



فصلنامه مدیریت مهندسی و تحول دیجیتال



Original Research Article



## Identifying factors affecting the success of open strategy: a meta-synthesis approach

Mohammad Yousef Hosseini Balam <sup>\* ۱</sup> , Mohammad Javad Sohrabi Renani <sup>۲</sup> 

<sup>۱</sup>- Master's Degree in Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

<sup>۲</sup>- Master's Degree in Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Date Received: ۲۴ April ۲۰۲۴

Date Revised: ۹ July ۲۰۲۴

Date Accepted: ۲ September ۲۰۲۴

Date published: ۱۲ October ۲۰۲۴

#### Keywords

Open strategy,  
strategy formulation,  
strategy execution,  
meta-synthesis.

#### Corresponding Author Email:

[m.y.hoseini@mail.ir](mailto:m.y.hoseini@mail.ir)

### ABSTRACT

Open strategy is one of the emerging concepts in strategic management that has recently attracted a lot of attention. Due to environmental, technological, cultural and organizational changes, traditional strategic management approaches no longer meet the needs of organizations in the present era, therefore, the emergence of new concepts such as open strategy is a necessity. The present study has tried to investigate the factors affecting the success of open strategy in organizations using the meta-synthesis method. In this study, all research and resources related to open strategy have been studied and reviewed from the beginning to the present, and an attempt has been made to present an efficient and effective model for the success of organizations in the open strategy process. The findings of this study indicate that managers should pay attention to two basic and important categories of environmental-social factors and managerial factors in the process of formulating and implementing open strategy. Also, paying attention to cultural, behavioral, structural dimensions, transparency, participation and technological infrastructure and the elements and components related to them are very important in this regard.

#### How to cite this article:

Hosseini Balam, M.Y., Sohrabi Renani, M.J. (۲۰۲۴). Identifying factors affecting the success of open strategy: a meta-synthesis approach. *Journal of Engineering Management and Digital Transformation*, ۷(۳), ۳۹-۴۷



©۲۰۲۳ The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴.۰ International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

Publisher: Chatre Andisheh International Publishing Institute



# مدیریت مهندسی و تحول دیجیتال

Homepage: <https://Jonarbset.ir>



## مقاله پژوهشی

### شناسایی عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز: رویکرد فراترکیب

محمدیوسف حسینی بالام\*<sup>۱</sup> ID، محمدجواد سهرابی رنانی<sup>۲</sup> ID

۱- کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۲- کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

#### اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۲۱

#### چکیده

استراتژی باز یکی از مفاهیم نوظهور در مدیریت استراتژیک است که اخیراً توجه زیادی را به خود جلب نموده است. به دلیل تغییرات محیطی، فناوری، فرهنگ و سازمانی رویکردهای سنتی مدیریت استراتژیک دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها در عصر حاضر نیستند از این رو پیدایش مفاهیم جدیدی همچون استراتژی باز یک ضرورت است. پژوهش پیش رو سعی نموده است با استفاده از روش فراترکیب به بررسی عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز در سازمان‌ها بپردازد. در این پژوهش تمامی پژوهش‌ها و منابع مرتبط با استراتژی باز از ابتدا تا کنون مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و سعی شده است تا مدلی کارآمد و موثر برای موفقیت سازمان‌ها در فرآیند استراتژی باز ارائه شود. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدیران در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی باز باید به دو مقوله اساسی و مهم عوامل محیطی-اجتماعی و عوامل مدیریتی توجه کنند. همچنین توجه به ابعاد فرهنگی، رفتاری، ساختاری، شفافیت، مشارکت و زیرساخت فناوری و عناصر و مولفه‌های مرتبط با آن‌ها در این بین بسیار حائز اهمیت است.

#### واژه‌های کلیدی

استراتژی باز،

تدوین استراتژی،

اجرای استراتژی،

فراترکیب.

ایمیل نویسنده مسئول

[m.y.hoseini@mail.ir](mailto:m.y.hoseini@mail.ir)

استناد به این مقاله: حسینی بالام، محمدیوسف؛ سهرابی رنانی، محمدجواد (۱۴۰۳). شناسایی عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز: رویکرد فراترکیب. مدیریت مهندسی و تحول دیجیتال، ۷(۳)، ۳۹-۴۷.

