

Designing and Explaining Open Strategy Model (Case Study: Iranian Banking Industry)

Mohammad Talari*

Received: 03/08/2020

Marzieh Azarbayejani**


Accepted: 01/06/2021

Abstract

Given the shift in strategy and less efficiency of traditional approaches to that, it is necessary for organizations to adopt a new approach to implement their strategies. Here, open strategy plays an important role and can help organizations increase their efficiency, improve organizational capabilities and competitive position and develop personal capabilities. This strategy promotes a modern form of strategy development with the aim of increasing transparency and participation and the use of information technology tools. Given that a comprehensive model of open approach to the strategy helps organizations to achieve this goal, our research objective is to provide it as it could express all aspects of the strategy in banking industry. We have benefited from the grounded theory for theorizing and the framework of Strauss and Corbin's grounded theory for designing the model. The participants in this study are experts in the field of strategic development, implementation and evaluation in university and banking industry, who amount to 11 people selected through purposeful judgment. By analyzing the data, 193 initial codes, 49 concepts and 19 categories were extracted, which ultimately determined the causal conditions (organizational nature, strategic orientation, organizational thinking and environmental nature), contextual conditions (individual, cultural, technological and structural readiness), interventional conditions (transparency, participation and technology challenges), axial category (open strategy), strategies (technological, communication, structural and control strategies) and consequences (behavioral, organizational and environmental), and helped to present the open strategy model.

Keywords

Strategic Planning; Open Strategy; Open Innovation; Grounded Theory; Banking Industry.

* Assistant Professor of Business Management, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran (Corresponding Author). m.talari@modares.ac.ir  0000-0001-6346-2630

** M.A. Business Administration, Hazrat Masoumeh Masoumeh University, Qom, Iran. marzieazarbayejani@yahoo.com

طراحی و تبیین مدل راهبرد باز (مورد مطالعه: صنعت بانکداری ایران)

محمد طالاری *

مرضیه آذربایجانی **

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

با توجه به تغییر روند راهبرد و کارآمدی کمتر رویکردهای سنتی به راهبرد لازم است تا سازمان‌ها رویکرد جدیدی را در پیاده‌سازی راهبردهای خود اتخاذ کنند که راهبرد باز در این امر نقش مهمی داشته و می‌تواند به سازمان‌ها در جهت افزایش کارایی، بهبود قابلیت‌های سازمانی و جایگاه رقابتی و توسعه قابلیت‌های شخصی کمک کند. این راهبرد با هدف افزایش شفافیت و مشارکت و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، شکل مدرنی از توسعه راهبرد را ترویج می‌دهد. با توجه به اینکه مدلی جامع از رویکرد باز به راهبرد، سازمان‌ها را در رسیدن به این هدف یاری می‌رساند، هدف این پژوهش ارائه مدل راهبرد باز است. در این پژوهش برای نظریه‌پردازی از نظریه داده‌بنیاد و برای طراحی مدل از چارچوب مدل پارادیم نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، خبرگان حوزه تدوین، اجراء و ارزیابی در دانشگاه و صنعت بانکداری هستند که تعداد آنها ۱۱ نفر بوده و به صورت قضاوتی هدفمند انتخاب شدند. با تحلیل داده‌ها تعداد ۱۹۳ مورد کد اولیه، ۴۹ مورد مؤلفه و ۱۹ مورد مقوله استخراج گردید که نهایتاً با تعیین شرایط علی (ماهیت سازمان، جهت‌گیری راهبردی، تفکرات سازمانی و ماهیت محیط)، شرایط زمینه‌ای (آمادگی فردی، فرهنگی، فناورانه و ساختاری)، شرایط مداخله‌گر (چالش شفافیت، مشارکت و فناوری)، مقوله‌محوری (راهبرد باز)، راهبردها (راهبردهای فناورانه، ارتباطی، ساختاری و کنترل) و پیامدها (پیامدهای رفتاری، سازمانی و محیطی) مدل پیاده‌سازی راهبرد باز ارائه گردید.

واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی؛ راهبرد باز؛ نوآوری باز؛ نظریه داده‌بنیاد؛ صنعت بانکداری.

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران (نویسنده مسئول)

m.talari@modares.ac.ir

0000-0001-6346-2630

** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

marzieazarbayejani@yahoo.com

مقدمه

تمایز، شرط بقا در سازمان‌های امروزی است که بدون بازاندیشی در روند اجرای کارها نمی‌توان به حیات اقتصادی ادامه داد. در این میان آنچه که باعث موفقیت سازمان‌ها می‌شود تدوین و پیاده‌سازی راهبرد مناسب برای هر سازمان و با توجه به مقتضیات آن است. از طرفی با توجه به پیشرفت‌های چشمگیر در زمینه فناوری اطلاعات دیگر برنامه‌ها و سیستم‌های سنتی نمی‌توانند زمینه موفقیت شرکت‌ها و مدیران را فراهم کنند و شرکت‌ها نیازمند رویکردی نوین و پویا در راهبرد خود هستند.

در این راستا در ادبیات مدیریت راهبردی، راهبرد باز^۱ به عنوان پدیده‌ای نوظهور و پویا رویکردهای کلاسیک به راهبرد را به چالش کشیده است. رویکردهای کلاسیک در اغلب موارد مسیر توسعه راهبردها را بالا به پایین است و در برخی موارد نیز شرکت‌ها برای جلب مشارکت بیشتر کارکنان از رویکرد پایین به بالا بهره می‌برند (Pfister, Jack & Darwin, 2017, p. 143). در راستای توسعه فناوری‌های جدید و دیجیتال، سازمان‌ها نیز بر جلب مشارکت ذینفعان خارجی و داخلی در فرآیند تدوین راهبرد تأکید می‌کنند (Dobusch & Kapeller, 2017, p. 566). از این رو امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال تغییر از یک فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی متمرکز که توسط مدیریت ارشد صورت می‌گیرد به شکلی غیرمتمرکز از تدوین راهبرد که شامل تعامل مدیران میانی، کارکنان و ذینفعان خارجی است، هستند (Whittington, Caillaet & Yakis-Douglas, 2011, p. 537).

علاوه بر این در فضای رقابت کنونی، سازمان‌ها بیش از گذشته تحت فشار برای برآورده کردن تقاضای مشتریان هستند، بنابراین به کارکنانی نیاز دارند که ضمن تعامل با ذینفعان در تعیین اهداف سازمانی مشارکت، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری بیشتری داشته باشند، نوآوری را تحریک کنند و از عهده عدم اطمینان‌ها برآیند (Adobor, 2019, p. 387). راهبرد باز مسیری را برای مشارکت، تعهد و نوآوری بیشتر تمامی ذینفعان در گستره مرزهای داخلی و خارجی سازمان توسعه می‌دهد. بنابراین با توجه به اینکه طیف وسیعی از ذینفعان در طول ایجاد راهبرد مشارکت می‌کنند و اهمیت مشارکت و ضرورت کاربردی این مفهوم در سازمان‌های امروزی (Tavakoli, Schlagwein & Schoder,)

لازم است توجه ویژه‌ای به فرآیند راهبرد باز گردد و در نتیجه تحقیقات بیشتری نیز باید در مورد آن صورت گیرد (Nketia, 2016, p. 476).

با مرور پژوهش‌های موجود در زمینه راهبرد باز و با توجه به اهمیت آن، شاهد آن هستیم که مطالعات این حوزه در ابتدای راه است و بیشتر از آنکه در ادبیات آکادمیک تئوریزه شده باشد در صنعت مورد استفاده قرار گرفته است. از این رو بیشتر مطالعات انجام شده به دنبال شفاف‌سازی ابعاد مختلف این حوزه بوده و کمتر به صورت جامع مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا هدف این پژوهش، ارائه مدل جامع پیاده‌سازی راهبرد باز و شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدهای پیاده‌سازی راهبرد باز است. بر این اساس سعی شده است تا با ارائه مدلی فرایندی، خلأ موجود در ادبیات این حوزه، با بررسی همه‌جانبه پر شود.

۱. مبانی نظری

۱-۱. راهبرد باز

در دهه (۱۹۵۰) و قبل از آن، سازمان به عنوان سیستم بسته در نظر گرفته می‌شد که هیچ تعاملی بین سازمان و محیط وجود نداشت. در همان زمان برنامه‌ریزی راهبردی وارد دنیای مدیریت شد و در طول سال‌ها هواداران و منتقدان زیادی داشته است. در آن زمان، محیط تا حدودی باثبات بود و تعداد کمی از سازمان‌ها قادر به پیش‌بینی آینده بودند ولی بعد از یک دهه، برنامه‌ریزی راهبردی نتایج خوبی برای سازمان‌ها ایجاد نکرد. دلایل بسیاری برای این شکست وجود دارد که متداول‌ترین دلیل، عدم موفقیت مدل‌های سنتی راهبرد برای برآورده کردن نیاز شرکت‌ها در محیط‌های آشفته بود زیرا آنها بر محیط‌های ثابت کسب‌وکار تکیه دارند (Daniel, 2006, p. 38). از طرفی با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در زمینه فناوری اطلاعات، محیط‌های متغیر سازمان‌های امروزی، تغییرات سریع در سازمان‌ها، رقابت پیچیده‌تر بین‌سازمانی و در نتیجه نیاز به هوش سازمانی (Nketia, 2016, p. 477)، رویکردهای قبلی به راهبرد، کارایی خود را از دست داده‌اند. از این رو برنامه‌ریزی راهبردی نیازمند معرفی مفاهیم و تئوری‌های جدید است مانند رویکردهای غیرمتمرکز تدوین راهبرد که دارای انعطاف کافی در این زمینه هستند (Oboreh & Umukoro, 2011, p. 35).

بنابراین می‌توان گفت در سازمان‌های امروزی عرصه رقابتی بسیار پیچیده و دشوار شده است و در پیش‌بینی‌های بازار آینده، وضعیت پیچیده‌تری را ترسیم می‌نماید. اگر سازمان‌ها به عرصه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نکنند، از صحنه رقابت حذف خواهند شد (Shah siah, Nazarpour, hakkak & vahdati, 2019, p. 136). در چنین شرایطی یکی از بهترین راهکارها برای افزایش سرعت سازمان‌ها به منظور تطبیق با نیروهای متغیر محیطی، داشتن راهبردی باز است که به دنبال انتقادات در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی راهبردی و شروع موج جدیدی از جریان تحقیقات در مورد اثر مشارکت بیشتر در موفقیت روند راهبرد، مفهوم «راهبرد باز» در ادبیات مدیریت راهبردی ظهور پیدا کرد (Amrollahi, Ghapanchi & Talaei-Khoei, 2014, p. 5). ارتباطات راهبردی باز بر استفاده اطلاعات به صورت آگاهانه و اختیاری تأکید دارد (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011, p. 538).

