aten & Thomas,2016) (Schmitt,2010)	استراتژی باز به عنوان شیوه‌های استراتژی‌سازی	رویکردهای شیوه عمل	دامنه کاربرد
(Seidl et al,2019) (Heracleous et al,2018) Aten & ) (Dobusch et al,2017) Mantere & ) (Thomas,2016 (Vaara,2008	استراتژی باز به عنوان پدیده ارتباطاتی	رویکردهای مبتنی بر ارتباطات	
Seidl & ) (Seidl et al,2019) Gegenhuber & ) (Werle,2018 Whittington ) (Dobusch,2017 (Schmitt,2010) (et al,2016	استراتژی باز به عنوان فرآیندهای معنابخشی	رویکردهای مرتبط با معنابخشی	

Ohlson & ) (Seidl et al,2019) Pittz ) (Yakis-Douglas,2019 Hardy et ) (& Adler,2016 (al,2006	استراتژی باز به عنوان اشکال جدید مشارکت ذی نفعان	رویکردهای مرتبط با ذی نفعان	
(Seidl et al,2019) Goldenstein & ) (Walgenbach,2019 (Whittington,2019) (Whittington et al,2011 ) (Lawrence et al, 2009)	استراتژی باز به عنوان انتظارات نهادینه شده	رویکردهای نهادی	
Von Krogh & ) (Hautz,2019) Seidl et ) (Geilinger,2019 Neeley & ) (al,2019 Hutter et ) (Leonardi,2018 Yakis-Douglas et ) (al,2017 (Malhotra et al,2017) (al,2017 (Barge-Gil, 2013) Chesbrough & Appleyard, ) (2007	استراتژی باز به عنوان ترتیب جدید جریان اطلاعات و دانش	رویکردهای مبتنی بر دانش / اطلاعات	
De ) (Schoder et al,2019) Deken ) (Gooyert et al,2019 Heger & ) (et al, 2018 (Boman,2015	استراتژی باز به عنوان دسترسی به منابع باز	رویکردهای مبتنی بر منابع	
Hoseinzadeh ) (Adobor,2020) Dobusch ) (Shahri et al,2019 Sunner & ) (et al,2019 (Lin et al,2017) (Ates,2019 (Barge-Gil, 2013)	استراتژی باز به عنوان رقابت تعاملی	رویکردهای مرتبط با سازمان صنعتی	
Sailer et ) (Hautz et al,2019) (Tavakoli et al,2015) (al,2018	راه اندازی - تجزیه و تحلیل -	آماده سازی برنامه ریزی	فرآیندی

	تولید ایده - تصمیم‌گیری و ترکیب - ارتباط برقرار کردن - عملیاتی کردن	استراتژی - تدوین و ارزیابی استراتژی - اجرای استراتژی	
(Tavakoli et al,2017)	تدوین - اجرا - کنترل	رویکرد متداول فرآیند مدیریت استراتژیک	
(Dobusch et al,2019) (Tavakoli et al,2017) (Whittington,2006)	فعالیت (شیوه عمل) - عرف (رویه عملی) - کارآموزان (عاملان)	چارچوب 3p (مرتبط با مفاهیم استراتژی به‌مثابه عمل)	
Dobusch ) (Seidl et al,2019) (Henisz et al,2014) (et al,2019 (Barge-Gil, 2013) (Whittington et al,2011)	فرد - گروه - شرکت - فراتر از مرزهای شرکت	تعداد	سطح تجزیه و تحلیل
Seidl et ) (Hautz et al,2019) (Henisz et al,2014) (al,2019 (Barge-Gil, 2013) (Whittington et al,2011)	ذی‌نفعان داخلی (مشارکت محدود) - ذی‌نفعان خارجی (مشارکت گسترده)	نوع	

در ادامه، نتایج به‌دست‌آمده به تفصیل ارائه می‌شود. تلاش شده است تا حد امکان مفاهیم و مضامین آن برای تحقیق بیشتر در مورد استراتژی باز، تبیین شود تا بتواند به عنوان مبنایی برای سایر تحقیقات پژوهشگران قرار گیرد.

#### ۱-۴. مبانی فلسفی استراتژی باز

به‌طور کلی فلسفه دانش استراتژی، دانشی است که به پرسش‌های باز درباره نهاد اجتماعی علم مدیریت استراتژیک و مسیری که این نهاد برای کشف حقیقت یا ارائه نظریه‌های کاربردی در حوزه فرصت‌یابی و دستیابی به موفقیت کسب‌وکار طی می‌کند، می‌پردازد (طیبی ابوالحسنی و خاشعی ورنامخواستی، ۱۴۰۰، ص. ۵۴). براساس پیوستار عینی - ذهنی، می‌توان گفت رویکرد استراتژی باز عمدتاً ذهنی است. هر چند شاید به‌طور دقیق‌تر بتوان گفت این موضوع به‌صورت طیف بوده و برای رویکرد استراتژی باز محدود، عمدتاً متمایل به عینی و برای استراتژی باز گسترده، عمدتاً متمایل به ذهنی است. ضمن اینکه پدیده استراتژی باز در پارادایم پست‌مدرن قرار می‌گیرد (Mir & Watson, 2000, p. 67; Whittington, 2019, p. 67). از منظر پست‌مدرن، پژوهشگران مدرنیست استراتژی، تمایل دارند در مطالعات خود بر مدیران عالی متمرکز شوند، در نتیجه علایق و دغدغه‌های دیگر اعضای سازمان به‌طور مؤثر دیده نشده و برخی منابع انسانی مهم نادیده انگاشته شده‌اند و لذا لازم است صداهای دیگران را هم شنید. همچنین به این نیز انتقاد دارند که چرا استراتژی باید ماهیت رازگونه داشته و مخفی انگاشته شود، بلکه باید شفاف و در دسترس باشد.

در این پژوهش با توجه به دسته‌بندی مبانی فلسفی (Burrell & Morgan, 1979, p. 89)، مبانی فلسفی و پیش‌فرض‌ها در چهار دسته هستی‌شناسی<sup>۱۳</sup>، معرفت‌شناسی<sup>۱۴</sup>، انسان‌شناسی<sup>۱۵</sup> و روش‌شناسی<sup>۱۶</sup> مدنظر قرار گرفته است.

هستی‌شناسی عبارت است از «نظریه‌ای عام درباره اینکه چه نوع چیزهایی یا جوهره‌هایی در جهان وجود دارند» و اشاره به گستره‌ای از هستی‌ها و روابطی است که درون حوزه‌ای خاص از معرفت و تخصص علمی پذیرفته می‌شود (Benton, 2001, p. 105). هستی‌شناسی پژوهش عبارت است از رویکرد خاصی از پژوهش درباره ماهیت واقعیت پدیده (Blaikie, 1993, p. 19). هستی‌شناسی استراتژی باز نیز اشاره به این دارد که ماهیت وجودی این پدیده چگونه است. مشابه پارادایم پست‌مدرن، هستی‌شناسی استراتژی باز، عمدتاً ذهنی است. ماهیت ذهنیت‌گرای پدیده سبب می‌شود به صورت بین‌الذهانی و در قالب نام‌انگاری و نه واقعیت‌گرایی تعریف شود (Whittington, 2019, p. 105).

p. 112). در واقع، از منظر پست‌مدرن، نسبت‌گرایی افراطی و واقعیت‌های ذهنی متکثری وجود دارد و پدیده‌هایی مانند واقع استراتژی، استراتژی، سازمان و محیط را سازه‌های روایتی می‌دانند که نتیجه تلاش نقش‌آفرینان برای معنابخشی به تجربه خود و دیگران است. واقعیات عینی وجود ندارند، بلکه از طریق جهت‌گیری ذهنی آنها شی‌گونه می‌شوند. همان‌طور که اشاره شد ادبیات استراتژی باز نشان می‌دهد تعاریف و مشخصه‌های مختلفی برای باز بودن استراتژی لحاظ شده است و پدیده‌ای چندوجهی است که به نوعی آن را شبیه سیستم‌های جعبه سیاه<sup>۱۷</sup> می‌کند. به عبارتی با پدیده‌ای چندپهلوی مواجهیم که با عوامل پیشین باعث آن و عوامل ناشی از آن مشخص می‌شود (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 168). برای تجزیه و تحلیل چیزی که به عنوان یک سیستم باز با رویکرد جعبه سیاه مدل‌سازی شده است، فقط رفتار محرک / پاسخ برای استنباط آن، حساب خواهد شد. لذا با توجه به زاویه نگاه به پدیده، موجودیت‌های متکثری قابل تصور است و برای همین پژوهش‌های مختلفی به موجودیت استراتژی باز پرداخته‌اند.

