



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Compilation of Open Innovation Pattern in Iran's Public Organizations with the Approach of Grounded Theory

Mahbubeh Rashidi<sup>1\*</sup>, Zahra Kamali<sup>2</sup>

1. PhD in Public Administration – Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaiee University, Tehran, Iran.(Corresponding author). E-mail: [m\\_rashidi@atu.ac.ir](mailto:m_rashidi@atu.ac.ir)
2. Master of Public Administration, Human Resource Development, Hatef Non-Profit University, Zahedan, Iran. E-mail: [Azadehkamali66@yahoo.com](mailto:Azadehkamali66@yahoo.com)

## Extended Abstract

### Abstract

Open innovation has increasingly become a central paradigm in organizational studies and public sector reform, expanding beyond industrial and technological domains into policymaking and public service provision. As Iranian government organizations face growing demands for efficiency, responsiveness, and accountability, embracing open innovation is no longer optional but a strategic necessity. The present study aims to develop a comprehensive and contextualized model of open innovation suited for Iran's public sector. Using a qualitative, interpretive, and inductive framework based on Grounded Theory with Strauss and Corbin's systematic methodology, data were collected through semi-structured interviews with ten experts who possessed both theoretical knowledge and practical experience in open innovation initiatives. Analysis of the interviews yielded 458 initial codes, which were refined into 185 conceptual elements, 41 subcategories, and ultimately 16 major thematic components. The emerging model demonstrates how shifts in organizational strategy, structural prerequisites, cultural conditions, mediating human-resource factors, and inter-organizational collaborations shape the capacity of public institutions to successfully adopt open innovation. The findings reveal that the implementation of open innovation strengthens organizational learning, stakeholder engagement, and overall service effectiveness, provided that the necessary institutional support, knowledge-sharing mechanisms, and innovation platforms are firmly established. This study contributes to expanding the theoretical and practical understanding of open innovation in

developing-country public sectors and offers a tailored model that can guide Iranian policymakers in institutionalizing innovation-driven governance.

### **Introduction**

Open innovation, once primarily associated with private-sector technological industries, has evolved into an influential framework for transforming public sector functioning. With increasing societal complexity and rapid technological change, governments across the world are rethinking how they generate knowledge, solve problems, and design services. In Iran, public organizations are confronted with rising expectations from citizens while simultaneously navigating resource constraints and bureaucratic rigidity. These pressures have made innovation a crucial element of organizational survival and public value creation. Despite its growing relevance, the integration of open innovation in Iran's public sector remains fragmented and often constrained by structural, cultural, and institutional barriers. The present research seeks to identify and articulate a comprehensive model of open innovation that is compatible with the realities of Iranian governmental institutions. By exploring the experiences and insights of experts in the field, the study aims to clarify how open innovation can be structured, governed, and implemented in a way that improves organizational performance while addressing the unique challenges of the Iranian context.

### **Case Study**

The study focuses on developing an applicable model of open innovation for Iranian public organizations based on the perspectives of academic experts and practitioners who have been directly involved with innovation-related projects and research. These individuals serve as informed opinion leaders who possess deep knowledge of both the theoretical foundations and the operational challenges of implementing open innovation in public institutions. Their experiences form the empirical foundation upon which the grounded model of this study is built. The case is therefore not tied to a single organization but rather examines the broader institutional environment of Iran's "public sector through the lens of those who have shaped and studied open innovation initiatives.

### **Materials and Methods**

This research adopts a qualitative, interpretive, and inductive orientation consistent with the principles of Grounded Theory. The systematic approach proposed by Strauss and Corbin guided the process of coding, categorization, and theory development. Ten experts were selected through purposive sampling based on their extensive involvement in research or

implementation of open innovation. Semi-structured interviews allowed for in-depth exploration of their experiences and views. Following data collection, the interviews were transcribed and analyzed through open, axial, and selective coding. This iterative analytic process facilitated the emergence of concepts and relationships rather than forcing preconceived theoretical structures onto the data. The robustness of the findings was enhanced through constant comparison, memo-writing, and theoretical saturation.

### **Discussion and Results**

The analysis produced a rich and multilayered set of findings, culminating in 458 initial codes that were progressively distilled into 185 meaningful concepts, 41 subcategories, and 16 core thematic categories. The resulting theoretical model illustrates the dynamic interplay between strategic orientation, organizational capabilities, cultural readiness, knowledge infrastructures, and collaborative mechanisms in enabling open innovation within public organizations. The findings show that fundamental changes in organizational mindset and strategic direction act as foundational triggers for embracing open innovation. At the same time, structural and cultural barriers—such as rigid hierarchies, limited inter-organizational cooperation, and insufficient knowledge-sharing mechanisms—constitute central challenges that often restrict innovation efforts. Contextual factors, including the maturity of organizational culture and the role of human and knowledge mediators, shape the environment in which open innovation is attempted. Intervening factors such as partnerships with universities, structured platforms for idea generation, and targeted investments influence how effectively open innovation strategies are implemented. Ultimately, the institutionalization of open innovation leads to enhanced functional performance, stronger organizational reputation, and improved human capital development.