این ارتباطات به عنوان فرآیندی مشروط و متغیر است که میزان دخالت خارجی در آن نیز متفاوت است (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 170). در مشارکت محدود، فقط ذینفعان داخلی در تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد مشارکت می‌کنند (Adobor, 2019, p. 388) و تمرکز بر روی باز بودن در درجه اول بر ذینفعان داخلی است که فرآیند راهبرد باز آنها را درگیر می‌کند (Dobusch & Kapeller, 2017, p. 569)، درحالی‌که در مشارکت گسترده، علاوه بر ذینفعان داخلی، مشتریان، تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و رقبای نیز به عنوان ذینفعان خارجی در تصمیم‌گیری و در فرآیند تدوین راهبرد مشارکت دارند (Hutter, Nketia & Füller, 2017, p. 360).

مفهوم راهبرد باز توسط نویسندگان مختلف با استفاده از عنوان‌های مختلف بیان شده است به عنوان مثال: دموکراتیزه کردن راهبرد^۲ (Stieger, Matzler, Chatterjee & Ladstaetter-Fussenegger, 2012)، راهبرد منبع باز^۳ (Newstead & Lanzerotti, 2010) یا راهبرد به عنوان یک عمل^۴ (Dobusch & Müller-Seitz, 2015). این مفاهیم بر روی ادراکات مختلفی از باز بودن بنا شده است (Hautz, 2017, p. 1966) و از طریق زمینه‌های مختلف سازمانی کشف شده است (Morton, 2017, p. 39). تعاریف اولیه راهبرد باز بر روی ادراکات مختلفی از باز بودن بنا شده است (Hautz, 2017). در اولین

تعریف و استفاده صریح از راهبرد باز، بر تبادل ایده‌ها با ذینفعان خارجی از طریق ترکیب «نوآوری باز» و «هماهنگی باز» تأکید می‌شود (Hautz et al, 2017).

ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) پدیده راهبرد باز را به عنوان مفهومی نظری که نشان‌دهنده‌ی تغییر پارادایمی در شکل‌گیری راهبرد از دایره بسته‌ای از مدیران به سمت اشکال وسیع‌تری از مشارکت ذینفعان بر اساس دو اصل جامعیت و شفافیت تعریف کرده‌اند. با توجه به اینکه باز بودن یک فرآیند پویا است باید به عنوان یک جنبش اجازه داده شود تا فرایند تدوین راهبرد با جامعیت و شفافیت مشاهده شود (Morton et al, 2017).

هاتز (۲۰۱۷) راهبرد باز را مجموعه‌ای از روش‌ها برای هماهنگ کردن نظرات و بررسی‌های مشترک ذینفعان تعریف می‌کند (Hautz et al, 2017). راهبرد باز شکل مدرنی از توسعه استراتژی که بر مبنای شفافیت و جامعیت و مشارکت وسیع‌تر ذینفعان سازمانی است را ترویج می‌دهد. در فرایند تدوین این راهبرد ممکن است یک شرکت صرفاً با اتکا به کارکنان داخلی انجام دهد یا می‌توان آن را با ترکیب ذینفعان خارجی انجام داد (Nketia, 2016, p. 477).

تعریف امرالهی و رولاندز (۲۰۱۸) از راهبرد باز را می‌توان جمع‌بندی جامعی از تعاریف قبلی دانست. آنها معتقدند راهبرد باز را می‌توان براساس سه بعد تعریف کرد، مشارکت- دریافت ایده‌های راهبرد از افراد خارج از تیم مدیریت؛ شفافیت- ارائه بیشتر اطلاعات در مورد تصمیمات راهبردی؛ دسترسی به فناوری اطلاعات- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت به عنوان یک عنصر ضروری از فرآیند راهبرد باز.

همچنین ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) مفهوم راهبرد باز براساس ابعاد زیر تعریف می‌کنند: ۱) درگیری با راهبرد؛ درگیر کردن تعداد زیادی از کارکنان با استفاده از فناوری- های مختلف و رسانه‌های اجتماعی با فرایند تدوین راهبرد، ۲) راهبردسازی بین سازمانی؛ سازماندهی کارگاه‌های راهبردسازی بین سازمان‌های مختلف برای اکتشاف مشارکتی فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی، ۳) ارتباطات خارجی شفاف بیشتر؛ از طریق ارائه راهبرد رسانه‌ای و گزارش دقیق‌تر راهبرد، ۴) فرآیندهای راهبردی جمعی و مشارکتی

مبتنی بر جامعه یا مبتنی بر شبکه سازمان‌ها. ویژگی‌های ابعاد راهبرد باز از نظر هراکلوس و همکاران (۲۰۱۸) نیز، در جدول زیر بیان شده است:

جدول (۱): ویژگی‌های ابعاد راهبرد باز

ابعاد	ویژگی‌ها
شفافیت	شفافیت فرایند راهبرد، شفافیت ورودی‌ها، شفافیت کامل در خروجی‌های سازمان
مشارکت	راهبرد ایجاد شده و اجراء شده به شیوه‌های مشارکتی و همه‌جانبه، گستره وسیعی از مشارکت‌کنندگان، از جمله مشارکت‌کنندگان خارجی
فناوری اطلاعات	کمک از فناوری اطلاعات و حتی شبکه‌های اجتماعی برای افزایش مشارکت و شفافیت

منبع: (Heracleous, Gößwein & Beaudette, 2018)

براین اساس می‌توان گفت راهبرد باز باید به صورت پیوسته در امتداد دو بعد جامعیت (مشارکت همگانی)^۸ و شفافیت^۹ مشاهده شود که گسترش روزافزون فناوری‌های جدید و رسانه‌های اجتماعی تسهیل‌کننده تحقق این دو بعد بوده است. از طرفی شکل‌گیری مدل‌های کسب‌وکار جدید نیز طرفدار رویکردهای شفافیت و جامعیت در راهبرد هستند (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 303). همچنین کویک و فلدمن^{۱۰} (۲۰۱۱) نیز استدلال کرده‌اند که جامعیت و مشارکت دو بعد متفاوت از تعامل و سازماندهی هستند که کیفیت تصمیمات اتخاذ شده در بلندمدت را بالا می‌برند. آنها مشارکت را به عنوان فرآیندی که بر افزایش تعداد ورودی‌ها برای تصمیم‌گیری تمرکز دارد، توصیف کرده‌اند. البته این مشارکت به‌طور خودکار به وجود نخواهد آمد و یک حس اجتماعی نسبت به سازمان باید وجود داشته باشد (Hutter, Nketia & Füller, 2017, p. 361) و علاوه بر آن سازمان اجازه مشارکت را بدهد (Adobor, 2019, p. 388).

در اجرای راهبرد عوامل بسیاری مانند پیچیدگی‌ها و ناهماهنگی‌ها نقش دارند که این امر موضوع را بسیار دشوار می‌سازد. به گونه‌ای که سازمان‌ها کمتر به آن می‌پردازند. از این رو یکی از دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند عملیاتی کردن راهبردها می‌گردد، عدم دسترسی مدیران به مدل‌های نظری واقعی به منظور جهت‌دهی فعالیت‌هایشان است. در حقیقت بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند اجرایی نمودن راهبرد است، نمی‌توان انتظار تحقق راهبرد و اهداف را به نحو مطلوب در سازمان‌ها داشت (حقیقی

کفاش، جلالی، ابراهیمی و خاشعی، ۱۳۹۸، ص. ۹۹). در نهایت راهبرد باز نیز مانند دیگر راهبردها نیازمند مدلی هدفمند در جهت پیاده‌سازی موفق آن، است.

۲-۱. راهبرد باز در عمل

استفاده از راهبرد باز در عمل را برخی از روندهای صنعت مانند تغییر ماهیت رقابت، ظهور مدل‌های کسب‌وکار مشارکتی، پیشرفت سریع در فناوری اطلاعات، ظهور فناوری‌های مشارکتی و تسهیمی مانند وبلاگ‌نویسی و جمع‌سپاری، ویکی و فناوری‌های وب ۲ و ظهور رسانه‌های اجتماعی، ممکن و تسهیل کرده است. براین اساس در اولین استفاده صریح از راهبرد باز، بر تبادل ایده‌ها با ذینفعان خارجی از طریق ترکیب «نوآوری باز» و «هماهنگی باز» تأکید می‌شود (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 302). مزیت اصلی نوآوری باز و فرآیندهای راهبرد باز برای شرکت‌ها، افزایش کیفیت نتایج است که با گسترش دامنه ذینفعان دعوت شده به شرکت در فرآیندهای اساسی امکان‌پذیر می‌شود (Aten & Thomas, 2016, p. 159). نوآوری باز و راهبرد باز بر طیف وسیعی از ذینفعان در ایجاد ارزش بیشتر سازمانی تمرکز می‌کنند (Adobor, 2019, p. 388).

راهبرد باز رویکردی است که باعث دوری سازمان‌ها از عقب ماندگی و همسو شدن با تغییرات محیطی می‌شود. این راهبرد توانایی تغییر روابط سازمانی و مسئولیت‌ها را در سازمان گسترده‌تر می‌کند و همچنین توانایی بالقوه برای بهره‌گیری از جهت‌گیری‌های اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی، ترویج شفافیت و انعطاف‌پذیری بیشتر در عوامل داخل و خارج سازمان‌ها را نیز در بر دارد (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 304). از مزایای دیگر رویکرد باز برای شرکت‌ها افزایش خلاقیت از طریق متنوع‌تر شدن همکاران، افزایش تعهد و معنابخشی مشترک (Hutter, Nketia & Fuller, 2017, p. 362) و تأثیر مطلوب بر مدیریت (Gegenhuber & Dobusch, 2017, p. 344) را می‌توان نام برد. از این جهت راهبرد باز به طور کلی می‌تواند کیفیت کلی تصمیم‌گیری‌های سازمانی را بهبود بخشد (Lakhani, Lifshitz-Assaf & Tushman, 2013; Whittington, Caillaet & Yakis-Douglas, 2011; Matzler, Fuller, Koch, Hautz & Hutter, 2014).

در این راستا امروزه تعداد روزافزونی از سازمان‌ها فرآیند راهبرد باز را تجربه کرده‌اند. سازمان‌هایی مانند آی بی ام^{۱۱}، رد هت^{۱۲} و دایملر^{۱۳} از این راهبرد استفاده می‌کنند. به‌طور

مثال در آی بی ام ۱۵۰,۰۰۰ نفر در برنامه ریزی راهبردی از طریق یک پلت فرم شرکت داشتند که گزارش های ارائه شده، عملکرد بالاتری در فرآیندهای آنها را نسبت به زمانی که باز نبوده اند، نشان می دهد که این عملکرد بالا ناشی از تأثیرگذاری فرآیند راهبرد باز بر ایجاد راهبردهای سازمانی است و ضرورت استفاده از این راهبرد برای بقاء و تعالی سازمان ها را بیان می کند (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 172).