معرفت‌شناسی عبارت است از «مطالعه اینکه چگونه و چه چیزی را می‌توان شناخت» (Walliman, 2006, p. 49). معرفت‌شناسی می‌تواند به مثابه توجیه معرفت در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، معرفت‌شناسی پژوهش به مفروضاتی درباره چگونگی شناخت هرچه وجود آن پذیرفته شده است، اطلاق می‌شود. معرفت‌شناسی استراتژی باز نیز اشاره به چگونگی شناخت این پدیده دارد. مشابه پارادایم پست‌مدرن، معرفت‌شناسی استراتژی باز نیز جنبه ذهنی بیشتری دارد. شیوه شناخت ذهنیت‌گرای پدیده سبب می‌شود به صورت غیرتجربی و عمدتاً مبتنی بر معنابخشی شناخته و ادراک شود (Whittington, 2019, p. 168). در واقع، از منظر پست‌مدرن، معرفت پراکنده‌ای وجود دارد و می‌توان با نگاه معنابخشی به استراتژی نگریست. این دیدگاه دلالت بر آن دارد که واضعان راهبرد و سازمان به صورت واقعیات عینی وجود ندارند، بلکه بیشتر از طریق جهت‌گیری ذهنی ایجاد می‌شوند. همچنین از منظر معرفت‌شناسی می‌توان به انواع دانش و موقعیت منابع پژوهش (منابع داخلی و خارجی) برای تبادل اطلاعات با شرکت، کمیت و کیفیت دانش و اطلاعات داخل و خارجی و همچنین محدودیت‌های استفاده از آنها برای

استراتژی‌سازی اشاره کرد (Von Krogh & Geilinger, 2019, p. 45). به عبارت دیگر، معرفت‌شناسی، به افزایش شفافیت در شیوه‌های استراتژی و توجه به فراگیری بیشتر می‌پردازد (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 301)، و در نتیجه مخاطبان خارجی را در خصوص عناصر شیوه‌های استراتژی، اطلاعات مربوط به مشکلات و راه‌حل‌های استراتژیک و گزینه‌های مهم در شیوه‌های استراتژی شرکت آگاه‌تر می‌کند (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 539).

انسان‌شناسی، بخشی از علوم اجتماعی است و علم گسترده در خصوص توضیح ابعاد وجودی انسان است، که حوزه گسترده‌ای از فرهنگ تا تاریخ تکامل انسان را در برمی‌گیرد و ریشه‌های آن در علوم طبیعی و علوم اجتماعی است. در انسان‌شناسی به دنبال شناخت ماهیت انسان هستیم تا بدانیم از این منظر، چگونه باید به انسان‌های پیرامون خود نگاه کنیم (Burrell & Morgan, 1979, p. 95). مطابق با پارادایم پست‌مدرن، انسان موجودی خلاق با پتانسیل‌های تحقق نیافته است. انسان‌شناسی استراتژی باز عمدتاً مبتنی بر اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری<sup>۱۸</sup> و ضدجبرگرایی است (Whittington, 2019, p. 202). اراده‌گرایی تلاش می‌کند اعمال ارادی را از غیر آن تفکیک کند. طبق این رویکرد، اراده کردن یک عمل اجرایی ذهن است که با باور و میل ارتباط دارد و اگر فعلیت یابد، سبب ایجاد رویداد یا سلسله‌ای از رویدادها در جهان خارج می‌شود. موضوع گشودگی نیز که در بحث استراتژی مطرح است، اشاره به اقدامات داوطلبانه برای بیان شفافیت و ایجاد مشارکت گسترده‌تر در بین ذی‌نفعان است، ذی‌نفعانی که از نگاه انسان‌شناسی حداقل به دو گروه داخلی و خارجی قابل تفکیک هستند.

روش‌شناسی عبارت است از «نظریه و تحلیل درباره نحوه اجرای پژوهش» (Harding, 1987, p. 37). به عبارتی روش‌شناسی، مطالعه روش‌ها و توجیه‌کننده روش‌های پژوهش است تا به این پرسش پاسخ دهد که پژوهشگر چگونه می‌تواند به یافتن و شناسایی پدیده‌ها بپردازد. روش‌شناسی استراتژی باز نیز اشاره به شیوه روش‌های پژوهش مبتنی بر این پدیده دارد که عمدتاً مبتنی بر روش تحقیق کیفی یا آمیخته است. ضمن اینکه مشابه پارادایم پست‌مدرن، علاوه بر مطالعات مبتنی بر مطالعه موردی<sup>۱۹</sup>، از روش‌های ساختارشکنی، گفتمانی و روایتی نیز استفاده می‌کنند و بیشتر واگراست یعنی راهبرد

استدلالاتی مشخصی ندارند و ذهنی‌گرا هستند (Seidl & Werle, 2018, p. 835). همچنین از منظر روش‌شناسی می‌توان به صورت تخصصی‌تر به مکانیزم‌هایی که شرکت‌ها از آنها برای شفافیت و مشارکت در میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای استراتژی‌سازی استفاده می‌کنند، اشاره کرد (Von Krogh & Geilinger, 2019, p. 50). شایان ذکر است در میان ابزارها و شیوه‌های اجرای استراتژی باز، سهم استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات حائز اهمیت فراوانی است (Von Krogh & Geilinger, 2019, p. 44).

#### ۲-۴. بعدشناسی استراتژی باز

از منظر بعدشناسی، می‌توان ابعاد استراتژی باز را در قالب ابعاد اصلی و فرعی مختلف که به نوعی به عنوان مرزهای روشنی به دور پدیده کشیده شده‌اند، معرفی کرد. همان‌طور که در بخش ادبیات پژوهش، به اختصار اشاره شد، اصطلاح «استراتژی باز» با معنای رایج خود در ابتدا در مقاله‌ای نوشته ویتینگتون و همکاران معرفی شد (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 532). این محققین روند واقعی گرایش به سمت «گشودگی»<sup>۲۰</sup> بیشتر در ایجاد استراتژی را تشریح کرده‌اند و این روند را با علاقه‌ی جدیدی که به نوآوری باز پیدا شده، و باز بودن این حوزه نسبت به جریان‌ات اطلاعات از بیرون مرزهای سازمان، مقایسه کرده‌اند (Chesbrough, 2003, p. 37). استراتژی باز به‌عنوان «باز بودن از لحاظ شفافیت، هم در شکل‌گیری استراتژی و هم به‌طور گسترده‌تر، در مخابره‌ی استراتژی‌ها به هم‌هی سطوح بعد از اینکه شکل گرفتند» و «باز بودن از لحاظ فراگیری، به‌عبارت‌دیگر، دامنه‌ی افرادی که در ایجاد استراتژی دست دارند» تعریف شده است (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 539). بر اساس این تعریف، آثار بعدی عمدتاً به بررسی هر یک از این دو بعد پرداخته‌اند. شفافیت<sup>۲۱</sup> و شمول (فراگیری)<sup>۲۲</sup>، هر یک ابعاد فرعی خود را دارند.