ناشر: موسسه انتشارات بین المللی چتر اندیشه

Creative Commons: CC BY ۴.۰



## مقدمه

استراتژی به عنوان مفهومی که از جنس رقابت می‌باشد، در نظر اندیشمندان و صاحب‌نظران به گونه‌های مختلفی تعریف شده است. از دیدگاه آنسوف استراتژی به مثابه قانونی برای تصمیم‌گیری است (آنسوف، ۱۹۵۷). چندلر تعیین اهدافی بلندمدت برای سازمان، مجراهایی برای تصمیم‌گیری و اختصاص منابع ضروری در جهت نیل به آن اهداف بیان شده را تعریفی برای استراتژی می‌داند (چندلر، ۱۹۶۲). از نگاه مینتزبرگ و لمپل استراتژی به الگوهایی از تصمیم‌گفته می‌شود که اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می‌کند. این استراتژی منشأ برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان برای رسیدن به اهداف خود است که این الگوها سعی در تنظیم نوع فعالیت‌ها، شیوه سازماندهی و کنترل منابع اقتصادی و انسانی در سازمان‌ها دارد (مینتزبرگ و لمپل، ۱۹۹۹). علت این تنوع در تعاریف، بستر ذهنی و نوع نگاه این اندیشمندان نسبت به مقوله استراتژی می‌باشد.

طبق تعاریف گفته شده، استراتژی نیاز ضروری بسیاری از سازمان‌هایی است که در جهت بقای خود ناگزیر از تغییرات هستند. این تغییرات سبب شده است رویکردهای برنامه‌ریزی و روندهای استراتژی نیز تغییر کنند. موفقیت سازمان‌ها نیز تا حد زیادی به انواع مختلف استراتژی‌های اتخاذ شده آن‌ها وابسته است (آدوور، ۲۰۲۰). از طرفی تغییرات محیطی، فناوریانه، فرهنگی و سازمانی، کارآمدی رویکردهای سنتی در استراتژی را نیز کمرنگ نموده است. در رویکردهای سنتی معمولاً افراد کمی از سازمان در فرآیندهای تدوین استراتژی و تصمیم‌سازی‌ها دخیل بوده‌اند (بیرکینشاو، ۲۰۱۷)، اما در طول زمان و با معرفی رویکردهای نوین در استراتژی دخالت و مشارکت افراد سازمان در فرآیندهای تدوین استراتژی افزایش یافته است (استادلر و همکاران، ۲۰۲۱). در این میان، مفهوم استراتژی باز به دنبال افزایش شفافیت و انعطاف‌پذیری درباره مسائل استراتژیک سازمان که شامل ذی‌نفعان داخلی و خارجی است، می‌باشد. استفاده از استراتژی باز در پوشش شکاف میان تدوین استراتژی که بر عهده مدیران بالادستی است و اجرای استراتژی که بیشتر به مدیران میانی و رده‌های پایین‌تر آن سپرده شده است مؤثر است؛ چرا که در فرآیند تدوین ذی‌نفعان بیشتری را درگیر می‌سازد (آدوور، ۲۰۱۹). به عبارتی دیگر، استراتژی باز نوعی جمع‌سپاری در استراتژی است (مونت و همکاران، ۲۰۲۰). چسبرو در سال ۲۰۰۷ برای اولین بار استراتژی باز را معادل نوآوری باز دانست. روند مطالعه در حوزه استراتژی باز در چهار سال اخیر بیشترین رشد و فراوانی را داشته و نشان‌دهنده ارزشمندی مطالعات در این حوزه است (سیلر و همکاران، ۲۰۱۸). پس از چسبرو که در سال ۲۰۰۳ نیز ایده نوآوری باز را مطرح نموده بود، ویتینگتون از سال ۲۰۱۱ سعی نمود این مفهوم را ایده‌پردازی کرده و در این حوزه پژوهش‌های زیادی را تا سال ۲۰۱۵ انجام دهد.