با افزایش باز بودن، اطلاعات راهبردی بیشتری در دسترس قرار می گیرد و ذینفعان بیشتری قادر به گفتمان راهبردی خواهند بود (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 304) که این گفت و گو و مشارکت بیشتر، باعث کاهش عدم قطعیت در تصمیم گیری ها می شود (Hautz, 2017, p. 1970). برای مثال بانک تجارت با برگزاری جلسه تفکرگروهی و نظرخواهی از ذینفعان داخلی خود (گروهی از کارمندان) و ذینفعان خارجی خود (گروهی از مشتریان)، سامانه پرداخت گروهی را راه اندازی کرده است. این خدمت با عنوان راهی آسان برای پرداخت ذنگ، معرفی شده است که با پرسش از گروهی از ذینفعان داخلی و خارجی تأثیرگذار، مشخص شد که معمولاً در پرداخت های گروهی مانند پرداخت وجه دوستان، دریافت هزینه شارژ از ساکنین ساختمان و... مشکل وجود دارد که از طریق این سامانه می توان، این مشکل را برطرف نمود. بانک شهر نیز پس از اجرای طرح بانکداری شرکتی که رضایت مشتریان حقوقی را در پی داشت، از ذینفعان داخلی خود درخواست کرد تا نظرات خود را برای اصلاح و بهبود این طرح، مطرح کنند که پس از بررسی نظرات، تغییرات اساسی در قسمت مدیریت لیزینگ و مدیریت کارگزاری ایجاد گردید. پس از اصلاحات صورت گرفته نیز از مشتریان حقوقی درصد رضایتشان پرسیده شد که سطح رضایت بیشتری را نشان دادند.

مشارکت در این فرآیند عمدتاً به صورت مجازی است و ذینفعان با استفاده از تعاملات آنلاین و ابزارهای مشارکت اجتماعی نظیر رسانه های اجتماعی در تصمیم گیری های سازمان مشارکت می کنند (Nketia, 2016, p. 479). یکی از بانک هایی که به مشارکت ذینفعان خود، به ویژه مشتریان توجه بسیاری دارد، بانک سامان است. این بانک معمولاً برای اجرای طرح های کلیدی خود از نظرات مشتریان بهره می گیرد که از طریق برگزاری مسابقات در رسانه های اجتماعی مختلف و مسابقات چالشی، ایده و نظرات متنوع و

زیادی را از ذینفعان دریافت می‌کند و با بررسی و پالایش ایده‌ها، از اطلاعات و نکات تأثیرگذار موجود در این ایده‌ها استفاده کرده و آنها را در طرح‌های خود به کار می‌گیرد. در آینده نزدیک نیز، سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری نسبت به رقبا را داشته باشند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند (Sadeghi, Heidari, Vanaki, Khosroangam & Rodini, 2014, p. 59). در یادگیری استراتژیک، هدف توسعه و بازآفرینی راهبردهای شرکت برای پیشی گرفتن از رقبا است (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009, p. 15) و این یادگیری شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که در آن سازمان اقدام به تحلیل و اصلاح هنجارها، رویه‌ها، راهبردها و اهداف موجود می‌کند. از منظر تغییر راهبردی نیز یادگیری راهبردی مانند حل مسئله به کار می‌رود که در آن یک سازمان اقدام به ایجاد یک سیستم باز برای حل مسائل پیچیده می‌کند (Thomas, Sussman & Henderson, 2001, p. 337). در نتیجه یادگیری راهبردی می‌تواند با ایجاد یک سیستم باز زمینه اجرای راهبرد باز را فراهم نماید و به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی راهبرد باز در نظر گرفته شود.

۳-۱. مروری بر پیشینه پژوهش

جریان پژوهشی در حوزه راهبرد باز به تازگی در ادبیات مدیریت راهبردی شکل گرفته و در حال تکامل و بلوغ خود است. نکتیا (۲۰۱۶) نیز اثر مشارکت کارکنان را بر تعهد آنها به راهبرد بررسی می‌کند و همچنین به نقش مهم تکنولوژی در توسعه راهبرد باز که باعث تسهیل مشارکت کارکنان نیز می‌شود پرداخته است. در یکی از پژوهش‌ها که دیدگاه کلان‌تری به این موضوع داشتند توکلی و همکارانش (۲۰۱۷) دریافتند که راهبرد باز، دو مجموعه از فرآیندها را ترکیب می‌کند. اولین مجموعه را می‌توان اقدامات راهبردی سنتی نامید. مجموعه دوم را نیز می‌توان «روش‌های باز» نام‌گذاری کرد که این روش‌ها معمولاً در روش‌های سنتی و بسته تدوین راهبرد یافت نمی‌شوند.

پژوهش‌ها تر و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که راهبرد باز در واقع می‌تواند به توسعه راهبردهای بهتر، درک و اجرای این راهبردها و افزایش یادگیری سازمانی به دلیل افزایش حس اجتماعی کارکنان و تعهد سازمانی قوی‌تر، کمک کند. این تحقیق بر روی

جامعیت و شفافیت بیشتر بسط یافته تا «درک دقیق‌تر از فضای باز» را توسعه دهد. امرالهی و رولاندز (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی باز مشارکتی» بیان کرده‌اند که جمع‌سپاری، به برنامه‌ریزی راهبردی باز برای توسعه مراحل برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی و همچنین در شناسایی ذینفعان مرتبط با روند راهبرد کمک کرده است.

آدوبور (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «باز کردن ساختار راهبرد»، مزایا و ریسک‌های این رویکرد را بیان می‌کند. وی به این نتیجه رسیده است که در سازمان‌های باز، مشاغل هیجان‌انگیزتر و کارآمدتر می‌شوند و کارکنان توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی پیدا می‌کنند. کارکنانی که به مشارکت دعوت می‌شوند احساس با ارزش بودن نیز پیدا می‌کنند که این امر باعث ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در آنها به عنوان عضوی از گروه می‌شود. علاوه بر این آدوبور تلاش می‌کند تا به این سؤال پاسخ دهد که ما چگونه می‌توانیم ویژگی‌های کلیدی روابط ذینفعان مانند همکاری را بهتر درک کنیم. وی به بررسی ماهیت روابط ذینفعان و شکل دادن به گفت‌وگوهای اجتماعی نیز پرداخته است. لورا دوویچ و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای را با عنوان بسته بودن راهبرد یا بهره‌برداری از مزایای راهبرد باز، مطالعه موردی سازمان ویکی مدیا انجام داده‌اند. هدف این مطالعه آن است که فرآیند راهبرد باز، چه چیزی به سازمان اضافه و یا از آن حذف می‌کند. با بررسی‌های انجام شده به این نتیجه رسیدند که بعد از اجرای راهبرد باز در سازمان تضادی مشاهده شد و افرادی به صورت خودسرانه از فرآیند راهبرد خارج شدند و نتایج مطلوبی را عاید سازمان نکردند. ولی از طرفی وجود شفافیت و مشارکت باعث شد افراد زیادی به صورت داوطلبانه در فرآیند راهبرد مشارکت کنند و ایده‌های مناسب زیادی را عاید سازمان کنند (Dobusch & Müller-Seitz, 2019, p. 356).

مورتون و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به منظور استفاده از راهبرد باز در جهت تحول سازمانی، چهار حالت «تدوین راهبرد باز» را که نشان‌دهنده فعالیت‌های کاری است را بیان کرده‌اند. این ۴ حالت شامل مؤلفه‌های نشر، تقاضا، همکاری و اقدام هستند که با شناسایی و ارتباط و اتصال این ۴ حالت نشان می‌دهند که چگونه راهبرد باز باعث تحول سازمانی می‌گردد.

طالاری و آذربایجانی (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای تحت عنوان معجزه‌های در فرآیند تدوین راهبرد: پدیده راهبرد باز به عنوان نسل سوم راهبرد، توضیح جامعی از مفهوم راهبرد باز و ابعاد آن ارائه داده‌اند و در نهایت بیان کرده‌اند که با عملیاتی کردن راهبرد باز و درگیر کردن تعداد زیادی از ذینفعان، مشارکت و خلاقیت افزایش یافته و شفافیت اطلاعات نیز بیشتر می‌شود و باعث تعهد و درک در اجرای راهبرد و کسب ارزش توسط ذینفعان نیز می‌گردد که این مشارکت نیازمند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات است.

کشاورزیان و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان شناسایی و استخراج عوامل راهبرد باز با استفاده از تحلیل تم، بیان کرده‌اند که هم عوامل درون سازمانی و هم عوامل برون سازمانی و خارجی بر راهبرد باز تأثیرگذار هستند و با مشارکت بیشتری که در راهبرد باز توسط افراد خارج از سازمان رخ می‌دهد، محیط خارجی تأثیر بالاتری را بر سازمان می‌گذارد؛ اما در این حال عوامل داخلی نیز اهمیت بسیاری دارند و سرمایه‌گذاری بر روی عوامل داخلی اولویت دارد. همچنین در پژوهش مشابه دیگری با عنوان مفهوم راهبرد باز دیرباز تا راهبرد باز، به بررسی راهبرد از گذشته تا به امروز پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که در آن زمان راهبرد تنها برای هنرهای جنگی استفاده می‌شد. همچنین اشاره شده است که راهبرد همچنان در حال تغییر است و در حال حاضر راهبردهای پیشین برای سازمان‌ها مناسب نیستند و راهبرد باز با سازوکار جدید خود وارد مدیریت شده و سازوکاری متفاوت را در سازمان‌ها مطرح کرده است.

با بررسی پژوهش‌های انجام شده می‌توان دید که پژوهش‌های معدودی در این حوزه صورت گرفته که این پژوهش‌ها به تعدادی از عوامل و ابعاد اشاره کرده‌اند. بنابراین شناسایی جامع عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی راهبرد باز به منظور اجرای موفقیت‌آمیز این راهبرد ضروری به نظر می‌رسد. لذا در این پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و انجام مصاحبه‌هایی عمیق با خبرگان صنعت بانکداری و دانشگاهی سعی بر شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار بر پیاده‌سازی راهبرد باز، راهبردهای مورد نیاز برای اجرا و پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی این راهبرد به صورت جامع، گردید.

۲. روش‌شناسی پژوهش

اتخاذ هر رویکردی به راهبرد در سازمان نیازمند آگاهی از کلیه عوامل تأثیرگذار و دخیل در فرآیند است و راهبرد باز نیز مانند دیگر رویکردهای موجود به تدوین راهبرد، شرایط پیاده‌سازی خاص خود را دارد که با درک این شرایط می‌توان نسبت به به‌کارگیری آن، تصمیمات لازم را اتخاذ نمود. هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل جامع پیاده‌سازی راهبرد باز است. بنابراین این پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ رویکرد تحقیق، کیفی، راهبرد پژوهش «نظریه داده‌بنیاد» و به دلیل طراحی مدل از دل مصاحبه‌ها، این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی است.

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی راهبردی هستند که حداقل تجربه سه دوره تدوین و اجرای راهبرد را داشته‌اند. نمونه پژوهش شامل ۱۱ نفر از خبرگان دارای تجربه بالا در حوزه راهبرد است که از مدیران عالی واحدهای برنامه‌ریزی راهبردی و یا اساتید دانشگاهی که تجربه انجام پروژه برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت را دارند، هستند و به صورت قضاوتی هدفمند انتخاب شده‌اند. در این نوع مطالعات، محققان به منظور دستیابی به غنی‌ترین اطلاعات به سراغ افراد یا گروه‌هایی می‌روند که از بیشترین آگاهی در خصوص سؤال تحقیق برخوردار هستند (Devers & Frankel, 2000, p. 267) که در جدول (۲) اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش بیان شده است.