با توجه به بعد شفافیت، ویتینگتون و همکاران تمرکز اصلی خود را روی دامنه‌ی مخاطبان داخل و خارجی سازمان که به اطلاعات استراتژیک دسترسی دارند، گذاشته‌اند (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 533). در همین رابطه، هرچه تعداد مخاطبی که به اطلاعات استراتژی دسترسی دارد، بیشتر باشد؛ استراتژی شفاف‌تر خواهد بود. دوباش و همکاران این بعد را با نام بعد اجتماعی خوانده‌اند (Dobusch,

7, p. 7). با این حال، به این نکته هم اشاره کرده‌اند که علاوه بر دامنه‌ی مخاطبان، میزان شفافیت به گزینشی بودن محتوای پخش شده نیز بستگی دارد؛ که به این مورد با نام بعد حقیقی شفافیت اشاره می‌کنند. یک سازمان می‌تواند در مورد یکی از این ابعاد بسیار باز عمل کرده باشد ولی روی بعد دیگری چندان شفاف نباشد؛ مثل وقتی که بخش بسیار کوچکی از استراتژی به اطلاع مخاطبان ذی‌نفع بسیاری می‌رسد یا برعکس، وقتی تمامی اطلاعات استراتژیک تنها در اختیار عده محدودی قرار می‌گیرد. سیدل و همکاران بر این نکته اتفاق نظر دارند و اضافه می‌کنند که اطلاعات استراتژیک به قدری وابسته به فحوا و متن هستند که به‌مرور زمان و در بستر فرآیند استراتژی، به‌صورت گزینشی در اختیار تمام مخاطبان قرار می‌گیرند (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 14). برای مثال، وقتی سازمان می‌تواند اطلاعاتی را در اختیار دامنه‌ی گسترده‌ای از مخاطبان حاضر در بازاری قرار دهد که می‌خواهد واردش شود و محصولاتی را به آن بازار عرضه کند، اطلاعات در مورد داده‌های برنامه‌ریزی شده تنها در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که نقش مهمی در جلوگیری از واکنش‌های بالقوه در بازار دارند (Sinatra, Singh & von Krogh, 2016, p. 7).

با توجه به بعد فراگیری، ویتینگتون و همکاران مجدداً روی دامنه‌ی ذی‌نفعان مدعو تأکید دارند (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 535). با این حال، ابعاد فرعی مهم دیگری هم هستند. یکی از ابعاد فرعی فراگیر بودن، کیفی است. بر این اساس، هاتز و همکاران تمایز مفهومی میان مشارکت<sup>۲۳</sup> و فراگیر بودن را طبق نظریه (Quick & Feldman, 2011, p. 274) پیش کشیده‌اند (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 300): آنها می‌گویند «مشارکت قدرت کمتری دارد؛ بیشتر مربوط به گردآوردن داده‌های ورودی ذی‌نفعان از قبیل ایده و اطلاعات است... اما فراگیر بودن بعدی عمیق‌تر است که به خلق و پایدار کردن جامعه‌ی ذی‌نفعان حاضر می‌پردازد». این تفاوت معنایی، به نوعی نشان دهنده بعد فرعی دیگری در فراگیر بودن است که عمق کیفی مشارکت<sup>۲۴</sup> نام داشته و فراتر از اعضای عادی است که در استراتژی مشارکت دارند. در اینجا، فراگیر بودن از لحاظ مشارکت ذی‌نفعان در مباحث جاری، صادقانه و دوطرفه‌ی محترمانه عمیق شمرده می‌شود. به عبارت دیگر، عمق به معنای یادگیری دوسویه‌ی بین کسانی است که



در دوره‌های بلندمدت، مشارکت کرده‌اند. در برخی منابع، بعد فرعی سومی نیز به عنوان میزان مشارکت واقعی افراد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تعریف می‌شود (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 16). معنای اصیل استراتژی باز حاوی این نکته است که فراگیر بودن لزوماً به معنای انتقال حق تصمیم‌گیری نیست، اگرچه به معنای خلاف آن هم نیست (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 536). با این حال، معنای باز بودن اغلب نوعی دموکراتیک کردن<sup>۲۵</sup> به همراه دارد (Stieger, Matzler, Chatterjee & Ladstaetter-Fussenegger, 2012, p. 50)، که در عوض به معنای اختیار تصمیم‌گیری است. دوباش و همکاران می‌گویند: «با توجه به ریشه‌های باز بودن، تصمیم‌گیری دموکراتیک یکی از ستون‌های جایگزین نشدنی مبحث گشودگی استراتژی است» (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019, p. 346). لذا بر همین اساس، تصمیم‌گیری، معیاری ضروری برای ارزیابی باز بودن/ بسته بودن فرآیندهای به اصطلاح باز موجود در ایجاد استراتژی در سازمان تلقی می‌شود (Armbrüster & Gebert, 2002, p. 56; Popper, 1966, p. 169). از نظر سیدل و همکاران، حق تصمیم‌گیری وجه نسبی باز بودن است اما می‌توان آن را امری اقتضایی دانست که گاهی مهم، گاهی غایب و گاهی نیز بی‌اهمیت است. با این همه، حضور حق تصمیم‌گیری به صورت بالقوه فراگیر بودن را به سطح قوی‌تری ارتقا می‌دهد (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 15). فراگیر بودن می‌تواند مثل یک پیوستار دیده شود که مطابق اجماع مداوم ذی‌نفعان فعال، از قوی‌ترین شکل که تصمیم‌گیری دموکراتیک است تا ضعیف‌ترین شکل مشارکت که مشورت‌های گاه و بیگاه است، پخش شده است. بر همین اساس، فراگیر بودن را باید مفهومی جامع دانست که دامنه‌ی وسیعی از میزان باز بودن کم‌وبیش شدید را در حوزه‌های تعداد / دامنه، عمق و تصمیم‌گیری در بردارد.

در کنار ابعاد فرعی خاص مربوط به شفافیت و همچنین فراگیر بودن، دوباش و همکاران بعد فرعی دیگری را معرفی می‌کنند که به هردوی این وجوه مرتبط است، و از آن با عنوان باز بودن «رویه‌ای<sup>۲۶</sup>» یاد می‌کنند (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019, p. 344). هدف آنها از این عنوان، نشان دادن میزان باز بودن شفافیت ساختارها و قواعد و فراگیری آنها در مباحث یا صرفاً به صورت پیش‌فرض است. در برخی موارد،

فرآیندهای استراتژی از این جهت که ذی‌نفعان مربوطه می‌توانند خودشان تعیین کنند که چه مقدار در فرآیند استراتژی مشارکت داشته باشند و به چه اطلاعات استراتژیکی می‌توانند دسترسی داشته باشند، باز هستند. در بعضی موارد، میزان شفافیت و فراگیر بودن مشارکت بر عهده‌ی خود ذی‌نفعان است. در بیشتر موارد اما، شفافیت و فراگیر بودن طراحی دقیق داشته و توسط مدیران سطح بالا به دقت کنترل می‌شوند.

شایان ذکر است در برخی پژوهش‌ها، از قابلیت فعال‌سازی فناوری اطلاعات (استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات)<sup>۲۷</sup> به عنوان بعد سوم نیز یاد می‌شود (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2015, p. 4; Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 533; Sunner & Ates, 2019, p. 2) که در این پژوهش با نگاه جامع‌تر به نوعی در قالب همان بعد فرعی رویه‌ای در نظر گرفته شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده، در یک تعریف نسبتاً جامع که هم نظریات قدیمی استراتژی و مفاهیم مربوطه در این حوزه را مد نظر داشته و هم با نوآوری باز، مرزبندی مشخصی را شامل می‌شود (Almeida, 2021, p. 3) این‌گونه مطرح کرد که «استراتژی باز، مجموعه‌ای پویا از فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد که امکان شفافیت استراتژیک و/یا فراگیری بازیگران داخلی و یا خارجی فراتر از مدیریت ارشد و مشاوران بلافصل‌شان را فراهم می‌آورد»، که این تعریف با پژوهش‌های هاتز و همکاران و همچنین سیدل و همکاران شباهت بسیاری داشته و همراستا است (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 302; Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 17).