اندیشمندان زیادی سعی در ارائه تعریف از این مفهوم داشته‌اند. اپل یارد و چسبرو استراتژی باز را به مثابه اصول استراتژی تجاری سنتی در ترکیبی با نوآوری باز می‌دانند که ابزاری در جهت افزایش ارزش‌آفرینی برای سازمان‌هاست (اپل یارد و همکاران، ۲۰۱۷). ویتینگتون و همکاران نیز استراتژی را ابزاری در جهت افزایش مشارکت و شفافیت می‌دانند. منظور از مشارکت نیز بحث و تبادل نظرها و دیدگاه‌هایی است که در جهت شکل‌دهی استراتژی‌های سازمان انجام می‌پذیرند (ویتینگتون و همکاران، ۲۰۱۴). توکلی و همکاران نیز استراتژی باز را برنامه‌ای جامع و شفاف می‌دانند که استفاده فعالی از فناوری اطلاعات دارد. در طی این فرآیند سعی می‌شود مشارکتی برای چگونگی رقابت، جایگاه و اهداف یک سازمان، و سیاست‌های لازم در جهت تحقق این اهداف مورد توجه قرار گیرد (توکلی و همکاران، ۲۰۱۷). جالب توجه است که پرستفاده‌ترین کلیدواژه‌ها در تعاریف اندیشمندان این حوزه از استراتژی باز، مفاهیم شفافیت و مشارکت می‌باشد (ملک نژاد یزدی، ۱۴۰۰).

## پیشینه پژوهش

از ملزومات یک پژوهش، مطالعه و بررسی پژوهش‌های گذشته و استفاده از نتایج و دستاوردهای آن‌ها برای اثبات یا رد فرضیات پژوهشگران می‌باشد. در این پژوهش مطالعات حوزه فرآیند استراتژی باز مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهشی با عنوان «مرور ادبیات نظری استراتژی باز و بازنگری مجدد و مفهوم‌سازی عملی پیرامون استراتژی باز»، توکلی و همکاران با شناسایی دیدگاه‌های موجود، به این سوال پاسخ داده‌اند که استراتژی باز در ادبیات قبلی چگونه مفهوم‌سازی شده است؟ همچنین با ارائه

یک چارچوب نظری و تعریف کامل از استراتژی باز به عنوان یک عمل، به پرسش‌ها پیرامون چگونگی درک استراتژی باز به عنوان یک عمل پاسخ داده‌اند (توکلی و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین سانر و آتس یک مرور سیستماتیک دیگر بر روی پژوهش‌های این حوزه داشته‌اند و با بررسی این که استراتژی باز چیست؟ به یکسان‌سازی تعاریف بین محققین مختلف پرداخته‌اند و نهایتاً به ارائه‌ی یک تعریف واحد از استراتژی باز رسیده‌اند (سانر و آتس، ۲۰۱۹). سیلر و همکاران در یک مقاله مروری در حوزه‌ی استراتژی باز، با تمرکز بر نقش فناوری اطلاعات در استراتژی باز و شناسایی حوزه‌های دیگری که پژوهش‌های کمتری پیرامون آن صورت گرفته شده است، یک چارچوب جامع فرآیند محور را در استراتژی باز بررسی کرده‌اند (سیلر و همکاران، ۲۰۱۸). بیرکینشاو نیز چارچوب چهار بعدی‌ای را طراحی کرده است که شامل تولید بر پایه اجتماع، ورودی‌های مبتنی بر جمعیت برای تصمیم‌گیری، خرید و اقدام جمعی و در پایان معنابخشی جمعی در بازار سرمایه می‌باشد (بیرکینشاو، ۲۰۱۷).

به طور کلی غالب مطالعات در حوزه استراتژی باز به دو شاخه محتوا و فرآیند تقسیم شده‌اند. در شاخه محتوا توانایی سازمان‌ها در پایداری و پشتیبانی‌شان از رویکرد باز به نوآوری بررسی می‌شود و در شاخه فرآیند نیز سیستمی مورد بررسی واقع می‌گردد که بتواند تدوین استراتژی را به روش مشارکت‌طلبانه با همکاری ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان بهبود ببخشد و همچنین شفافیت را در داخل و خارج بیشتر کند (اپل یارد و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۹ توسط سیدل و همکاران، به معرفی استراتژی باز در قالب ابعاد، تاثیرات گوناگون، فعالیت پیرامون شفافیت و فراگیری موضوع، مزایا و معایب این حوزه و نهایتاً چشم‌اندازهای نظری گوناگون مبنی بر استراتژی به عنوان عمل، نظریه ذی‌نفعان، نظریه مبتنی بر دانش شرکت و نظریه مبتنی بر منابع پرداخته شده است (سیدل و همکاران، ۲۰۱۹).