جدول (۲): اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	تحصیلات	سمت	سابقه کاری
۱	دکتری	استاد دانشگاه و مدیر برنامه‌ریزی راهبردی بانک	۲۰
۲	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان	۱۶
۳	دکتری	استاد دانشگاه کاتولیک استرالیا و محقق راهبردی	۱۰
۴	دکتری	کارشناس برنامه‌ریزی راهبردی بانک مسکن	۱۷
۵	دکتری	کارشناس برنامه‌ریزی راهبردی بانک کارآفرین	۶
۶	دکتری	مدیر واحد برنامه‌ریزی بانک صادرات	۱۰
۷	دکتری	معاونت راهبرد بانک ملت	۱۰
۸	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	۹
۹	دانشجوی دکتری	مدیر و پژوهشگر حوزه راهبرد و نوآوری باز	۱۱

ردیف	تحصیلات	سمت	سابقه کاری
۱۰	کارشناسی ارشد	کارشناس برنامه‌ریزی راهبردی بانک صنعت و معدن	۱۰
۱۱	کارشناسی ارشد	مشاور برنامه‌ریزی راهبردی بانک	۸

منبع: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش به دلیل اشراف خبرگان به موضوعات راهبردی و مصاحبه‌های عمیق و همه‌جانبه با آنها، در مصاحبه ۷ اشباع نظری حاصل شد ولی فرآیند مصاحبه به منظور اطمینان تا مصاحبه ۱۱ ادامه پیدا کرد. روش گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که سؤالات مصاحبه نیز در جدول (۳) بیان شده است.

جدول (۳): سؤالات مصاحبه

سؤالات مصاحبه
۱) سازمان‌ها برای پیاده‌سازی راهبرد باز باید دارای چه قابلیت‌ها، ابزارها و برنامه‌هایی باشند؟
۲) مهم‌ترین پیشران‌ها و محرکه‌های پیاده‌سازی راهبرد باز چیست؟
۳) زیرساخت‌ها و الزامات سازمانی برای به‌کارگیری رویکرد باز در تدوین راهبرد چیست؟
۴) جلب مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی از چه طریقی صورت می‌گیرد؟
۵) راهبردها و برنامه پیشنهادی شما برای به‌کارگیری راهبرد باز چیست؟
۶) چه عواملی در این فرآیند اختلال ایجاد می‌کنند و یا تسهیل‌کننده هستند؟
۷) چه راهبردهایی را برای پیاده‌سازی موفق این راهبرد پیشنهاد می‌کنید؟
۸) به نظر شما پیاده‌سازی راهبرد باز چه پیامدهایی برای سازمان‌ها دارد؟

منبع: یافته‌های تحقیق

براساس نظر کرسول^{۱۴} (۲۰۰۹) به منظور اطمینان از روایی در پژوهش زیر اقدام‌های زیر انجام شد: (۱) تطبیق توسط اعضا؛ دو نفر از اساتید دارای تجربه بالا در حوزه راهبرد گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بررسی کردند و از پیشنهادهای آنها استفاده شد و همچنین سؤالات مصاحبه نیز بازنگری شدند. (۲) بررسی همکار؛ سه نفر از دانش‌آموختگان و اساتید دکتری مدیریت راهبردی پارادایم کدگذاری محوری را بررسی نمودند و از نظرات آنها در طراحی مدل استفاده گردید. (۳) مشارکتی بودن پژوهش؛ از مشارکت‌کنندگان نیز به‌طور همزمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

با توجه به نظر رائو و پری^{۱۵} (۲۰۰۳) به منظور سنجش پایایی از فرآیندهایی ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها استفاده شد و تمامی مصاحبه‌ها نیز به منظور رسیدن به پایایی همواره در خلال فرآیند مصاحبه و در پایان مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شدند. همچنین از مصاحبه‌های صورت گرفته، تعداد ۳ مصاحبه برای نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شدند.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها براساس سه مرحله کدگذاری نظریه‌داده‌بنیاد^{۱۶} اشتراوس و کوربین^{۱۷} انجام شده است. در این پژوهش نیز برای تحلیل داده‌های به دست آمده از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارتند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. این سه مرحله لزوماً از یکدیگر مجزا نبوده و در فرآیند پژوهش به تکمیل یکدیگر یاری می‌رسانند (میرجوادی، سعیدنیا و عابدی، ۱۳۹۷، ص. ۱۳۶). در نخستین مرحله از کدگذاری که کدگذاری باز نامیده می‌شود، مجموعه داده‌های گردآوری شده بررسی شد تا مفاهیم پنهان در آن مورد شناسایی قرار گیرد. کدگذاری باز بلافاصله پس از اولین مصاحبه آغاز شد و کدهای باز پس از هر مصاحبه به تدریج تدوین و تصفیه شدند که در جدول (۴) نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها بیان شده است.

جدول (۴): نمونه‌ای از کدگذاری شواهد گفتاری

ردیف	شواهد گفتاری	کدگذاری باز
۱	باید به بررسی مدل کسب و کار سازمان پرداخت تا از این طریق بتوان از توانایی‌های سازمان در استفاده از رویکرد باز به راهبرد آگاه شد	میزان همخوانی مدل کسب-وکار با راهبرد باز
۲	میزان منابع و زیرساخت‌های موردنیاز به منظور ترغیب و انگیزش ذینفعان بررسی شود	توانایی ترغیب ذینفعان
۳	داشتن برنامه‌هایی اصولی و هدفمند به منظور ایجاد درک صحیح از راهبرد باز در ذینفعان ضروری به نظر می‌رسد	ایجاد باورپذیری و اعتقاد به راهبرد باز
۴	مشارکت بیشتر ذینفعان داخلی و خارجی منجر به دریافت دانش و اطلاعات از همه بخش‌های سازمان می‌گردد	جمع شدن دانش و تخصص از همه بخش‌های سازمان

منبع: یافته‌های تحقیق

گام بعدی کشف مقوله‌ها می‌باشد. این مفاهیم و مقوله‌ها در طی مصاحبه‌های بعدی غنی‌تر شده و طی یک فرآیند رفت و برگشتی؛ با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد (وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خداداد حسینی و عبدالوند، ۱۳۹۸، ص. ۲۹) که در جداول ۵ تا ۱۰ مقولات و مؤلفه‌ها ارائه شده است. مرحله دوم نیز کدگذاری محوری است. هدف از این کدگذاری برقراری رابطه و عمل مرتبط کردن مقوله‌ها با زیر مقوله‌ها در راستای ویژگی و ابعاد آنها است. این کار براساس مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام می‌گیرد. بعد از تلفیق مقوله‌ها در مرحله قبل، وارد مرحله کدگذاری انتخابی می‌شویم.

در این پژوهش، پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی صورت گرفته و سپس شواهد گفتاری از متن مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند. شواهد گفتاری همان رخدادها، وقایع و پدیده‌های موجود در کلام مصاحبه شوندگان هستند و پس از استخراج شواهد گفتاری به مفهوم‌پردازی پرداخته شد و پس از حصول کفایت نظری در مقوله‌های اصلی، مقوله اصلی با عنوان راهبرد باز توسعه یافت تا به عنوان انتزاعی‌ترین سطح مدل در برگیرنده مقوله‌های اصلی شناسایی شده باشد.

۳-۱. شرایط علی

شرایط علی مجموعه عواملی هستند که باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده محوری می‌شوند (Strauss & Corbin, 2008, p. 616). در این پژوهش شرایط علی شامل ۲۲ کد اولیه، ۹ مفهوم و ۴ مقوله می‌باشد. این ۴ مقوله، ماهیت سازمان، تفکرات سازمانی، جهت‌گیری راهبردی و ماهیت محیط، نام دارند.

جدول (۵): کدها، مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

ردیف	کد	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله
۱	ماهیت و مدل کسب‌وکار / میزان همخوانی مدل کسب‌وکار با راهبرد باز / میزان تطابق ارزش‌های نهادینه شده در مدل کسب‌وکار با راهبرد باز	مدل کسب‌وکار	ماهیت سازمان	ماهیت سازمان

	رسمیت سازمان	میزان استانداردسازی فعالیت‌ها/ میزان رویه‌ها و قوانین رسمی موجود در سازمان/ میزان آزادی عمل کارکنان	۲
	خصوصی یا دولتی بودن سازمان	تأثیر نوع سازمان در پیاده‌سازی راهبرد باز/ میزان علاقه و گرایش سازمان‌های دولتی و خصوصی	۳
تفکرات سازمانی	تفکر سیستمی	میزان توجه به تأثیر گذاشتن و تأثیرپذیری در محیط/ میزان اهمیت به هر جزء در فرآیند/ نقش واحدهای سازمانی	۴
	تفکر اقتضایی	میزان توجه به تحلیل شرایط موجود/ میزان قطعیت‌نگری/ میزان توجه به کوچک‌ترین فرصت‌های محیطی	۵
	تفکر راهبردی	نوع نگاه به سازمان/ میزان آینده‌نگری/ میزان تأکید بر یادگیری	۶
جهت‌گیری راهبردی	چشم‌انداز، مأموریت و خط-مشی سازمان	میزان تأثیرپذیری راهبرد باز از چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی و رهنمودهای سازمان	۷
ماهیت محیط	پویایی صنعت	میزان تطابق صنعت مربوطه با تغییرات/ میزان توانایی تغییر در سازمان به دلیل پویایی صنعت	۸
	تعامل محیطی	میزان تأثیرپذیری سازمان از محیط/ میزان تأثیرگذاری محیط بر سازمان	۹

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۲. شرایط زمینه‌ای

بستری که پدیده در آن شکل می‌گیرد شامل یکسری از ویژگی‌ها است که بر پدیده دلالت دارند. این ویژگی‌ها تسریع‌کننده، تسهیل‌کننده یا محدود‌کننده بوده و بر کنش‌های متقابل برای کنترل، اداره و واکنش‌ها اثرگذار است (Strauss & Corbin, 2008, p. 617) که طبق جدول (۶) شرایط زمینه‌ای استخراج شده شامل ۴۲ کد اولیه، ۱۲ مفهوم و ۴ مقوله است.

این مقوله‌ها شامل «آمادگی فردی»، «آمادگی فرهنگی»، «آمادگی فناورانه» و «آمادگی ساختاری» هستند.