### ۳-۴. مفهوم دامنه کاربرد استراتژی باز

از نظر علمای فلسفه علم، مشاهده‌ها مسبوق به نظریه‌اند یا به تعبیر دیگر، مشاهدات انسان مملو از پیش‌فرض‌ها، علایق، سلیق، قصه‌ها و پیشینه‌ها و نظریات است و البته خود پیش‌فرض‌ها، اصول و مبانی افراد نیز برآمده از مکتب، ایدئولوژی و فرهنگی است که از آن تبعیت می‌کنند (Chalmers, 1982, p. 36). با توجه به تعدد و تنوع نظریه‌های مطرح شده در حوزه استراتژی باز (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 15)، در این بخش از این منظر، یعنی رویکرد نظری به استراتژی باز نگریسته می‌شود که نتیجه آن دامنه کاربردهای مختلف این پدیده در قالب ۸ رویکرد مختلف است. رویکردهای نظری

شناسایی شده عبارتند از: رویکردهای شیوه عمل، رویکردهای مبتنی بر ارتباطات، رویکردهای مرتبط با معنابخشی، رویکردهای مرتبط با ذی‌نفعان، رویکردهای نهادی، رویکردهای مبتنی بر دانش / اطلاعات، رویکردهای مبتنی بر منابع و رویکردهای مرتبط با سازمان صنعتی.

رویکردهای شیوه عمل، استراتژی باز را فعالیت و شیوه خاص برای انجام استراتژی می‌دانند؛ یعنی، شیوه عمل یا روالی که شفافیت بیشتری خلق می‌کند و روالی که باعث مشارکت فراگیرتری می‌شوند. این موضوع یادآور دیدگاه استراتژی به مثابه عمل جاززابسکی است (Jarzabkowski, 2005, p. 70). لذا رویکرد نظری این گروه، رویکردهای فعالیت یا شیوه عمل نام‌گذاری می‌شود. بحث‌های اولیه در حوزه استراتژی باز با این رویکرد همخوانی بیشتری داشته و روی باز بودن به‌عنوان مجموعه‌ای پویا و منعطف از فعالیت‌ها تأکید دارد، نه فقط یک واحد متجانس و یکدست. در این رویکرد، به منابع انسانی توجه بیشتری شده و نقش کارکنان در تدوین استراتژی مورد تأکید قرار گرفته و موضوعاتی همچون شیوه عمل که تبیین‌کننده انگیزش، فرهنگ سازمانی و علائق افراد است، اهمیت می‌یابد (Lynch, 2011, p. 23). در این رویکرد، استراتژی باز به عنوان شیوه‌های استراتژی‌سازی شناخته می‌شود.

رویکردهای مبتنی بر ارتباطات رویکرد دیگری هستند که با نقشی که ارتباطات بیرونی و درونی در باز شدن استراتژی دارند، مرتبط است. از این منظر، استراتژی باز، پدیده ارتباطاتی تلقی می‌شود. (Mantere & Vaara, 2008, p. 343) بر اساس نظریه گفتمان، به بررسی تأثیر انواع مختلف مباحث و گفتمان‌ها روی محدود کردن یا بیشتر کردن مشارکت در فرآیند ارتباطات و مخابره استراتژی می‌پردازند. همچنین هراکلیوس و همکاران از نظریه گفت‌وگو برای توصیف اشکال خاص ارتباطات و مخابره که در فرآیند استراتژی با مشارکت فراگیر دیده شده، استفاده می‌کنند (Heracleous, Gößwein & Beaudette, 2018, p. 6).

گروه سوم نظریه‌ها، مربوط به معنابخشی هستند. از این منظر، استراتژی در قالب فرآیندهای معنابخشی باز نمایان می‌شود. این نظریه‌ها روی این تأکید دارند که چگونه در استراتژی باز، ذی‌نفعان متنوع و آگاه باید مسائل استراتژیکی را که بسیاری از آنها با

آنها ناآشنا هستند و برای آنها معنی مشخص توافق شده وجود ندارد، درک کنند. (Seidl & Werle, 2018, p. 831) بر اساس رویکرد سنتی معنابخشی<sup>۲۸</sup> وایک، استراتژی باز را به نوعی راهی برای افزایش پیچیدگی درک سیستم و خلق ظرفیت برای درک مسائل پیچیده‌ی استراتژیک، می‌دانند (Weick, 1995, p. 34).

رویکردهای مرتبط با ذی‌نفعان، اشکال جدیدی از مشارکت ذی‌نفعان را برای استراتژی باز متصور هستند. این نظریه‌ها با به رسمیت شناختن دامنه وسیعی از عواملی که می‌توانند مشارکت داده شوند، با استراتژی باز طوری برخورد می‌کنند که گویی شکل جدیدی از مشارکت ذی‌نفعان است. پیتز و آدلر با اشاره به نظریه ذی‌نفعان، بر این باور هستند که استراتژی باز می‌تواند به مثابه پلتفرمی برای گرد هم آوردن دامنه وسیعی از ذی‌نفعان، انگاشته شود (Pittz & Adler, 2016, p. 1597).

زاویه نگاه رویکردهای نهادی به استراتژی باز بر اساس انتظارات سازمانی درون جوامع بوده و به قرارگیری این پدیده در کنار سایر اشکال باز بودن، مانند دولت باز یا علوم باز که متغیرهای سازمانی شبیه به متغیرهای محرک استراتژی باز دارند، کمک می‌کنند. گلدنشتاین و والگنباخ، براساس نظریه جامعه جهانی، استدلال می‌کنند که استراتژی باز نمونه‌ای از باور فرهنگی منطقی است که درون جامعه جهانی یکدست قرار گرفته است (Goldenstein & Walgenbach, 2019, p. 290). یعنی، پیشرفت‌های فرهنگی در جامعه جهانی، باعث تقویت پایه‌های ساختارهای سازمانی می‌شود که پشتیبان شکل‌های باز استراتژی‌سازی هستند. به عبارت دیگر این رویکرد، بعدی اجتماعی و مشروعیت را وارد بحث می‌کند و در این مفهوم، استراتژی باز به عنوان انتظارات نهادینه شده شناخته می‌شود.

گروه ششم نظریه‌ها، رویکردهای اطلاعات محور هستند. نظریه‌های این گروه، استراتژی باز را نوع جدیدی از سازمان‌دهی و ترتیب جدید جریان اطلاعات و دانش می‌دانند. اطلاعات، ماده خام شفافیت و مشارکت فراگیر است. نیلی و لناردی، براساس نظریه دانش بنیان شرکت نشان می‌دهند که ترتیب‌هایی که استراتژی باز بنا کرد، باعث به وجود آمدن مسیر جدیدی برای به اشتراک گذاشتن دانش مربوط به استراتژی در میان اعضای سازمان شده است (Neeley & Leonardi, 2018, p. 923). نظریه دانش بنیان به

نوعی در کار مربوط به نوآوری باز نیز قابل مشاهده است (Chesbrough & Appleyard, 2007, p. 60). به عبارت دیگر، نظریه نوآوری باز<sup>۲۹</sup> (Chesbrough, 2003, p. 35) نیز همراستا با همین موضوع تعاملات دانشی است که تأثیر مهمی در استراتژی باز نیز داشته است.

رویکرد نظری بعدی، رویکردهای مبتنی بر منابع هستند. از این منظر، استراتژی باز به عنوان روش دسترسی به منابع باز تلقی می‌شود. نظریه مبتنی بر منابع، ابزاری اقتصادی است که برای تعیین منابع استراتژیک (در دسترس) یک شرکت به کار می‌رود. طبق این نظریه، منابع شرکت که در یک زمان مشخص، شامل دارایی‌هایی (ملموس و ناملموس) است که به صورت موقت در خدمت بوده و می‌تواند در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار استفاده شود (لوایی آدریانی، کلانتری، اسدی و علم بیگی، ۱۳۹۸، ص. ۵).

ضمن اینکه در این میان، اسشادر و همکاران نظریه جدیدی به نام دیدگاه مبتنی بر منبع باز (ORBV)<sup>۳۰</sup> به عنوان نظریه باز بودن منابع مطرح می‌کند که توسعه یافته نظریه مبتنی بر منابع است (Schoder, Schlagwein & Fischbach, 2019, p. 1). هر چند این مقاله، درک مخاطب را از ماهیت و پیامدهای باز بودن منابع افزایش می‌دهد، اما نیازمند تأمل و بررسی بیشتر برای تحقیقات تجربی در جهت آشکار کردن مفروضات، احتمالات و پیامدهای مورد نیاز است.