آذربایجانی (۱۳۹۸) به ارائه یک مدل فرآیندی پیاده‌سازی استراتژی باز پرداخته و مدلی برای مدیریت فرآیند استراتژی باز پیشنهاد می‌دهد. ملک نژاد (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود با روش مرور سیستماتیک سعی بر این داشته است که منابع رده اول در حوزه فرآیند استراتژی باز را بررسی کرده و راهکاری برای بهبود فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه دهد. او در این پژوهش تلاش کرده است تا الزامات و پیامدهای استراتژی باز را شناسایی نماید و فرآیند چهار مرحله‌ای را پیشنهاد داده است که مدیران و تصمیم‌گیران بر اساس آن می‌توانند افراد بیشتری را در این فرآیند مشارکت دهند. در پژوهش صورت گرفته توسط طیبی و خاشعی (۱۴۰۰) چستی مفهوم استراتژی باز مورد مطالعه قرار گرفته و این مفهوم با نگاهی نوع‌شناسانه ارزیابی و بررسی شده است.

با مطالعه و بررسی موارد مذکور و تمامی پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه نوظهور، علی‌رغم تحلیل‌ها و خروجی‌های مناسبی که پدیدار گشته است، کماکان خلاء یک الگو برای شناسایی عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز در سازمان‌ها حس می‌شود. از این رو پژوهش پیش‌رو در تلاش است با بررسی‌های جامع و از طریق روشی نظام‌مند مدل موثر و کارآمدی را طراحی کند تا پاسخگوی نیاز سازمان‌ها در مسائل این حوزه باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

فراترکیب یکی از اقسام فرامطالعه است که در پژوهش‌های کیفی کاربرد دارد و حوزه به‌خصوصی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. در روش فراترکیب پژوهشگر با ترکیب نتایج و یافته‌های پژوهش‌های دیگران با روشی نظام‌مند در تلاش است تا یافته‌ها و نتایج جدیدی را به دست آورده و ارائه دهد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، در این روش پژوهشگر بر آن است تا با روشی نظام‌مند از طریق ترکیب پژوهش‌های پیشین، دانش موجود در آن حوزه را ارتقاء دهد (ژو، ۲۰۰۸). از مهمترین اهداف فراترکیب می‌توان به ارائه دیدگاه و تفسیر نوآورانه و جدید و منسجم نمودن یافته‌های کیفی پیشین اشاره کرد (کمالی، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

عرب و همکاران (۱۳۹۳) در اجرای فراترکیب هفت گام را شرح داده‌اند که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد:

-تعیین سوال پژوهش

- بررسی نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته پیشین
- گزینش و انتخاب پژوهش‌های مناسب
- استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها
- تحلیل و تجزیه و ترکیب یافته‌ها
- پایش و کنترل کیفیت داده‌ها
- ارائه یافته‌ها

پژوهش پیش‌رو بر اساس گام‌های ذکر شده در هفت مرحله تدوین شده است که در ادامه هر یک از مراحل به طور مختصر شرح داده خواهند شد.

### مرحله اول - تعیین سوال پژوهش

در مرحله اول با بررسی عوامل مختلفی از جمله اهمیت موضوع و مسئله مورد پژوهش، سوال پژوهش تعیین و تنظیم شد. سوال پژوهش حاضر عبارت است از: «عوامل اثرگذار بر موفقیت استراتژی باز از نگاه پژوهش‌های پیشین کدام است؟»