جدول (۶): کدها، مفاهیم و مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

ردیف	کد	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله
شرایط زمینه‌ای	۱	علاقه مدیریت به پیاده‌سازی راهبرد / باور و اعتماد مدیریت به مبحث راهبرد باز / حمایت مدیریت ارشد از مباحث نوآوری و خلاقیت و مشارکت / توان ترغیب و انگیزش مدیریت / اعتماد مدیریت به ذینفعان	حمایت مدیریت	آمادگی فردی
	۲	سطح سواد ذینفعان در رابطه با استفاده از ابزارها و سیستم‌های مشارکت اجتماعی / داشتن ذهنی باز / خلاقیت و ابتکار عمل کارکنان / دانش خلاقانه ذینفعان	توانمندی ذینفعان	
	۳	توانایی سازمان در انگیزش ذینفعان برای شرکت در مباحث مشارکت / توانایی سازمان در تدوین برنامه‌هایی برای بالا بردن سطح مشارکت	انگیزش ذینفعان	
	۴	نگرش مدیران / دیدگاه راهبردی / نگرش مدیران بر باز شدن فرآیندها / نگرش کلی ذینفعان بر باز شدن فرآیندها / توانایی سازمان در تغییر نگرش ذینفعان	نگرش مدیران و ذینفعان	
	۵	پشتوانه فرهنگی سازمان / میزان تمایل به ریسک - پذیری / میزان تمایل سازمان به حفظ حالت قبلی / میزان مقاومت در مقابل حالات جدید	گشودگی فرهنگ سازمانی	آمادگی فرهنگی
	۶	توانایی سازمان در جلب اعتماد ذینفعان / توجه سازمان بر برنامه‌های تقویت اعتماد / ایجاد اعتماد در ذینفعان	اعتمادسازی	
	۷	توانایی در تشخیص اطلاعات خارجی جدید / خلق و به‌کارگیری دانش جدید / تجزیه و تحلیل و تفسیر کردن اطلاعات جدید	ظرفیت جذب	
	۸	میزان نفوذ ابزارهای ارتباطی / میزان توسعه ابزارهای همکاری اجتماعی / امکان دسترسی آسان	فناوری‌های ارتباطی	آمادگی فناورانه

		به ابزارهای ارتباطی/ توانایی همه جانبه سازمان در استفاده از ابزارهای ارتباطی جدید	
		نوع تکنولوژی استفاده شده قبلی/ تمایل و توانمندی در استفاده از تکنولوژی‌های جدید و نوپهور/ توانایی در استفاده از سیستم مدیریت دانش/ توانایی در استفاده از سیستم پاداش	۹
آمادگی ساختاری		تأثیرپذیری راهبرد باز از میزان تفیک افقی و عمودی/ میزان تمرکززدایی/ تأثیر ساختارهای تخت و بلند بر امکان پیاده‌سازی راهبرد باز/ تأثیر میزان استاندارد بودن فعالیت‌ها بر باز شدن فرآیندها	۱۰
		میزان تأثیر فعالیت‌های کلیدی بر تدوین راهبرد باز/ میزان تطابق فرآیندهای سازمانی با راهبرد باز/ میزان گرایش فرآیندها به باز شدن	۱۱
		میزان هماهنگی و همسویی فعالیت‌ها و عناصر سازمان با راهبرد باز/ میزان تعامل فعالیت‌های سازمان در چارچوب راهبرد باز	۱۲

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۳. مقوله محوری

مقوله محوری پدیده اصلی است که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره آن، نقش ایفاء می‌کنند (Strauss & Corbin, 2008, p. 616). براین اساس در این پژوهش «راهبرد باز» مقوله محوری در نظر گرفته شده است و طبق جدول (۷) شامل ۱۴ کد اولیه، ۳ مفهوم و ۱ مقوله راهبرد باز است که ۳ مفهوم «شفافیت»، «مشارکت» و «فناوری اطلاعات» را در بر دارد.

جدول (۷): کدها، مفاهیم و مقوله محوری

مقوله	مقوله فرعی	مفهوم	کد	ردیف
زیاده محوری	راهبرد باز	شفافیت	دسترسی ذینفعان به اطلاعات/ امکان دسترسی به اکثر اطلاعات/ میزان ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات/ میزان ارتباطات چندجانبه	۱

		مشارکت	دریافت ایده‌ها از ذینفعان داخلی و خارجی / میزان توجه به تمامی ایده‌ها / همکاری و مشارکت به عنوان اولین اولویت / درگیری تعداد زیادی از ذینفعان / تعامل اطلاعات و ایده‌ها / تنوع و چرخش ایده‌ها	۲
		فناوری اطلاعات	استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای ارائه پیشنهادها / ابزارهای ارتباطی و همکاری اجتماعی / استفاده از سیستم عامل‌های آنلاین / استفاده از شبکه‌های اجتماعی	۳

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۴. شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه عواملی است که در جریان فرآیند و راهبردهای اجرایی پدیده مؤثر است و باعث تشدید و تضعیف مقوله محوری می‌شود (Strauss & Corbin, 2008, p. 616) که در این پژوهش این شرایط شامل ۲۰ کد اولیه، ۶ مفهوم و ۳ مقوله است که طبق جدول ۸ این ۳ مقوله «چالش شفافیت»، «چالش مشارکت» و «چالش فناوری» نام دارند.

جدول (۸): کدها، مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

مقوله	مقوله فرعی	مفهوم	کد	ردیف
شرایط مداخله‌گر	چالش شفافیت	افشای اطلاعات سازمانی	امتناع از آشکار کردن اطلاعات / عدم علاقه برخی بانک‌ها به شفافیت در فرآیندها / ترس از افشای اطلاعات کلیدی	۱
		حفظ مالکیت معنوی	نگرانی در خصوص از دست دادن مالکیت معنوی	۲
	چالش مشارکت	جلب مشارکت	میزان منابع در دسترس برای جلب مشارکت / جلب نظر تأثیرگذارترین ذینفعان / انگیزه ذینفعان نسبت به مشارکت / وجود فرهنگ مشارکت / وجود محیط و جو همکارانه	۳

منبع: یافته‌های تحقیق

	دسترسی به ذینفعان	وجود ذینفعان توانمند/ توانایی در به‌کارگیری برنامه‌های مشخص و مدون برای ایجاد مشارکت/ ارتباطات مناسب با ذینفعان/ سطح بلوغ ذینفعان شرکت/ وجود ذینفعان با انگیزه	۴
		سطح دانش و آگاهی ذینفعان در خصوص استفاده از ابزارهای مشارکتی/ نهادینه شدن استفاده از فناوری- های جمع‌سپاری/ ارتباط با شبکه اجتماعی سازمان	۵
		توانایی در استفاده از مناسب‌ترین ابزارهای مشارکتی/ توانایی ترکیب و ادغام سیستم‌ها و ابزارها/ تناسب سطح فناوری و ذینفعان	۶

۳-۵. راهبردها

به مجموعه راه‌حلی‌هایی که برای مواجهه با پدیده محوری به‌کار گرفته شده و به اجرایی شدن فرایند آن کمک می‌کند، راهبرد گویند (Strauss & Corbin, 2008, p. 615). مطابق با جدول ۹ این راهبردها شامل ۴۳ کد اولیه، ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله است. این ۴ مقوله شامل «راهبرد فناورانه»، «راهبرد ارتباطی»، «راهبرد ساختاری» و «راهبرد کنترلی» است.

جدول (۹): کدها، مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

مقوله	مقوله فرعی	مفهوم	کد	ردیف
راهبردهای فناورانه	راهبردهای فناورانه	فناوری‌های جمع‌سپاری ^{۱۸}	استفاده از خرد جمعی/ برگزاری مسابقات نوآوری و دریافت ایده/ استفاده از جلسات طوفان فکری و تفکر گروهی/ استفاده از دانش جمعی کاربران آنلاین/ تعاملات آنلاین	۱
		شبکه‌های اجتماعی	استفاده از شبکه‌های اجتماعی/ تحلیل شبکه اجتماعی/ تحلیل نظرات/ استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین/ ابزارهای مشارکت اجتماعی	۲
		فناوری‌های هوشمند	رصد نوآوری و استفاده نوآورانه از ابزارهای جدید/ استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری	۳

راهبردهای ارتباطی	ارتباطات باز	ایجاد شبکه‌هایی وسیع از ارتباطات میان سازمانی/ تعامل واحدها با یکدیگر/ ارتباط با مشتریان/ هماهنگی بین واحدهای مختلف در راستای راهبرد باز/ بهبود پیوسته روابط با ذینفعان/ رابطه و تبادل فشرده با سازمان‌های مختلف	۴
	گفتمان‌سازی راهبردی ^{۱۹}	تعیین اهداف روشن/ لزوم ترجمه اهداف به زبان ذینفعان/ ایجاد باور عمومی در ذینفعان نسبت به مشارکت/ تبلور راهبرد باز در شیوه کاری کارکنان/ به جریان انداختن راهبرد باز در سراسر سازمان	۵
	هم آفرینی راهبرد ^{۲۰}	مشارکت فعال ذینفعان در فرآیند تدوین راهبرد/ ایجاد ارزش برای ذینفعان و سازمان	۶
راهبردهای ساختاری	مرز گستری ^{۲۱}	تبدیل مرزهای بسته به باز/ ایجاد سازمان بدون مرز/ دادن مسئولیت مرز گستری به تمامی کارکنان و ذینفعان	۷
	شبکه‌سازی	ایجاد تصویر مناسب ذهنی در جامعه/ داشتن ارزش‌های مشترک با ذینفعان تأثیرگذار/ پیگیری مستمر امور ذینفعان به خصوص مشتریان	۸
	اصلاح فرآیندها	انجام اقدامات اصلاحی برای بهبود تصمیم‌گیری/ وجود ساختار سازمانی فرآیندگرا/ انعطاف در ساختار سازمانی متناسب با راهبرد باز/ تغییر تدریجی فرآیندها/ تغییر ساختار مکانیکی به ارگانیکی	۹
راهبردهای کنترلی	پایش ذینفعان	پایش تأثیرگذارترین کارکنان و ذینفعان و استفاده از آن‌ها/ پایش میزان مشارکت ذینفعان/ اصلاح و تشویق کارکنان و ذینفعان خارجی	۱۰

		پایش ایده	تجزیه و تحلیل گفت‌وگوها و پیشنهادات / ارزیابی جذابیت نسبی ایده‌ها/ غربال کردن و اولویت‌بندی ایده‌ها/ انتخاب اجرایی ترین ایده‌ها	۱۱
--	--	-----------	--	----

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۶. پیامدها

پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده محوری وجود دارد. این نتایج به صورت مشهود یا نامشهود، کوتاه مدت یا بلندمدت، خرد یا کلان هستند (Strauss & Corbin, 2008, p. 615) که مطابق با جدول ۱۰، پیامدها شامل ۵۳ کد اولیه، ۸ مفهوم و ۳ مقوله است. ۳ مقوله پیامدهای «رفتاری»، «سازمانی» و «محیطی» به عنوان پیامدهای حاصل از توسعه راهبرد باز استخراج گردید.