### **Conclusion**

The study highlights the transformative potential of open innovation for Iranian public organizations. By bridging internal expertise with external knowledge networks, open innovation accelerates learning, fosters cross-sector collaboration, and enhances service quality. The research demonstrates that successful implementation requires more than adopting new tools; it demands a reconfiguration of organizational culture, strategic orientation, and inter-organizational relationships. The grounded model developed in this study provides policymakers and managers with a practical and context-sensitive framework for designing innovation ecosystems

within the public sector. As Iranian government organizations grapple with increasing complexity and expectations, transitioning toward an open innovation paradigm may offer a pathway toward more responsive, adaptive, and citizen-centered governance.

**Keywords:** Open innovation, public organizations, Grounded theory, Systematic Approach, Iran.



---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Rashidi, M., & Kamali, Z. (2025). Compilation of Open Innovation Pattern in Iran's Public Organizations with the Approach of Grounded Theory. *Public Management Researches*, 18 (70), 251-280. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR. 2025.49198.6210

**Received:** 30 June. 2024

**Revised:** 04 Dec. 2024

**Accepted:** 08 Jan. 2025

**Published online:** 22 Dec. 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد

### محبوبه رشیدی<sup>۱\*</sup> - آزاده کمالی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. [m\\_rashidi@atu.ac.ir](mailto:m_rashidi@atu.ac.ir)
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، توسعه منابع انسانی، دانشگاه غیرانتفاعی هاتف، زاهدان، ایران.

#### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این پژوهش از نوع کیفی، توسعه‌ای، تفسیری و استقرایی است که با روش داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را ده نفر از خبرگان دانشگاهی، و مشارکت‌کنندگانی که خود مجری و پژوهشگر حوزه نوآوری باز بودند و به روش هدفمند انتخاب شدند، تشکیل می‌دهد. بعد از انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته به سوالات پژوهش پاسخ داده شد. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های بدست آمده، ۴۵۸ کد اولیه بدست آمد که از این تعداد ۱۸۵ مفهوم انتزاعی، ۴۱ مقوله فرعی و ۱۶ مقوله اصلی بدست آمد. بدین ترتیب؛ تغییر رویکرد راهبردی سازمان‌ها و الزامات اجرای نوآوری باز به عنوان شرایط علی؛ چالش‌ها و موانع اجرای نوآوری باز به عنوان پدیده محوری؛ پیش‌شرط‌های اجرای نوآوری باز، فرهنگ‌سازی و واسطه‌سازهای دانشی - انسانی نوآوری باز به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ زمینه‌سازی راهبردی ایده‌پردازی و سرمایه‌گذاری و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به عنوان عوامل مداخله‌گر؛ بهره‌مندی و توسعه پلتفرم‌های مرتبط، سودگیری تعامل با ذینفعان و منابع خارجی، حمایت‌های اجرای نوآوری باز و راهبردهای اجرای نوآوری باز در سازمان‌ها به عنوان راهبرد، پیامدهای عملکردی، اعتباری و انسانی به عنوان پیامدهای اجرای نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند. سازمان‌ها می‌توانند شیوه‌های نوآوری باز را به روش‌های مختلف مانند اتحاد بین سازمان‌ها، تأسیس مراکز تحقیقاتی در دانشگاه‌ها و اکوسیستم‌های نوآوری اجرا کنند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند به‌طور فزاینده‌ای در راه‌های اساسی که از طریق آن ایده‌ها را تولید و آن‌ها را به بازار عرضه می‌کنند و از ایده‌های خارجی استفاده کرده و در عین حال از تحقیق و توسعه داخلی خود بهره می‌برند بازنگری کنند.

**واژه‌های کلیدی:** نوآوری باز، سازمان‌های دولتی ایران، نظریه داده‌بنیاد، رویکرد نظام‌مند.

استناد: رشیدی، محبوبه؛ کمالی، آزاده. (۱۴۰۴). تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۷۰)، ۲۸۰-۲۵۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.49198.6210