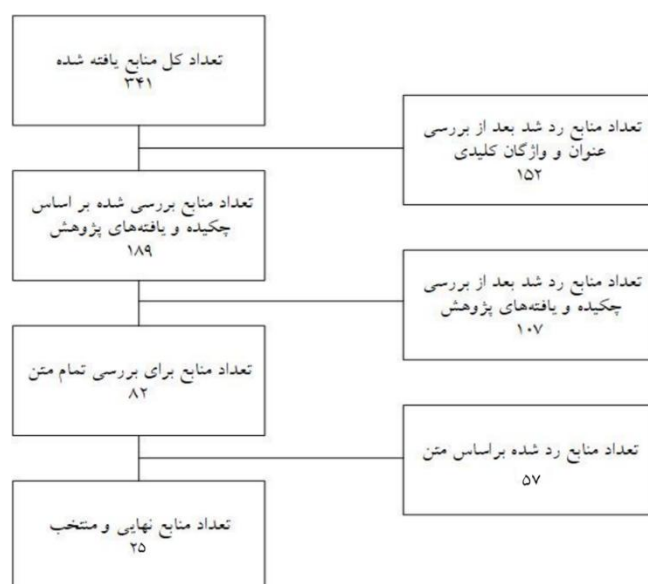
### مرحله دوم - بررسی نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته پیشین

در این مرحله با توجه به موضوع و واژگان کلیدی مرتبط در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی (از جمله سیویلیکا، پرتال جامع علوم انسانی، مجلات تخصصی نور، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی کشور، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، وب‌آوساینس، اسکوپوس، ساینس دایرکت و پروکوئست) جست‌وجوی فراگیری صورت پذیرفت که مراحل صورت پذیرفته و نتایج آن در شکل (۱) قابل مشاهده است.

### مرحله سوم - گزینش و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این مرحله منابع به دست آمده مورد گزینش و پالایش قرار گرفت و منابع مورد نیاز بر اساس معیارهای پژوهشگران انتخاب شدند در این مرحله پژوهشگران در ابتدا عناوین و کلیدواژه‌های پژوهش را مورد بررسی قرار دادند، سپس با حذف منابع ناسازگار با معیارهای پژوهش، به بررسی چکیده و یافته‌های پژوهش منابع باقی مانده پرداختند و در نهایت پس از گزینش نهایی منابع در دست، به بررسی تمام متن منابع منتخب پرداختند.

پس از انجام مراحل فوق، در نهایت ۲۵ منبع برای احصاء عوامل مورد انتخاب قرار گرفتند.



شکل ۱. فرایند انتخاب و گزینش منابع پژوهش

### مرحله چهارم - استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

منابع منتخب در این مرحله بر اساس اطلاعاتی همچون: نام نویسندگان، سال پژوهش، عنوان منبع و اطلاعات استخراج شده تقسیم‌بندی و ثبت شدند.

### مرحله پنجم - تحلیل و تجزیه و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله پژوهشگران سعی کردند با ترکیب نظام‌مند اطلاعات به دست آمده، نتایج جدید و تفاسیر نوآورانه‌ای در رابطه با موضوع مورد بررسی ارائه دهند. در این مرحله دو مقوله، شش مفهوم و نوزده زیرمفهوم شناسایی شد.

### مرحله ششم - پایش و کنترل کیفیت داده‌ها

در این مرحله پژوهشگران علاوه بر توجه به جامعیت در جست‌وجوی منابع و استفاده از منابع پر استناد و مرجع در این زمینه، به منظور اطمینان از صحت و دقت نتایج و یافته‌های به دست آمده آن‌ها را در دو زمان متفاوت مورد ارزیابی مجدد قرار دادند و همچنین نظر خبرگان و صاحب‌نظران در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت.

### مرحله هفتم - ارائه یافته‌ها

پژوهشگران نتایج و یافته‌های به دست آمده در مراحل قبل را در این مرحله ارائه دادند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها و نتایج پژوهش به شرح زیر است:

جدول ۱. عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز

مقوله	مفهوم	زیرمفهوم	منبع
عوامل محیطی-اجتماعی	فرهنگی	ریسک‌پذیری	[۱۵], [۲۱], [۲۲]
		پذیرش نقد	[۲۳], [۲۴]
		اشتراک‌گذاری	[۲۵]
		حمایتگری	[۷]
	رفتاری	تعهد	[۲۲]
		رقابت	[۲۶]
		شخصیت	[۲۷]
		قدرت	[۲۸]
		اقتناع	[۲۹]
		خلاقیت	[۴], [۳۰]
عوامل مدیریتی	شفافیت	فرآیندی	[۱۵], [۳۳]
		تصمیم‌گیری	[۷], [۲۲]
زیرساخت فناوری	مشارکت (داخلی و خارجی)	ارتقاء و بهبود	[۱۰], [۱۵], [۳۴]
		عجین‌سازی کارمندان	[۴], [۳۵], [۳۶]
	کنترل	[۳۷], [۳۸]	
		بازخورد	[۳۲]

[۳۹], [۲۱]	ارتباط		
[۳۴], [۲۳]	اطلاع‌رسانی		

پس از بیان مفاهیم استخراج شده از پژوهش‌های پیشین، در ادامه، این پژوهش به بیان تفصیلی هرکدام از آن‌ها خواهد پرداخت.