جدول (۱): کدها، مفاهیم و مقوله‌های پیامدها

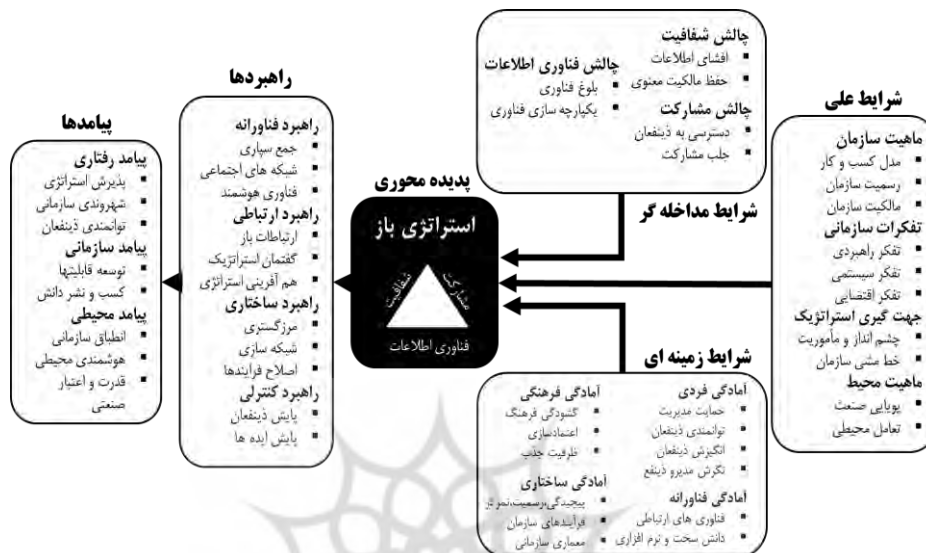
مقوله	مقوله فرعی	مفهوم	کد	ردیف
پیامدها	پیامدهای رفتاری	پذیرش راهبرد	ایجاد باورپذیری و اعتقاد به راهبرد باز / اعتقاد به همکاری / فهم مشترک / علاقه مشارکتی در اجرا / افزایش تعهد و درک در اجرای راهبرد	۱
		شهروندی سازمانی	ایجاد حس اجتماعی و فضیلت اجتماعی نسبت به سازمان / تقویت روابط بین ذینفعان / افزایش تعاملات اجتماعی میان ذینفعان / کاهش شکایات کاری	۲
		توانمندی ذینفعان	پرورش خلاقیت / ایجاد روحیه همکاری / رقابت ذینفعان برای ایجاد تغییر مثبت / ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس در ذینفعان / همدلی و تقویت انگیزه‌ها / همفکری و تقویت اندیشه‌ها / پیشرفت کارکنان از طریق ارائه بازخورد	۳
	پیامدهای سازمانی	توسعه قابلیت‌های سازمانی	رهبری تحول آفرین / قابلیت ارزش آفرینی اقتصادی / توانایی انجام عملیات در کوتاه‌ترین زمان / باز شدن فرهنگ از راه تعامل با ذینفعان / افزایش	۴

		توانایی مدیریت تغییر / توسعه محصولات و خدمات / توان خلق بازارهای جدید / قابلیت تصمیم‌گیری جمعی / قابلیت ایده‌یابی و ایده‌زایی / تفکر واگرا و جمعی	
	کسب و جاری‌سازی دانش	دسترسی به دانش سودمند در کمترین زمان / توسعه دارایی‌های فکری / انباشت دانش / برون‌سازی (تبدیل شدن دانش ضمنی به دانش آشکار) / ارتقاء دانش پایه‌ای شرکت / نشر دانش / شفافیت اطلاعات / بومی سازی دانش خارجی / اشتراک دانش بین سازمان و محیط بیرونی	۵
پیامدهای محیطی	انطباق سازمانی	انعطاف بیشتر سازمان / فرآیندگرا شدن ساختار / کاهش تمرکزگرایی / یادگیری سریع سازمان / تطبیق سریع تر با محیط تجاری متغیر	۶
	هوشمندی محیطی	سازگاری بهتر سازمان با نیروهای اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی / آگاهی زودتر از تغییرات / ایجاد یک محیط فراگیر / از بین رفتن مرز بین سازمان و محیط / آگاهی از فرصت‌های جدید بازار / پاسخگویی هوشمند / تصمیمات سریع / توجه به تغییرات سریع در محیط فناورانه	۷
	قدرت و اعتبار صنعتی	حفظ موقعیت شرکت در زنجیره ارزش صنعت / کاهش زمان عرضه به بازار / پیشی گرفتن از رقباء / سرآمدی و تعالی سازمانی / پیشرو بودن در صنعت	۸

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۷. مدل پارادایمی پژوهش

در نهایت بر اساس عوامل، شرایط و مقوله‌های احصاء شده «مدل جامع راهبرد باز» در قالب مدل پارادایمی شکل ۱ طراحی و ارائه گردید. در این مرحله، مقوله‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و در جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد که در نهایت مدل پژوهش مطابق شکل زیر استخراج گردید:



شکل (۱): مدل پارادایمی راهبرد باز

منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه گیری و پیشنهادها

به دنبال انتقادات در مورد روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی و جریان تحقیقات در مورد اثر مشارکت بیشتر در موفقیت روند راهبرد، مفهوم جدید راهبرد باز به ادبیات معرفی شده است (Amrollahi, Ghapanchi & Talaei-Khoei, 2014, p. 4). راهبرد باز به عنوان یک مفهوم غنی و سازنده، شامل گرایش‌های کلی و برنامه‌های خاص است و فرآیندی است که شرکت‌ها فعالانه با ذینفعان همکاری می‌کنند (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 303). از طرفی تفاوت بین شرکت‌های موفق و ناموفق تنها در نوع راهبردهای اتخاذ شده توسط آنهاست. اما راهبردها هر چند خوب تدوین شده باشند اگر به مرحله اجراء نرسند موفقیتی برای شرکت‌ها ایجاد نخواهند کرد. همواره شکافی نیز بین تدوین و اجرای راهبرد وجود داشته است. تدوین راهبرد تا حد زیادی با تیم‌های مدیریت عالی همراه بوده است، در حالی که پیاده‌سازی آن به مدیران میانی و عملیاتی محول می‌گردد (Nketia, 2016, p. 478).

در این راستا می‌توان گفت راهبرد همچنان در حال تغییر است و در حال حاضر راهبردهای پیشین برای سازمان‌های امروزی مناسب نیستند. زمانی که راهبرد باز مورد استفاده قرار می‌گیرد، با توجه به افزایش شفافیت و مشارکت در مسائل راهبردی باعث می‌شود که افراد بتوانند ایده‌های بیشتری در اختیار سازمان بگذارند و همچنین این افزایش همکاری و شفافیت باعث افزایش تعهد کارکنان به راهبردهای سازمانی می‌شود.

هدف این پژوهش ارائه مدلی جامع از پیاده‌سازی راهبرد باز است. جهت کشف و تبیین اجزای این مدل، تعداد ۱۹۳ مورد کد اولیه از متون مصاحبه‌ها، تعداد ۴۹ مورد مؤلفه از کدهای ثانویه و در نهایت ۱۹ مقوله استخراج گردید که در این بخش خلاصه‌ای از نتایج بیان شده است:

۴ مقوله ماهیت سازمان، جهت‌گیری راهبردی، تفکرات سازمانی و ماهیت محیط به عنوان شرایط علی استخراج گردید که سازمان برای عملیاتی کردن راهبرد باز لازم است این عوامل را به عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در نظر بگیرد. تحقیقات پیشین نیز نشان‌دهنده آن است که باز بودن راهبرد به عنوان فرآیندی مشروط و متغیر (Mack & Szulanski, 2017, p. 390)، میزان دخالت خارجی در این فرآیند متفاوت است (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017, p. 176) و بستگی به ماهیت کلی سازمان و ماهیت محیطی دارد که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند. ماهیت سازمان به عنوان اولین عامل، شامل مؤلفه‌های «مدل کسب‌وکار»، «رسمیت سازمان» و «خصوصی یا دولتی بودن سازمان» است. میزان تناسب مدل کسب‌وکار با رویکرد باز به راهبرد اهمیت به‌سزایی در رفتن شرکت‌ها به سمت باز بودن دارد. اغلب شرکت‌ها با بررسی مدل کسب‌وکار خود درمی‌یابند که آیا امکان بازکردن فرآیندهای خود را دارند یا خیر. همچنین شرکت‌هایی که خصوصی بوده و درجه رسمیت کمتری داشته به‌طوری‌که رویه‌های رسمی کمتری در سازمان وجود داشته باشد، بیشتر رویکرد باز را پذیرا هستند و در مقابل در سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت و قوانین و مقررات حاکم بر این گونه سازمان‌ها، اگر امکان باز شدن فرآیندهای سازمانی و در نتیجه ایجاد مشارکت و شفافیت در اطلاعات وجود داشته باشد، رویکرد باز به راهبرد در این سازمان‌ها نیز محقق می‌گردد. همچنین در سازمان‌های خصوصی با توجه به ماهیت و نوع سازمان و علاقه و گرایش این گونه

سازمان‌ها به راهبرد باز، اگر نهادهای حکومتی و دولتی اجازه درگیر کردن ذینفعان و مشارکت را بدهند و در صورت وجود شرایط مناسب، زمینه پیاده‌سازی راهبرد باز محقق می‌گردد.

دومین عامل «جهت‌گیری راهبردی» است که شامل ابعاد «چشم‌انداز، مأموریت و خط‌مشی سازمانی» است. «تفکرات سازمانی» به عنوان سومین عامل شامل «تفکر راهبردی»، «تفکر سیستمی» و «تفکر اقتضایی» است. شرکت‌هایی که راهبردی، سیستمی و اقتضایی فکر می‌کنند بیشتر رویکرد باز را اتخاذ می‌کنند. در آخر «ماهیت محیط» به عنوان آخرین عامل، شامل مؤلفه‌های «پویایی صنعت» و «تعامل محیطی» است که توجه به میزان تطابق صنعت مربوطه با تغییرات، میزان توانایی تغییر در سازمان به دلیل پویایی صنعت، میزان تأثیرپذیری سازمان از محیط، میزان تأثیرگذاری محیط بر سازمان برای اجرای این نوع راهبرد ضروری به نظر می‌رسد.

۴ مقوله آمادگی فردی، آمادگی فرهنگی، آمادگی فناورانه و آمادگی ساختاری به عنوان شرایط زمینه‌ای مؤثر در پیاده‌سازی راهبرد باز مطرح شده‌اند. «آمادگی فردی» که به بسترسازی در سطح فردی می‌پردازد و منجر به تسریع اجرای راهبرد باز می‌گردد، شامل مؤلفه‌های «حمایت مدیریت»، «توانمندی ذینفعان داخلی و خارجی»، «انگیزش ذینفعان» و «نگرش مدیران و ذینفعان» است. آدوبور (۲۰۱۹) نیز به بررسی نقش آمادگی ذینفعان داخلی و خارجی در فرآیند راهبرد باز پرداخته و این عوامل را مورد تأیید قرار داده است. «آمادگی فرهنگی» نیز شامل «گشودگی فرهنگ سازمانی»، «اعتمادسازی» و «ظرفیت جذب» است. بستر فرهنگی سازمان نقش بسیار مهمی در توسعه یا محدود کردن رویکرد باز در گستره سازمان دارد. زیرساختارهای فناورانه یا «آمادگی فناورانه» نیز منجر به تسهیل باز شدن در سازمان می‌گردد. دو مؤلفه این مقوله «فناوری‌های ارتباطی» و «دانش سخت افزاری و نرم افزاری» هستند و امکان دسترسی آسان به ابزارهای ارتباطی و توانایی همه جانبه سازمان در استفاده از ابزارهای جدید را فراهم می‌کند. مؤلفه‌های «پیچیدگی سازمانی، رسمیت و تمرکز»، «فرآیندهای سازمان» و «معماری سازمانی» بیان‌کننده آخرین مقوله از شرایط زمینه‌ای است که مقوله «آمادگی ساختاری» نام دارد.