گروه هشتم نظریه‌ها، رویکردهای مرتبط با سازمان صنعتی یا اقتصاد صنعتی<sup>۳۱</sup> است. از این منظر، استراتژی باز به عنوان رقابت تعاملی و همکارانه تلقی می‌شود (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, p. 33). به طور کلی در نظریه‌های مبتنی بر محیط و صنعت (بازار) که از آن با عنوان سازمان صنعتی نیز یاد می‌شود، منافع با انتخاب جذاب‌ترین صنعت و رقابت بهتر با رقبای موجود در صنعت حاصل می‌شود (Lynch, 2011, p. 26). همچنین برخی نظریه‌های دیگر مرتبط با استراتژی باز همچون نظریه بازی<sup>۳۲</sup> و نظریه هزینه مبادله<sup>۳۳</sup> در ارتباط با نظریه سازمان صنعتی، پدیدار شده‌اند که بر مطالعه ساختار و عملکرد بازارها و رفتار شرکت‌ها در این بازارهای رقابتی تأکید دارند که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

#### ۴-۴. مفهوم فرآیندی استراتژی باز

فرآیند به مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای اطلاق می‌شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و پیاده شده است. معمولاً هر فرایند با یک فعالیت مشخص آغاز و با یک فعالیت مشخص نیز پایان می‌یابد. در این پژوهش نیز به همین صورت، مجموعه‌ای از روش‌های شکل‌گیری استراتژی باز، فرآیند استراتژی باز نامیده می‌شود که معمولاً بر چگونگی، کیستی (هویت) و قلمروی زمانی استراتژی اشاره دارد. اگر از منظر فرآیندی به استراتژی باز نگریسته شود، می‌توان گفت بین فرآیندهای اساسی استراتژی باز، سه نوع‌شناسی مهم وجود دارد.

گونه اول، دارای سه مرحله اصلی آماده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژی، تدوین و ارزیابی استراتژی و همچنین اجرای استراتژی است (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2015, p. 2)، گونه دیگر، سه مرحله رویکرد متداول فرآیند مدیریت استراتژیک شامل تدوین، اجرا و کنترل است (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 168) و گونه مهم دیگر نیز، چارچوب 3p<sup>34</sup> (مرتبط با مفاهیم استراتژی به‌مثابه عمل)<sup>۳۵</sup> است که شامل فعالیت (شیوه عمل)<sup>۳۶</sup>، عرف (رویه عملی)<sup>۳۷</sup> و کارآموزان (عاملان)<sup>۳۸</sup> می‌شود (Whittington, 2006, p. 615).

نوع‌شناسی اول، در مباحث متأخر پیرامون استراتژی باز، بیشتر مشهود است (Stadler, Hautz, Matzler & Von den Eichen, 2021, p. 4). در این نوع‌شناسی، مرحله اول فرآیند استراتژی باز، آماده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژی است که شامل زیرفعالیت‌های مربوط به راه‌اندازی و همچنین تجزیه و تحلیل است. در طول راه‌اندازی، فرآیند برنامه‌ریزی تشریح می‌شود و اهداف سازمانی برای برنامه‌ریزی دوره بعدی تعریف می‌شود. در این میان، انواع مختلف تجزیه و تحلیل‌ها برای درک بهتر موقعیت سازمان در ارتباط با محیط کنونی آن انجام می‌شود. مرحله دوم، تدوین و ارزیابی استراتژی است که شامل زیرفعالیت‌های مربوط به تولید ایده و همچنین تصمیم‌گیری و ترکیب است. ایده‌های استراتژیک ایجاد شده معمولاً مربوط به ترکیبات جدید محصول - بازار یا مسائل و موانع استراتژیک است. این ایده‌ها سپس ارزیابی و ترکیب شده و در نهایت برای اجرا، انتخاب می‌شوند. مرحله سوم، اجرای استراتژی است که شامل زیرفعالیت‌های ارتباط

برقرار کردن و عملیاتی کردن است. این استراتژی، معمولاً در قالب مستندات متنی مأموریت، ارزش‌های اصلی و غیره مدون شده و سپس ابلاغ و منتشر می‌شود. برای ایجاد تغییر عملیاتی مورد نیاز استراتژی، استراتژی توسعه یافته به برنامه‌های جزئی و جامع‌تری برای عملکردهای مختلف سازمانی ترجمه شده و سپس منابع مالی و سایر منابع اختصاص داده می‌شود (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2015, p. 7). همچنین سیلر و همکاران، فرآیند مشابهی را برای استراتژی باز معرفی می‌کند (Sailer, Schlagwein & Schoder, 2018, p. 5) که به دلیل شباهت زیاد، در همین نوع‌شناسی قرار داده شده است. از منظر این پژوهشگر، چرخه فرآیندی استراتژی باز شامل آماده‌سازی، تولید ایده، ادغام ایده‌ها و پیاده‌سازی است که دارای حلقه بازخورد نیز هست و در این میان، فعالیت‌های میانجی همچون همکاری، گفت‌وگو و اطلاع‌رسانی نیز وجود دارد که می‌تواند پشتیبان و تسهیل‌گر باشد. ضمن اینکه از نگاه فرآیندی، هاتز و همکاران نیز مراحل فرآیند استراتژی را شامل تولید ایده، توسعه/انتخاب و یکپارچگی استراتژیک می‌داند (Hautz, Matzler, Sutter, Hutter & Füller, 2019, p. 92) که تا حدودی مشابه همین گونه‌شناسی معرفی شده، بوده و در همین جا قرار می‌گیرد.

نوع‌شناسی دوم، مشابه رویکرد سنتی فرآیند مدیریت استراتژیک بوده که شامل تدوین، اجرا و کنترل است. از این منظر، استراتژی باز به عنوان مجموعه‌ای پویا و متوالی از فعالیت‌ها است که منجر به نتیجه می‌شود (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 170). در تدوین استراتژی، باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلف، استراتژی برتر را انتخاب کرد. در این مرحله، لازم است ذی‌نفعان مختلف مشارکت داده شوند تا در آنها ایجاد انگیزش شده و استراتژی باز محقق شود. سپس اجرای استراتژی شامل طراحی ساختار سازمان، توزیع منابع و توسعه فرآیند تصمیم‌گیری متناسب با فرهنگ سازمانی باز است و در نهایت کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها انجام می‌شود تا میزان تحقق برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی احتمالی مشخص شود. در تمامی مراحل، مشارکت و شفافیت استراتژی موجود بوده و همکاری سازنده ذی‌نفعان مختلف را همراه خود دارد. شاید بتوان وجه تمایز فرآیند مدیریت استراتژیک سنتی با فرآیند استراتژی باز در این نوع‌شناسی را در حالت سخت و نرم آن

دانست. رویکرد سنتی فرآیند مدیریت استراتژیک حالت سخت بوده و فرآیند استراتژی باز با توجه به اهمیت بیشتری که به منابع انسانی و مشارکت همه ذی‌نفعان می‌دهد، گونه نرم محسوب می‌شود.