### عوامل محیطی - اجتماعی

مقاله عوامل محیطی - اجتماعی در برگرفته تمامی مفاهیم مرتبط با عوامل موثر بر موفقیت استراتژی باز از منظر فرهنگی، رفتاری و ساختاری است. در بعد فرهنگ عواملی همچون ریسک‌پذیری از جانب مدیران سازمان و افراد آن (سیدل و همکاران، ۲۰۱۹)؛ (مورتون و همکاران، ۲۰۲۰)، پذیرش نقد از سوی سازمان به‌خصوص مدیران ارشد (بابتیستا و همکاران، ۲۰۱۷)، اشتراک‌گذاری اطلاعات و یافته‌ها در درون سازمان (گنگنه‌وبر و دوپوش، ۲۰۱۷) و همچنین وجود فرآیندهای حمایتی مطرح می‌شوند (ادوبور، ۲۰۱۹). در بعد رفتاری عواملی نظیر تعهد افراد سازمان نسبت به راهبردها و برنامه‌های مطرح شده در سازمان، رقابت‌های سازنده و مخرب در میان افراد، تأثیر شخصیت بر همراهی و عدم همراهی افراد، قدرت افراد و میزان اثرگذاری آنان بر تصمیم‌گیری، فرآیندهای افناع افراد سازمان از سوی مدیران برای همکاری و خلاقیت افراد مورد بحث قرار می‌گیرند (نکیتیا، ۲۰۱۶؛ نمیک و همکاران، ۲۰۱۷). در بعد ساختاری نیز مهمترین مولفه و عامل در استراتژی باز چابکی و انعطاف‌پذیری ساختار است (روتتر و همکاران، ۲۰۱۹؛ امراللهی و رولندز، ۲۰۱۸).

### عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی آن دسته از ابعاد و مولفه‌هایی را شامل می‌شود که ذیل یکی از مفاهیم شفافیت، مشارکت و زیرساخت فناوری جای می‌گیرند. مفهوم شفافیت خود به دو زیرمفهوم فرآیندی و تصمیم‌گیری تقسیم می‌شود. شفافیت فرآیندی بیان می‌دارد که تا چه اندازه فرآیندهای مرتبط با تدوین، اجرا و کنترل استراتژی برای افراد درون سازمان شفاف هستند و افراد راجع به آن اطلاع دارند (امراللهی و رولندز، ۲۰۱۸). شفافیت در تصمیم‌گیری نیز به فرآیندهای شفاف و قابل درک در تصمیم‌گیری برای افراد سازمان اشاره دارد (آدوبور، ۲۰۱۹). در مفهوم مشارکت دو زیرمفهوم ارتقاء و بهبود و عجزین‌سازی کارمندان مطرح می‌شود. ارتقاء و بهبود به معنای افزایش مشارکت‌های داخلی و خارجی سازمان در فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است (آتن و توماس، ۲۰۱۶). عجزین‌سازی کارمندان نیز به میزان درگیری افراد سازمان در فرآیندهای استراتژی باز اشاره دارد (لودیک و همکاران، ۲۰۱۷). مفهوم زیرساخت فناوری دربرگیرنده زیرمفهوم‌های کنترل، بازخورد، ارتباط و اطلاع‌رسانی است. به طور کلی زیرساخت فناوری به ابزارهای فناوری اطلاعات و نقش آن‌ها در فرآیندهای مدیریتی استراتژیک اشاره دارد. این ابزارها وظیفه کنترل فرآیندها، ارائه بازخورد به افراد سازمان و مدیران ارشد، تسهیل و ایجاد ارتباط میان افراد و اطلاع‌رسانی به آن‌ها را بر عهده دارند (گلدمن و کروگر، ۲۰۲۱؛ یاکیس داگلاس و همکاران، ۲۰۱۷).

### بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی باز مفهوم نسبتاً جدیدی در فضای علمی و عملی حوزه مدیریت است که توجه اندیشمندان این حوزه را به خود جلب نموده است. پژوهشگران زیادی در سال‌های اخیر به این مفهوم پرداخته و پژوهش‌هایی پیرامون آن انجام شده است. هر یک از این پژوهش‌ها سعی نموده‌اند تا به جنبه‌های مختلفی از استراتژی باز بپردازند و از مناظر متفاوتی آن را مورد بررسی قرار دهند. پژوهش حاضر در تلاش بود تا با بررسی نظام‌مند و دقیق پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته پیرامون این مفهوم مدل کارآمد و موثری را برای موفقیت در این حوزه ارائه دهد. یافته‌های حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که در فرآیند تدوین و پیاده‌سازی

استراتژی باز دو عامل اساسی و مهم دخیل است که ذیل هر یک از این عوامل، عناصر و مولفه‌های متعددی قرار می‌گیرند. یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش در قالب دو مقوله کلی (محیطی-اجتماعی و مدیریتی) و شش مفهوم و نوزده زیرمفهوم دسته‌بندی شدند. هر یک از این مقوله‌ها و مفاهیم به یک جنبه اساسی از فرآیند استراتژی باز می‌پردازند.

عوامل محیطی-اجتماعی به ابعاد فرهنگی، ساختاری و رفتاری فرآیند استراتژی باز می‌پردازند. عوامل مدیریتی نیز ابعادی چون شفافیت، مشارکت و زیرساخت فناوری را شامل می‌شوند. حصول موفقیت در استراتژی باز بدون توجه به این ابعاد ممکن نیست و سازمان برای دستیابی به نتیجه مطلوب باید تمامی این ابعاد و جنبه‌ها را در نظر داشته باشد. توجه توأمان به این ابعاد می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیران سازمان درک مناسب و روشنی از چگونگی مدیریت فرآیند استراتژی باز و میزان توجه به جنبه‌های مختلف آن به دست بدهد.

با توجه به جدید بودن مفهوم استراتژی باز، پژوهش‌های نسبتاً اندکی پیرامون آن صورت گرفته است. پژوهشگران در این پژوهش تلاش نمودند تا حد امکان تمامی پژوهش‌های مرتبط را مورد مطالعه قرار داده و بتوانند مدلی کارآمد و موثر در این حوزه ارائه دهند. با این حال، پژوهشگران پژوهش حاضر به کاستی‌ها و نقص‌هایی که ممکن است در تحقق این امر رخ داده باشد واقف بوده و امیدوار هستند تا در آینده و با انجام پژوهش‌های بیشتر این کاستی‌ها تا حد زیادی برطرف شده و درک صحیح و جامعی پیرامون این مفهوم نوظهور شکل گیرد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی هر یک از مفاهیم و ابعاد ارائه شده در این پژوهش به طور جداگانه مورد بررسی و تحقیق قرار گیرند و با توجه به نقش و اهمیت آنان در فرآیند استراتژی باز و جایگاه آن اولویت‌بندی شوند. همچنین پیاده‌سازی و اجرای مدل‌های ارائه شده در عمل می‌تواند تا حد زیادی به پیشبرد این مفهوم کمک نماید و ضعف‌ها و کاستی‌های آن را برطرف کند.

## منابع

- آذربایجانی، مرضیه (۱۳۹۸). ارائه مدل فرآیندی پیاده سازی استراتژی باز. دانشگاه حضرت معصومه(س)، گروه مدیریت بازرگانی. طیبی ابوالحسنی، امیر حسین، و خاشعی ورنامخواستی، وحید. (۱۴۰۰). بررسی مفهوم استراتژی باز: رویکرد فراترکیب. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۵(۲)، ۸۵-۱۲۶.
- عرب، سید محمد؛ ابراهیم زاده پزشکی، رضا و مروتی شریف آبادی، علی (۱۳۹۳). «طراحی مدل فراترکیب عوامل موثر بر طلاق با مرور نظام مند مطالعات پیشین». ایپیدمولوژی ایران، ۱۰(۴)، ۲۲-۱۰.
- کمالی، یحیی. (۱۳۹۶). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاستگذاری عمومی. فصلنامه سیاست، ۴۷(۳)، ۷۲۱-۷۳۶.
- ملک نژاد یزدی، محمدحسین (۱۴۰۰). بهبود فرآیند مدیریت استراتژیک: مبتنی بر مرورسیستماتیک ادبیات علمی استراتژی باز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه امام صادق(ع). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.