همچنین لودیک و همکاران (۲۰۱۷) این موضوع را بررسی کرده‌اند که چگونه با بسترسازی ساختاری و فناورانه در درون سازمان می‌توان شیوه‌های راهبرد باز را به مشارکت فعال و اشکال تصمیم‌گیری سازمانی جمعی تبدیل نمود. مطالعات همچنین به پتانسیل مشوق‌های پولی و قدرت به عنوان بخشی از نیروهای محرک در راهبرد باز اشاره کرده‌اند که منجر به آمادگی در سطح فردی برای حمایت از فرآیند راهبرد باز می‌گردد. راهبرد باز به عنوان مقوله محوری پژوهش در نظر گرفته شده است که این مقوله شامل ۳ مؤلفه شفافیت، مشارکت و فناوری اطلاعات است. شفافیت راهبرد سازمان، شامل تبادل ایده‌ها و دانش است که توسط چسبراو و اپلیارد نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Hautz, Seidl & Whittington, 2017, p. 304). پژوهش یاکیس داگلاس^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که چگونه شفافیت در راهبردها باعث کسب بیشتر ارزش توسط ذینفعان می‌شود.

مشارکت همگانی نیز از الزامات راهبرد باز است به طوری که بدون حضور فعال تمامی ذینفعان رویکرد باز به راهبرد، معنا و مفهوم خود را از دست خواهد داد. برای ایجاد این مشارکت، سازمان‌ها باید گفتمان‌سازی راهبردی انجام دهند به طوری که در گستره سازمان و محیط به جای اینکه گفتگوهای عملیاتی غالبی وجود داشته باشد، دیدگاه‌ها و پیشنهادات تبادل شوند که منجر به شکل‌گیری راهبردها می‌شوند که به این نوع گفتگوها، گفتمان‌سازی راهبردی می‌گوییم، که از الزامات بسیار مهم در سازمان‌های راهبردمحور است. ویتینگتون و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود از جامعیت یاد می‌کنند و آن را مشارکت در تعاملات راهبردی سازمان، تبادل اطلاعات، دیدگاه‌ها و پیشنهادات برای ایجاد راهبرد یک سازمان تعریف می‌کنند.

بعد سوم از راهبرد باز، شامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای ارائه پیشنهادات، ابزارهای ارتباطی و همکاری اجتماعی و استفاده از سیستم عامل‌های آنلاین است. عاملی که باعث شده تا راهبرد باز و بسته در سازمان‌ها تفاوت زیادی داشته باشد، بعد فناوری اطلاعات است. در راهبرد بسته اگر سازمان‌ها از فناوری اطلاعات استفاده کنند تنها به عنوان حمایت و پشتیبانی تلقی می‌شود اما در مقابل، پیاده‌سازی راهبرد باز بدون فناوری اطلاعات امکان‌پذیر نیست. هاریسون و همکاران (۲۰۱۶) نیز معتقدند راهبرد باز

توسط فناوری اطلاعات اجتماعی فعال می‌شود و در حال تبدیل شدن به یک استفاده مهم راهبردی از فناوری اطلاعات است (Harrysson, Schoder & Tavakoli, 2016, p. 10). در نتیجه این سه بعد مثلث شکل‌دهنده راهبرد باز هستند، به طوری که برای ایجاد مشارکت گسترده نیازمند شفافیت هستیم و برای ایجاد ارتباطات فراگیر بین تمامی ذینفعان نیازمند فناوری اطلاعات.

۳ مقوله چالش شفافیت، چالش مشارکت و چالش فناوری به عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند. در واقع این سه چالش موانعی هستند که می‌توانند بر توسعه راهبرد باز تأثیر بگذارند. اولین و مهم‌ترین چالش در استفاده از رویکرد باز در توسعه راهبرد، چالش شفافیت است که شامل دو مؤلفه مهم «افشای اطلاعات سازمانی» و «حفظ مالکیت‌های معنوی» شرکت است. به طوری که تقریباً تمامی مصاحبه‌شدگان به این عوامل اشاره داشتند. دومین مقوله چالش مشارکت است که با دو مؤلفه «جلب مشارکت» و «دسترسی به ذینفعان» مفهوم‌سازی شده است. چالش فناوری نیز دارای دو مؤلفه «بلوغ فناوری ذینفعان» و «یکپارچه‌سازی فناوری» است که در بسیاری از موارد هم سطح نبودن فناوری و ذینفعان، ارتباط را دچار مشکل می‌کند که با استفاده از راهبردهای مطرح شده در این پژوهش می‌توان نسبت به رفع این چالش‌ها اقدام نمود.

۴ مقوله راهبردهای فناورانه، ارتباطی، ساختاری و کنترلی به عنوان راهبردهای مطرح شده برای پیاده‌سازی راهبرد باز مطرح شده‌اند. در راهبرد فناورانه، پرتکرارترین مؤلفه-هایی که خبرگان پژوهش مطرح کرده‌اند جمع‌سپاری و استفاده از شبکه‌های اجتماعی مانند رسانه‌های اجتماعی بوده است که نکتیا (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود استفاده از تعاملات آنلاین و ابزارهای مشارکت اجتماعی نظیر رسانه‌های اجتماعی را توصیه می‌کند. همچنین امرالهی و رولاندز (۲۰۱۷) در پژوهش خود، بیان کرده‌اند که جمع‌سپاری، به راهبرد باز برای توسعه مراحل برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی و همچنین در شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با روند راهبرد کمک کرده است. ابزارهایی مانند جمع‌سپاری که در نوآوری‌های نوین رایج هستند، باعث گسترش باز بودن راهبرد توسط شرکت‌کنندگان خارجی می‌شود.

یک نمونه انتشار باز این است که می‌توان ایده‌ها و نظراتی را در مورد اینکه چگونه مسائل ممکن است حل شوند، از ذینفعان دریافت نمود (Morton, 2017, p. 34). متزلر^{۲۳} و همکاران (۲۰۱۴) نیز جمع‌سپاری را به مثابه هسته بالقوه‌ای برای راهبرد باز به عنوان یک فرآیند شناسایی کرده‌اند. به این ترتیب سیستم‌های اجتماعی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند به این معنا که ذینفعان می‌توانند در بحث‌های باز شرکت کنند، ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و در مورد نظرات دیگران نیز اظهار نظر کنند.

راهبرد ارتباطی شامل ارتباطات باز، گفتمان‌سازی راهبردی و هم‌آفرینی است. ارتباطات باز به ایجاد شبکه‌هایی وسیع از ارتباطات میان سازمانی، ارتباط با مشتریان و سازمان‌ها و افراد مختلف، بهبود پیوسته این روابط و دیگر شاخص‌های مرتبطی اشاره دارد که در نهایت باعث تسهیل جریان باز شدن فرآیندها می‌گردند. راهبرد دیگر، راهبرد ساختاری است که شامل مرز گسترده‌تری، شبکه‌سازی و اصلاح فرآیندها است، در مرزگسترده‌تری مرزهای بسته سازمان به مرزهای باز تبدیل شده و سازمانی بدون مرز ایجاد می‌شود که امکان تعامل با عوامل بیرونی سازمان را فراهم می‌کند. در شبکه‌سازی در ابتدا باید تصویر ذهنی مناسب در جامعه ایجاد شود که سازمان می‌تواند ارزش‌های مشترک خود با ذینفعان را بازگو کند که این امر باعث افزایش علاقه ذینفعان به سازمان و در نهایت ایجاد شبکه‌هایی قوی با آنها می‌گردد.

آخرین راهبرد نیز، راهبرد کنترلی است که شامل پایش کارکنان و دیگر ذینفعان و پایش ایده‌های دریافتی است. در این رویکرد سازمان باید بتواند به پایش میزان مشارکت ذینفعان و تأثیرگذارترین کارکنان، ارزیابی جذابیت ایده‌ها و اولویت‌بندی آنها پردازد تا از این طریق بتواند میزان مشارکت را کنترل و سعی در بهبود آن نماید.

در نهایت ۳ مقوله پیامدهای رفتاری، سازمانی و محیطی به عنوان پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی راهبرد باز استخراج گردید که توانمندسازی کارکنان، کسب و جاری‌سازی دانش و هوشمندی محیطی به عنوان پیامدهایی بودند که خبرگان آنها را جزء پیامدهای اصلی پیاده‌سازی این راهبرد می‌دانستند. راهبرد باز بر ایجاد ارزش بهتر از طریق ذینفعان تمرکز می‌کند و همچنین باعث افزایش انعطاف‌پذیری و تمایل به ریسک‌پذیری می‌شود. توسعه این راهبرد باعث پذیرش بیشتر رویکردهای نوآوری و فرصت‌های کارآفرینانه نیز

می‌گردد و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا دانش و تخصص را از همه بخش‌های سازمان جمع‌آوری کنند و از عقلانیت لازم برای توسعه راهبرد نیز بهره‌مند شوند. تعهد نیز به عنوان یک سازه برای توضیح روابط بین افراد و سازمان‌ها، یک مفهوم بنیادی است که به معنی تمایل فرد به تلاش در جهت دنبال کردن راهبرد سازمان است (Nketia, 2016, p. 479). در آخر تدوین راهبرد باز نه تنها باعث گفتگوهای گسترده‌تر در میان کارکنان می‌شود بلکه یک تعامل راهبردی است که در میان ذینفعان نقش‌های متفاوتی را در اختیار دارد و در بخش‌های مختلف واقع شده است.

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

زیرساخت‌های اینترنت و فناوری اطلاعات در کشور ما در حال رشد و توسعه سریع است. از این رو سازمان‌ها می‌توانند از این بستر استفاده کرده و زمینه را برای کسب مزیت رقابتی و ایجاد راهبردهای نوآورانه فراهم نمایند. صنعت بانکداری نیز روز به روز رقابتی‌تر شده و امروزه با شرکت‌هایی روبرو هستیم که بدون اینکه بانک باشند خدمات بانکی ارائه می‌دهند. حضور فناوری‌های مالی نیز بر شدت رقابت در این صنعت افزوده است و دیگر بازیگران این صنعت نیز مجبور به تغییر رویکردها و رویه‌های قبلی خود هستند. از این رو پیشنهاد می‌شود این سازمان‌ها باید توجه بیشتری به مشتریان داشته تا با خواسته‌های آنها و دیگر ذینفعان تطابق بیشتری پیدا کنند. راهکار آن نیز پایش محیطی و استفاده از نظرات و ایده‌های ذینفعان است.