نوع‌شناسی سوم، چارچوب 3p (مرتبط با مفاهیم استراتژی به‌مثابه عمل) شامل فعالیت، رویه عملی و عاملان است (Whittington, 2006, p. 614). فعالیت‌ها، به هنجارهای مشترک رسمی و غیررسمی نامشهود و روش‌های پذیرفته شده برای تفکر و عمل، که افراد هنگام تهیه و اجرای استراتژی انجام می‌دهند، اشاره دارد (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 169). فعالیت‌ها شامل استفاده از روش یا روندهای برنامه‌ریزی استراتژیک مانند کارگاه‌ها، بودجه‌ها، ابزارهای تحلیلی و اسناد رسمی است، که این امر مستلزم تأثیر سیستم اجتماعی بر فعالیت‌های استراتژیک است (Vaara & Whittington, 2012, p. 286). این فعالیت‌ها به‌نوبه خود، زیربنای عرف یا (رویه عملی) استراتژی را تشکیل می‌دهند، که به‌عنوان فعالیت‌های روزمره رسمی و غیررسمی در رابطه با تدوین و اجرای استراتژی تعریف می‌شود (Whittington, 2006, p. 614). از آنجا که افراد همیشه در چارچوب عمل می‌کنند، عرف عملی نمی‌تواند خارج از فعالیت‌های اجتماعی که افراد آن را ترسیم می‌کنند، تعریف شود (Jarzabkowski & Spee, 2009, p. 73). بنابراین فعالیت‌های استراتژی و رویه عملی آن در کنار هم، اقدامات<sup>۳۹</sup> استراتژیک واقعی را تشکیل می‌دهند. از طرف دیگر، متخصصان یا عاملان استراتژی نیز به‌عنوان بازیگران فردی تعریف می‌شوند که «کارهایی را در زمینه ساخت، شکل‌دهی و اجرای استراتژی‌ها در داخل در سطوح مختلف سازمانی و همچنین در محیط خارجی انجام می‌دهند» (Whittington, 2019, p. 78). همچنین دوباش و همکاران نیز در فرآیند استراتژی باز خود، دسترسی به اطلاعات، شیوه‌های مشارکت و شیوه‌های تصمیم‌گیری را معرفی می‌کند (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019, p. 346) که با توجه به محتوای آن، در همین نوع‌شناسی قرار می‌گیرد.



#### ۵-۴. مفهوم سطح تجزیه و تحلیل استراتژی باز

سطح تحلیل در علوم اجتماعی برای اشاره به مقیاس جامعه هدف تحقیق به کار برده می‌شود. نوع‌شناسی سطح تجزیه و تحلیل استراتژی باز مبتنی بر سطوح مختلف تحلیلی است که می‌تواند به دو طریق تعداد یا نوع شناخته شود.

از منظر تعداد، ۴ سطح فردی مدیران، گروه، شرکت و فراتر از مرزهای شرکت قابل تفکیک است. سطح فردی شامل سطح فردی مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران عملیاتی است. سطح گروهی می‌تواند در قالب گروه کارکنان واحد برنامه‌ریزی، گروه کارکنان واحد تحقیق و توسعه، گروه کارکنان واحد بازاریابی و ... مطرح شود. سطح کل شرکت نیز اشاره به تمامی افراد درونی شرکت اعم از مدیران و کارکنان مختلف دارد (Whittington, Cailluet & Yakis Douglas, 2011, p. 532). همچنین وقتی از سطح فراتر از مرزهای شرکت صحبت می‌شود، عمدتاً منظور سهامداران، شرکا و مشتریان هستند. استراتژی باز، با توجه به اهداف شرکت و میزان شفافیت و مشارکت موردنیاز، می‌تواند در سطوح مختلف مطرح شود.

همچنین اگر از بعد نوع به سطح تحلیل نگاه شود، ۲ بخش ذی‌نفعان داخلی و ذی‌نفعان خارجی قابل بررسی است. عمده ذی‌نفعان داخلی مهم در کنار تیم مدیریت، نیروی انسانی دانشی (کارکنان دانشی) شرکت‌ها هستند. به عبارت دیگر، ذی‌نفعان داخلی شامل تمامی سطوح مختلف مدیران (ارشد، میانی و عملیاتی)، همچنین کارکنان و مالکان سازمان است. ذی‌نفعان خارجی مهم نیز عمدتاً در قالب مشتریان (یا کاربران<sup>۲۰</sup>) و شرکا (تامین‌کنندگان) هستند که در نگاهی کلان‌تر ذی‌نفعان خارجی شامل تمامی خبرگان خارجی، مشتریان، شرکا، رقبا و عموم مردم هستند (Hautz, Matzler, Sutter, Hutter & Füller, 2019, p. 90). برخی پژوهشگران، برای باز بودن شرکت‌ها، درجات مختلفی همچون بسته، نیمه باز، باز، فوق‌العاده باز تعریف کرده‌اند (Barge-Gil, 2013, p. 586). اما در نگاهی جامع‌تر می‌توان گفت میزان باز بودن استراتژی می‌تواند در طول یک پیوستار و به صورت طیفی از محدود تا گسترده تعریف شود. اگر صرفاً ذی‌نفعان داخلی مدنظر باشند، مشارکت محدود صورت گرفته و اگر ذی‌نفعان خارجی نیز در کنار ذی‌نفعان

داخلی مورد توجه باشند، شاهد شکل‌گیری مشارکت گسترده خواهیم بود (Stadler, Hautz & von den Eichen, 2020, p. 37).

### نتیجه‌گیری

استراتژی باز پدیده‌ای چندوجهی است که به سرعت در حال پیشرفت بوده و نیازمند شناخت بیشتر است. تعاریف و نظرات مختلفی پیرامون استراتژی باز مطرح است، لذا با توجه به این تنوع، نگاه جامع نوع‌شناسانه می‌تواند این تعاریف را جمع‌بندی نماید. در این مقاله تلاش شد برای دستیابی به نتایج تلفیقی و برای یکپارچه‌سازی یافته‌ها به کمک فراترکیب، شناخت دقیق‌تری از استراتژی باز صورت گیرد. نتایج بررسی ۳۸ مقاله بررسی شده، نشان می‌دهد تعاریف و مشخصه‌های مختلفی برای باز بودن استراتژی لحاظ شده است. هر یک از این پژوهش‌ها، در چارچوب مفاهیم مختص خود در حوزه استراتژی باز قرار گرفته و از منظر متفاوت به آن نگاه می‌کنند. یافته‌های به دست آمده در قالب ۱۹ بعد و ۳۸ شاخص دسته‌بندی شده است. با توجه به هدف پژوهش و نوع‌شناسی صورت گرفته، دیدگاه‌های کلیدی احصا شده از پژوهش‌ها در قالب ۵ دسته یا مقوله یا منظر متفاوت فلسفی، بعدشناسی، دامنه کاربرد، فرآیندی و سطح تجزیه و تحلیل شناسایی شدند.

از منظر مبانی فلسفی، رویکرد استراتژی باز عمدتاً ذهنی است و در پارادایم پست مدرن قرار می‌گیرد که (Whittington, 2019, p. 67) نیز این موضوع را تأیید می‌کند. با توجه به اینکه مبانی فلسفی و پیش فرض‌ها به چهار دسته هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و روش‌شناسی دسته‌بندی می‌شوند، باید اشاره کرد هستی‌شناسی این پدیده ذهنیت‌گرا؛ معرفت‌شناسی آن دارای ذهنیت‌گرا مبتنی بر معنابخشی؛ انسان‌شناسی آن مبتنی بر اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری و همچنین روش‌شناسی آن نیز کیفی یا آمیخته است.

از منظر بعدشناسی، می‌توان ابعاد استراتژی باز را در قالب ابعاد اصلی و فرعی معرفی کرد. بعد اصلی شفافیت دارای ابعاد فرعی تعداد/دامنه‌ی مخاطبان داخلی، تعداد/دامنه‌ی مخاطبان خارجی، تعداد/دامنه‌ی موضوعات افشا شده و همچنین باز بودن رویه‌های شفافیت است. بعد اصلی دیگر یعنی فراگیری نیز دارای ابعاد فرعی تعداد/دامنه‌ی شرایط مقتضی، عمق مشارکت، محدوده حق تصمیم‌گیری و درنهایت باز بودن رویه‌های فراگیری

است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد دو بعد اصلی معرفی شده، مورد توافق همگان بوده و به نوعی به ثبات و قطعیت رسیده است، اما ابعاد فرعی می‌تواند در پژوهش‌های آتی توسعه یابد. نتایج به دست آمده با پژوهش‌های سانر و آتس و همچنین سیدل و همکاران نیز همراستاست (Sunner & Ates, 2019, p. 2; Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 9).