- Adobor, H. (۲۰۲۰). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*.
- Ansoff, H. I. (۱۹۵۷). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, ۳۵(۵), ۱۱۳-۱۲۴.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (۲۰۱۸). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*, ۵۵(۶), ۶۶۷-۶۸۵.
- Appleyard, M. M. & Chesbrough, H. W. (۲۰۱۷). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, ۵۰ (۳), ۳۱۰-۳۲۱.
- Aten, K., & Thomas, G. F. (۲۰۱۶). Crowdsourcing strategizing: Communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*, ۵۳(۲), ۱۴۸-۱۸۰.
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (۲۰۱۷). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۳۲۲-۳۳۶.
- Birkinshaw, J. (۲۰۱۷). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, ۵۰ (۳), ۴۲۳-۴۲۶.
- Chandler, A. D. (۱۹۶۲). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (۲۰۱۷). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۲۹۸-۳۰۹.
- Heimstädt, M., & Reischauer, G. (۲۰۱۸). Open (ing up) for the future: Practising open strategy and open innovation to cope with uncertainty. How organizations manage the future: Theoretical perspectives and empirical insights, ۱۱۳-۱۳۱.
- Heracleous, L., Gößwein, J., & Beaudette, P. (۲۰۱۸). Open strategy-making at the Wikimedia foundation: a dialogic perspective. *The Journal of applied behavioral science*, ۵۴(۱), ۵-۳۵.
- Hutter, K., Nketia, B. A., & Füller, J. (۲۰۱۷). Falling short with participation—different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۳۵۵-۳۷۰.
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (۲۰۱۷). Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۳۳۷-۳۵۴.
- Goldman, G. A., & Kruger, J. (۲۰۲۱). Viewing ‘open strategy’ as a viable approach to the management of strategy. *Journal of Economic and Financial Sciences*, ۱۴(۱), ۵۷۹.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (۲۰۱۷). Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۳۷۱-۳۸۴.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Niemiec, R. M. (۲۰۱۷). Using public crowds for open strategy formulation: Mitigating the risks of knowledge gaps. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۳۹۷-۴۱۰.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (۱۹۹۹). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, ۴۰(۳), ۲۱.
- Morton, Josh, Wilson, Alex., Galliers, R. D., & Marabelli, Marco. (۲۰۱۹). Open strategy and information technology. *Cambridge Handbook of Open Strategy: Cambridge*, ۱۶۹-۱۸۵.
- Mount, M. P., Clegg, S. R., & Pitsis, T. S. (۲۰۲۰). Conceptualizing the de-materializing characteristics of internal inclusion in crowdsourced open strategy. *Long Range Planning*, ۵۳(۵).
- Nketia, B. (۲۰۱۶). The Influence of Open Strategizing on Organizational Members’ Commitment to Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۵.
- Rottner, Renee., Bovenberg, Danielle., & Leonardi, P. M. (۲۰۱۹). Social media in open strategy: A five-flows model of strategy-making and enactment. *Cambridge handbook of open strategy*, ۱۸۶-۲۰۴.
- Sailer, A.-S., Schlagwein, D., & Schoder, D. (۲۰۱۸). Open Strategy: State of the Art Review and Research Agenda.
- Seidl, D., Krogh, G.V. & Whittington, R. (۲۰۱۹). Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. ۹-۲۶.
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. F. (۲۰۲۱). Open strategy: Mastering disruption from outside the C-Suite. MIT Press.
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (۲۰۱۷). Open strategy: Literature review, reanalysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, ۲۶(۳), ۱۶۳-۱۸۴.
- Whittington, R., Hautz, J., & Seidl, D. (۲۰۱۴). Open Strategy: transparency and inclusion in strategy processes. *Long Range Planning*, ۵۰(۱), ۱-۴.
- Xu, Y. (۲۰۰۸). Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nursing Research*, ۲(۳), ۱۷۳-۱
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., & Meadows, M. (۲۰۱۷). Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۴۱۱-۴۲۲.