در این راستا راهبرد باز پل ارتباطی مناسبی را برای ارتباط ذینفعان با سازمان و دریافت ایده‌های آنان فراهم می‌نماید. این ارتباط و مشارکت خود به خود به وجود نمی‌آید، بلکه نیاز است تا سازمان برنامه‌هایی را برای تغییر بینش ذینفعان و تقویت فرهنگ مشارکت و انگیزش ذینفعان ایجاد کند. از این رو پیگیری موارد زیر برای تقویت رویکرد باز در تدوین راهبرد به سازمان‌ها توصیه می‌شود:

- (۱) مطابقت و به هنگام‌سازی فرهنگ سازمانی با الزامات اجرای راهبرد باز؛ (۲) طراحی ساختار سازمانی فرآیندگرا و منعطف؛ (۳) طراحی سیستم مناسب مدیریت دانش به منظور

استفاده بهینه از دانش، تجربه، مهارت و قابلیت‌های همه ذینفعان؛ (۴) طراحی برنامه‌های جذب، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متناسب با اهداف پیاده‌سازی راهبرد باز؛ (۵) تدوین برنامه عملیاتی مناسب و دقیق برای اجرای راهبرد باز با توجه به فرایند گام به گام ارائه شده در مدل؛ (۶) برنامه‌ریزی برای تغییر بینش ذینفعان و تقویت فرهنگ مشارکت و انگیزش ذینفعان؛ (۷) ایجاد سیستم جبران خدمت برای تشویق ذینفعان؛ (۸) ایجاد سیستمی برای ارزیابی مشارکت تا از این طریق بتوان مقایسه‌ای بین ورودی‌ها و خروجی‌ها انجام داد تا اقدامات لازمه صورت بگیرد؛ (۹) کنترل فرآیند اجرایی شدن ایده‌ها و طرح‌ها.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده: در این قسمت به ارائه پیشنهادهایی برای انجام پژوهش‌هایی در آینده پرداخته شده است. با توجه به مفاهیم و نتایج استخراج شده در این پژوهش، موارد زیر برای انجام پژوهش‌های آینده در زمینه راهبرد باز پیشنهاد می‌گردد:

(۱) محققان آینده، می‌توانند بر اساس یافته‌های این تحقیق با مطالعه کیفی، نسبت به تنظیم فرضیات اقدام کرده و نسبت به آزمون فرضیات از طریق روش‌های کمی اقدام کنند.

(۲) هریک از طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در این مطالعه می‌توانند به عنوان یک پروژه تحقیقاتی مجزا در نظر گرفته شوند.

با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی کلان و جامع ابعاد و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی راهبرد باز پرداخته و همچنین راهبردها و پیامدهای مطرح شده را نیز به صورت جامع بررسی کرده است، محققین می‌توانند با کمک گرفتن از این پژوهش و با در نظر گرفتن شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای استخراج شده که قابل تعمیم به سازمان‌هایی با ماهیت گوناگون است، زمینه‌های موضوعی بسیاری از جمله موارد زیر را در نظر بگیرند:

(۳) ارائه مدل پیاده‌سازی راهبرد باز در هر یک از شرکت‌های دولتی، خصوصی، دانش بنیان، کوچک و متوسط به صورت جداگانه.

(۴) ارائه مدل ارزیابی راهبرد باز.

(۵) بررسی تأثیر پیاده‌سازی راهبرد باز در بهبود عملکرد سازمان‌ها.

۶) شناسایی موانع پیاده‌سازی رویکرد باز در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی.

یادداشت‌ها

1. Open Strategy
2. Democratize Strategy
3. Open Source Strategy
4. Strategy as an Action
5. Strategy Jamming
6. Inter-organizational Strategizing
7. More Transparent External Communication of Strategy
8. Inclusiveness
9. Transparency
10. Quick & Feldman
11. IBM(International Business Machines Corporation)
12. Red hat
13. Daimeler
14. Creswell
15. Rao & Perry
16. Grounded Theory
17. Strauss & Corbin
18. Crowdsourcing Technologies
19. Strategic Discourse Building
20. Strategy co Creation
21. Boundary-Spanning
22. Yakis-Douglas
23. Metzeler

کتابنامه

- حقیقی کفاش، مهدی؛ جلالی، محسن؛ ابراهیمی، مهدی؛ و خاشعی، وحید (۱۳۹۸). طراحی و اعتبارسنجی الگوی اجرای راهبرد در بانک‌های تجاری ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۰ (۳۹). ۸۹-۱۱۹.
- طلاری، محمد؛ و مرضیه آذربایجانی (۱۳۹۸). معجزه‌ای در فرایند توسعه راهبرد: پدیده راهبرد باز به عنوان سومین نسل از راهبرد. *سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی*. تهران: انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- کشاوریان، افسانه؛ باشکوه اجیرلو، محمد؛ هاشمی، عبدالرحیم؛ و زارعی، قاسم (۱۳۹۸). مفهوم راهبرد از دیرباز تا راهبرد باز. *چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی. دبیرخانه دائمی کنفرانس. مؤمنی، عصمت؛ سهرابی، حمزه و اکبری؛ محله کلانی، محمد (۱۳۹۱). راهبردهای هوش

- سازمانی و کیفیت خدمات. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۳ (۹). ۷۵-۵۵.
- میرجوادی، سید محمد؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ و عابدی، احسان (۱۳۹۸). الگویابی ارزش آفرینی برند در برندگرایی با تأکید بر کیفیت خدمات. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۰ (۳۹). ۱۵۱-۱۲۱.
- وحیدی‌نیا، الهام؛ حسین‌زاده شهری، معصومه؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ و عبدالوند، ندا (۱۳۹۸). شناسایی و مفهوم‌سازی محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۰ (۴۰). ۴۳-۱۹.
- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*. 62 (3). 383-393.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*. 20: S1. S9-S24.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: A method and case study. *Information technology & people*.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*. 55(6). 667-685.
- Amrollahi, A., Ghapanchi, A. H., & Talaei-Khoei, A. (2014). Using Crowdsourcing tools for Implementing Open Strategy: A Case Study in Education. In *Twentieth Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-7). Savannah.
- 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.
- Baptista, J. Wilson, A.D., Galliers, R.D., Bynghall, S. (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Plan*.
- Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*. 50 (3). 423-426.
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods.
- Daniel, M. H. (2006). Mastering the dynamic nature of modern strategy. *Handbook of business strategy*. 35-40.
- Devers, K. J. & Frankel, R. M. (2000). Study Design in Qualitative Research Sampling and Data Collection Strategies. Vol. 13. No.2. 263-271.
- Dobusch, L. & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The sss ff ii ii miii ” rtt yyy rr ssss *Organization studies*. 40 (3). 343-370.
- Dobusch, L. & Kapeller, J. (2017). Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons. 561-579.
- Dobusch, L. & Müller-Seitz, G. (2015). Closing open strategy: strategy as a practice of thousands in the case of Wikimedia. In: F.U. Berlin (Ed.).

- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*. 50 (3). 95-118.
- Gegenhuber, T. & Dobusch, L. (2017). Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*. 50 (3). 337-354.
- Harrysson, M. Schoder, D., Tavakoli, A. (2016). The evolution of social technologies. *McKinsey Quart.* 53 (3). 8-12.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*. 55 (9). 1956-1983.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*. 50 (3). 298-309.
- Heracleous, L., Gößwein, J., & Beaudette, P. (2018). Open strategy-making at the Wikimedia foundation: A dialogic perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 54 (1). 5-35.
- Hutter, K., Nketia, B. A. & Fuller, J. (2017). Falling short with participation — different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*. 50 (3). 355-370.
- Lakhani, K.R., Lifshitz-Assaf, H., Tushman, M.L. (2013). Open innovation and organizational boundaries: The impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation. In: Grandori, A. (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA. 355-382.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371-384.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*. 50 (3). 385-396. of *Management* 20: S1. S9-S24.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Niemiec, R. M. (2017). Using public crowds for open strategy formulation: Mitigating the risks of knowledge gaps. *Long Range Planning*. 50 (3). 397-410.
- Matzler, K., Fuller, J., Koch, B., Hautz, J. & Hutter, K. (2014). Open Strategy – A New Strategy Paradigm? In *Strategie und Leadership*. Wiesbaden: Springer. 37-55. st Paper Proceedings. New York: Academy of Management.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In *Readings in strategic management* (322-352). Palgrave. London.
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I., & Goh, J. M. (2012). Information technology and firm profitability: Mechanisms and empirical evidence. *Mis Quarterly*. 205-224.
- Morgan, L. & Finnegan, P. (2014). Beyond free software: An exploration of the business value of strategic open source. *The Journal of Strategic Information Systems*. 23 (3). 226-238.
- Morton, J. (2017). Legitimation through openness: Managing organisational legitimacy through open strategy in a pluralistic. 1-361.
- Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*. 101613.

- Newstead, B., & Lanzerotti, L. (2010). Can you open-source your strategy?
- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational member'’ mmmmitmttt t trrttyyy *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 235. 473-483. *Nursing Administration* 39 (4). 152–55. Oaks. CA: Sage Publications. Inc.
- Oboreh J. S., & Umukoro, F. G. (2011). Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty on the strategic plans of corporate organizations. *Sacha Journal of Environmental Studies*. 1 (1). 31- 40.
- Pfister, J. A., Jack, S. L., & Darwin, S. N. (2017). Strategizing open innovation: How middle managers work with performance indicators. *Scandinavian Journal of Management*. 33 (3). 139-150.
- Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*. 5.
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of planning education and research*. 31 (3). 272-290.
- Rao. & Perry, (2003) Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: Principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships. *Qualitative Marke Research: An International Journal*. 6 (4). 236-247.
- Sadeghi T., Heidari S., Vanaki Z., Khosroangam M. & Rodini A. (2014). Organizational learning capabilities of nurses. *Management Journal*. 2 (8). 56-63.
- Shah siah, Nazarpour, hakkak, vahdati. (2019). Identify the concept, causes and consequences of strategic learning. *Journal of strategic management studies*. 10 (38). 123-150.
- 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.
- Strauss, A.& Corbin, J. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*. 2009;12(3):614-617.
- 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.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding ttt rtt iii Lrrr ii ::: Liiii rr iiiii ttt illll lrrr ii wwwlggg management, and sense-making. *Organization Science*. 12 (3). 331-345.
- Urquhart, C., Lehmann, H. and Myers, M.D., (2010). Ptt ti t ‘trrrr y’ back into grounded theory: Guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*. 20 (4). 357-381.
- van de Vrande, V., & de Man, A. P. (2011). A response to Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development?. *Technovation*. 31(ARTICLE). 185-186.
- Whittington, R. Caillaet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*. 22 (3). 531-544.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., Meadows, M. (2017). Opening M&A

۲۷۸ **نیش مدیریت** سال چهاردهم، شماره دوم (پیاپی ۲۸)، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

strategy to investors: Predictors and outcomes of transparency during organizational transition. Long. Range Plan. 423-426.