با توجه به تعدد و تنوع نظریه‌های مطرح شده در حوزه استراتژی باز (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 9)، در منظر دیگرو، از رویکرد نظری به استراتژی باز نگریسته می‌شود که نتیجه آن دامنه کاربردهای مختلف این پدیده در قالب ۸ رویکرد مختلف است. در رویکرد نظری شیوه عمل، استراتژی باز به عنوان شیوه‌های استراتژی‌سازی شناخته می‌شود. در رویکردهای مبتنی بر ارتباطات، استراتژی باز به عنوان پدیده ارتباطاتی؛ در رویکردهای مرتبط با معنابخشی، استراتژی باز به عنوان فرآیندهای معنابخشی؛ در رویکردهای مرتبط با ذی‌نفعان، استراتژی باز به عنوان اشکال جدید مشارکت ذی‌نفعان؛ در رویکردهای نهادی، استراتژی باز به عنوان انتظارات نهادینه شده؛ در رویکردهای مبتنی بر دانش/اطلاعات، استراتژی باز به عنوان ترتیب جدید جریان اطلاعات و دانش مطرح می‌شود. همچنین در رویکردهای مبتنی بر منابع، استراتژی باز به عنوان دسترسی به منابع باز و در رویکردهای مرتبط با سازمان صنعتی، استراتژی باز به عنوان رقابت تعاملی شناخته می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد با توجه به اینکه نظریه‌های مختلفی به نوعی به استراتژی باز اشاره دارند، اما به نظر می‌رسد از میان آنها، رویکردهای شیوه عمل، نظریه‌های رویکرد مبتنی بر دانش/اطلاعات و همچنین رویکردهای مبتنی بر منابع نقطه شروع مفیدتری ارائه کرده‌اند. این نتیجه با (Appleyard & Chesbrough, 2017, p. 311) نیز همراستاست. همچنین می‌توان گفت در این میان رویکردهای شیوه عمل، رویکردهای مرتبط با ذی‌نفعان، رویکردهای نهادی و رویکردهای مبتنی بر دانش/اطلاعات رویکردهای مهم‌تر و قابل‌توجه‌تری هستند که پژوهشگران می‌توانند در پژوهش‌های آتی خود به آنها بیشتر توجه داشته باشند (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 9). (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 163) نیز در پژوهش خود به دیدگاه نهادی، دیدگاه فرآیندی دیدگاه شیوه عملی تأکید

کرده و (Seidl, Krogh & Whittington, 2019, p. 9) نیز به شیوه عمل، نظریه ذی نفعان، نظریه مبتنی بر دانش شرکت و همچنین نظریه مبتنی بر منابع اشاره کرده است. از منظر فرآیندی، می توان گفت بین فرآیندهای اساسی استراتژی باز، سه نوع شناسایی مهم قابل تأمل است. یک گونه، سه مرحله اصلی آماده سازی برنامه ریزی استراتژی، تدوین و ارزیابی استراتژی و همچنین اجرای استراتژی است؛ گونه دیگر، سه مرحله رویکرد متداول فرآیند مدیریت استراتژیک شامل تدوین، اجرا و کنترل است و گونه مهم دیگر نیز، چارچوب 3p (مرتبط با مفاهیم استراتژی به مثابه عمل) است که شامل شیوه عمل، رویه عملی و عواملان می شود که نوع شناسایی دوم و سوم همراستا با پژوهش های توکلی و همکاران و همچنین ویتینگتون بوده (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 163) (Whittington, 2006, p. 614) و سیلر و همکاران نیز به نوعی نوع شناسایی اول را تأیید کرده اند (Sailer, Schlagwein & Schoder, 2018, p. 5). در این میان، نوع شناسایی اول مطرح شده، کاربردی تر بوده و پژوهشگران و مدیران می توانند آن را مورد بررسی و توسعه بیشتر قرار دهند.

همچنین از منظر سطح تجزیه و تحلیل، استراتژی باز به دو طریق تعداد یا نوع شناخته می شود. از بعد تعداد، ۴ سطح فردی مدیران، گروه، شرکت و فراتر از مرزهای شرکت قابل تفکیک است. همچنین از بعد نوع، ۲ بخش ذی نفعان داخلی (مشارکت محدود) و ذی نفعان خارجی (مشارکت گسترده) قابل بررسی است که بیشتر متداول هستند. پژوهش های مشابه بیرکینشاو و همچنین هاتز و دیگران عمدتاً صرفاً بر ذی نفعان داخلی و خارجی تأکید کرده بودند (Birkinshaw, 2017, p. 424; Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 300).

این پژوهش، همچون دیگر تحقیقات با محدودیت هایی نیز همراه بوده است. ممکن است در بخش های مختلف، کمی همپوشانی و تکرار مشاهده شده باشد، که به دلیل ماهیت پژوهش، اجتناب ناپذیر بوده است. با اینکه تلاش شده بود با به کارگیری نظر خبرگان و انجام دادن اصلاحات چندباره، یافته ها به درست ترین شیوه ساختاردهی شوند، اما با توجه به همپوشانی مطالب و ارتباط دسته های مختلف با هم، شاید پژوهشگران دیگر بتوانند در نام گذاری ها و محل قرارگیری گونه ها تغییراتی ایجاد نمایند. ضمن اینکه

ممکن است پژوهشگران در برخی موارد، به جای مرور متعادل و منصفانه، اعمال نظر خود را بیش از حد انجام داده باشند. همچنین در بخش جستجوی مقالات، باید اشاره کرد که به دلیل حجم بالا، سطح دسترسی و زمان بر بودن بررسی نتایج مربوطه؛ پایگاه داده غیر اسکوپوس، مجلات غیرانگلیسی زبان و مقالات سایر زمینه‌های غیر مرتبط با مدیریت مورد بررسی قرار نگرفتند که سایر پژوهشگران می‌توانند در پژوهش‌های آتی خود به آنها نیز توجه کنند و به غنای بیشتر این نتایج کمک کنند. همچنین باید اشاره کرد که ماهیت پویا و تأثیرگذار استراتژی باز و راه‌های مختلف نگاه به این حوزه، نشان می‌دهد محققین باید تلاش بیشتری برای درک بهتر این پدیده جدید داشته باشند. پژوهشگران می‌توانند از این ۵ دسته معرفی شده به پدیده نوظهور استراتژی باز نگریسته و تحقیقات آتی نظری و تجربی در آن را توسعه داده و به فرصت‌ها و چالش‌های آن بپردازند. همچنین برخی موضوعات دیگر همچون اکوسیستم‌های پلتفرمی و سایر حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در استراتژی در کنار موضوع پایداری و کنترل در استراتژی باز می‌تواند مورد پژوهش سایر علاقه‌مندان قرار گیرد.

#### یادداشت‌ها

1. Open Source Software
2. Open Government
3. Open Data
4. Open Science
5. Entity view
6. Process view
7. Practice view
8. Commons-based production
9. Crowd-based inputs to decision making
10. Collective buy-in and action
11. Collective sensemaking in the capital markets
12. Meta-study
13. Ontology
14. Epistemology
15. Anthropology
16. Methodology
17. Black Box

18. Voluntaryism
19. Case Study
20. Openness
21. Transparency
22. Inclusion
23. Participation
24. The qualitative depth of involvement
25. Democratization
26. Procedural
27. IT-enabledness
28. Classical sensemaking approach
29. Open Innovation
30. Open Resource-Based View (ORBV)
31. Industrial economics
32. Game Theory
33. Transaction Cost Theory
34. 3P framework
35. Strategy as Practice
36. Practices
37. Praxis
38. Practitioners
39. Activities
40. Users

#### منابع

- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*. 13 (2). 310-331.
- 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*. 30 (4). 832-852.
- Amrollahi, A., Ghapanchi, A. H. & Talaei-Khoei, A. (2014). Using crowdsourcing tools for implementing open strategy: A case study in education. *20th Americas Conference on Information Systems. AMCIS 2014*.
- Appleyard, M. M. & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*. 50 (3). 310-321.
- Armbrüster, T. & Gebert, D. (2002). Uncharted territories of organizational research: The case of Karl Popper's open society and its enemies. *Organization Studies*. 23 (2). 169-188.
- Aten, K. & Thomas, G.F. (2016). Crowdsourcing Strategizing: communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*. 53 (2). 148-180.
- Barge-Gil, A. (2013). Open Strategies and Innovation Performance. *Industry and*

- Innovation*. 20 (7). 585–610.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1). 99–120.
- Bench, S. & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. 47 (4). 487-499.
- Benton, T. (2001). *Philosophy of Social Science: The Philosophical Foundations of Social Thought*. Palgrave.
- Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*. 50 (3). 423-426.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Enquiry*. in Bloch, M, *Marxism and Anthropology*. Oxford University Press
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life* (1st ed.). Routledge.
- Chalmers, A.F. (1982). *What is this thing called science? an assessment of the nature and status of science and its methods*. Hackett Publishing Company
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*. 4 (2). 125–137.
- Chesbrough, H.W. & Appleyard, M.M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*. 50 (1). 57–76.
- Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*. 44 (3). 35-41.
- David, P. A. (1998). Common agency contracting and the emergence of “Open science” institutions. *American Economic Review*. 88 (2). 15–21.
- De Gooyert, V., Rouwette, E. & Van Kranenburg, H. (2019). Interorganizational Strategizing. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. 1 (6). 106-120.
- Deken, F., Berends, H., Gemser, G. & Lauche, K. (2018). Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. *Academy of Management Journal*. 61 (5). 1920–1950.
- Dobusch, L., Dobusch, L. & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia’s open strategy process. *Organization Studies*. 40 (3). 343–370.
- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D. & Werle, F. (2017). A communication perspective on open strategy and open innovation. *Managementforschung*. 27 (1). 5–25.
- 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 Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*. 50 (3). 337–354.
- Goldenstein, J. & Walgenbach, P. (2019). An Institutional Perspective on Open Strategy: Strategy in World Society. *Cambridge Handbook of Open Strategy*.

- 289-304.
- Harding, S. (1987). *Introduction: Is There a Feminist Method?*. In S. Harding (Ed.), *Feminism and Methodology: Social Science Issues* (pp. 1-14). Bloomington: Indiana University Press.
- 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. (2019). A Social Network Perspective on Open Strategy. *Cambridge Handbook of Open Strategy*, 272-288.
- Hautz, J., Matzler, K., Sutter, J., Hutter, K. & Füller, J. (2019). Practices of Inclusion in Open Strategy. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. 87-105.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*. 50 (3). 298-309.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*. 55 (9). 1956-1983.
- Heger, T. & Boman, M. (2015). Networked foresight – The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*. 101 (1). 147-164.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S. & Narthey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*. 35 (12). 1727-1748.
- 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.
- Hoseinzadeh Shahri, M., Khodabandelou, R. & Moshkdanian, F. (2019). A Bibliometric Analysis of Open Strategy: A new Concept in Strategic Management. *Iranian Journal of Management Studies*. 12 (3). 363-377.
- 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). 355-370.
- 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.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*. 11 (1). 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: an activity-based approach*. Sage Publications.
- Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A. & Alambeigi, A. (2019). Content Analysis of Business Cooperatives Theories Emphasizing Network Functions. *Journal of Business Management*. 11 (1). 3-24.



- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, D.-Y., Huang, C.-C. & Ng, M. (2017). The coopetition game in international liner shipping. *Maritime Policy & Management*. 44 (4). 474-495.
- 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.
- Lynch, R. (2011). *Strategic Management*, Prentice Hall, Six edition.
- Matzler, K., Fuller, J., Koch, B., Hautz, J. & Hutter, K. (2014). *Open strategy: A new strategy paradigm? In Matzler, K., Pechlaner, H., Renzl, B. (Eds.), Strategie und Leadership (pp. 37-55)*. Wiesbaden, Germany: Springer.
- Mack, D. Z. & Szulanski, G. (2017). Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*. 50 (3). 385–396.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Niemiec, R. M. (2017). Using public crowds for open strategy formulation: mitigating the risks of knowledge gaps. *Long Range Planning*. 50 (3). 397-410.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*. 19 (2). 341–358.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, New York: Prentice Hall.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal*. 21 (9). 941-953.
- 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.
- Norris, M. & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informatics*. 1 (2). 161-169.
- Ohlson, T. & Yakis-Douglas, B. (2019). Practices of Transparency in Open Strategy: Beyond the Dichotomy of Voluntary and Mandatory Disclosure. *Cambridge Handbook of open strategy*. 136-150.
- Pittz, T. G. & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*. 54 (7). 1595–1614.
- Popper, K. R. (1966). *The open society and its enemies. Volumes I and II*. London: Routledge.
- Quick, K. S. & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of Planning Education and Research*. 31 (3). 272–290.

- Sailer, A.S., Schlagwein, D. & Schoder, D. (2018). Open Strategy: State of the Art Review and Research Agenda. *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, New York: Springer.
- Seidl, D., Krogh, G.V. & Whittington, R. (2019). Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. 9–26.
- 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.
- Shahsavari, A. & Alamolhoda, J. (2019). Methodology of Research Reviews and Its Role in Knowledge Production: Developing a Typology. *Methodology of Social Sciences and Humanities*. 25(98). 79-105.
- Shaykh al-Islami, S. (2013). Fundamentals of change in the organization (challenges and contradictions). Tehran: Iran Industrial Training and Research Center Publications.
- Schlagwein, D., Schoder, D. & Fischbach, K. (2011). Social Information Systems: Review, framework, and research agenda. *International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Schmitt, R. (2010). Dealing with wicked issues: Open strategizing and the Camisea case. *Journal of Business Ethics*. 96 (1). 11–19.
- Schoder, D., Schlagwein, D. & Fischbach, K. (2019). Open Resource-Based View (ORBV): A Theory of Resource Openness. *International Conference on Information Systems (ICIS)*. Germany.
- Sinatra, A., Singh, H., & von Krogh, G. (2016). *The management of corporate acquisitions: International perspectives*. New York: Springer.
- Splitter, V., Seidl, D. & Whittington, R. (2019). Practice-theoretical perspectives on open strategy: implications of a strong programme. *Cambridge Handbook of open strategy*. 221-240.
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & Von den Eichen, S.F. (2021). A User's Guide to Open Strategy. *Harvard Business Review*
- Stadler, C., Hautz, J. & von den Eichen, S. (2020). Open Strategy: The Inclusion of Crowds in Making Strategies. *NIM Marketing Intelligence Review*. 12 (1). 36-41
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S. & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*. 54 (4). 44–68.
- Sturm, F. Pott, C., (2020). Open Strategy in a Research Organization: Joint Exploration of Research Opportunities in Logistics & IT, 2020 *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1-9.
- Sunner, A. & Ates, A. (2019). Open strategy: a review and research agenda. In BAM

- 2019 Conference Proceedings: *Building and Sustaining High Performance Organisations During Uncertain Times*. London.
- 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.
- Tavakoli, A., Schlagwein, D. & Schoder, D. (2015). 'Open Strategy: consolidated definition and processual conceptualization'. In *Proceedings of the Thirty-Sixth International Conference on Information Systems*. Fort Worth. USA.
- Tayebi Abolhasani, A. & khashei Varnamkhasti, V. (2021). Analyze the evolution of strategy. *Science and Technology Policy Letters*. 11 (2). 97-123.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*. 6 (1). 285-336.
- Von Hippel, E. & Von Krogh, G. (2003). Open source software and the "private-collective" innovation model: Issues for organization science. *Organization Science*. 14 (2). 209-223.
- Von Krogh, G. & Geilinger, N. (2019). Open Innovation and Open Strategy: Epistemic and Design Dimensions. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. 41-58.
- Walliman, S.R. (2006). *Social Research Methods*, Sage Publications Ltd.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B. & Ahn, K. (2016). Cheap talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. *Strategic Management Journal*. 37 (12). 2413-2424.
- Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*. 22 (3). 531-544.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. 27 (5). 613-634.
- 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 Planning*. 50 (3). 411-422.
- Zanin, F., Lusiani, M. & Bagnoli, C. (2020). The swinging role of visualization in strategic planning. *Journal of Management and Governance*. 24. 1019-1054.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative Meta-synthesis: a Question of Dialoguing with Texts. *Journal of Advanced Nursing*. 53 (3). 311-318.