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

سازمان‌ها و کسب‌وکارهای عصر کنونی، در جهان پر از تحول امروزی، برای تحقق چشم‌اندازها و پیشبرد اهداف خود نیازمند تطبیق پروژه‌های خود با روند این تغییرات هستند. مدیران این شرکت‌ها باید در مقابل کنش‌های بازار واکنش مناسب نشان دهند تا بتوانند از مزیت رقابتی خود محافظت کنند (Sesabo, Kato & Chao, 2023). یکی از عمده‌ترین تغییرات عصر حاضر، توسعه و گسترش مفاهیم جدید در حوزه مدیریت سازمان‌ها و کسب‌وکارهاست (Cavalli & McGahan, 2023). مفهوم نوآوری باز<sup>۱</sup> یکی از مفاهیم نوین مطرح شده طی سال‌های اخیر است که انقلابی نوین در مدیریت فناوری و نوآوری و حوزه کسب‌وکار ایجاد نمود و استقبال فزاینده پژوهشگران و بنگاه‌های تجاری سراسر جهان از این مفهوم، دلیلی بر این ادعاست (Brusoni & Laureiro-Martinez, 2023). در عصر فعلی سازمان‌ها مشکلات دنیای مدرن امروز را بدون توجه به بعد زمان و مکان به وسیله‌ی اینترنت حل می‌کنند به طوری که فقط عدم دسترسی به اینترنت، یک محدودیت واقعی برای شرکت‌ها برشمرده می‌شود (Brunswicker, 2023). با ظهور تکنولوژی جدید مبتنی بر وب، تعداد مشارکت‌کنندگان در جوامع آنلاین در حال رشد می‌باشد و اطلاعات و داده‌ها و دانش به اشتراک گذاشته شده در این اجتماعات بیشتر و بیشتر متمایز و متفاوت می‌گردد. لذا انواع گروه‌های کاربران اینترنتی دارای استخر بزرگی از دانش چگونگی محصولات و خدمات مربوطه می‌باشند (Yun, Liu, & Zhao, 2021).

بدین منظور شرکت‌های فعال در این عرصه باید به شکل مستمر به دنبال ارزش‌آفرینی برای صنعت خود بوده و کارکردهای سنتی را کنار گذاشته و با استفاده از خلاقیت و نوآوری‌هایی که در پیش می‌گیرند بتوانند با کسب مزیت رقابتی مناسب، سهم خود از بازار را بهبود ببخشند (Zhou, Wu & Li, 2019). در مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار امروزی، شیوه‌های نوین خلق ارزش به عنوان محرک اصلی عملکرد و رقابت بین سازمان‌ها شناخته می‌شود. امروزه خود مشتری به عنوان مهمترین منبع دانش برای سازمان‌ها شناخته می‌شود و بسیاری از بنگاه‌ها امروزه در حال گسترش حوزه‌های مدیریت دانش و استفاده از خرد جمعی در چرخه‌های مختلف سازمان خود هستند (Bogers & West, 2023). ایده‌ها و

1. Open Innovation

نظراتی که سازمان از محیط وب به آن‌ها دسترسی پیدا می‌کند روش جدیدی برای استفاده از یک نهاد خارج سازمانی محسوب می‌شود. نهاد خارج سازمانی در اینجا همان "جمعیت" و راه نفوذ آنان به سازمان را نیز "جمع‌سپاری" می‌نامیم؛ که می‌تواند در دستور راهبردهای طراحی و توسعه کسب‌وکارها قرار گیرد (Achatz, 2023).

جمع‌سپاری<sup>۱</sup> به عنوان یک پدیده نوظهور توجه زیادی را در تحقیقات دانشگاهی به خود اختصاص داده است و تاکنون کاربردهای زیادی داشته است (Autio, Hameri & Legenvre, 2023). در واقع جمع‌سپاری به کاربردی و اجرایی نمودن خرد جمعی دلالت دارد و مکانیزمی است برای به کار بردن اهرم دانش جمعی کاربران آنلاین به سمت نتایج سودمند به طوری که می‌توان جمع‌سپاری را از نظر پارادایم‌های نوآوری باز، ابزاری برای جمع‌آوری ایده و اطلاعات برای مقاصد خاص دانست که با کاهش هزینه و افزایش اثربخشی سازمانی همراه است (Carter, 2023). جمع‌سپاری به عنوان یک نگاه جدید در فرآیندهای کسب‌وکار بر مشارکت دادن جمعیت بزرگی از افراد، در فعالیتهای شرکت تاکید می‌کند که در نهایت بر وفاداری و خشنودی مشتری نیز اثری مستقیم دارد (West & Olk, 2023). در عصر حاضر با دوره‌ای مواجه هستیم که نوآوری و استفاده از ظرفیت‌های جدید به شکل ویژه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. بنگاه‌های اقتصادی و کسب‌وکارها در مواجهه با شکل جدیدی از کارکرد قرار گرفته‌اند، به گونه‌ای که تلفیق هوش مصنوعی و علم رباتیک، مراحل نوینی از تولید ایجاد کرده است که موجب کاهش دخالت نیروی انسانی در فرآیندهای تولید و ارائه خدمات گردیده و بهره‌وری انسان‌ها در انجام امور، تحت تاثیر جنبه‌های مثبت این فناوری‌ها قرار گرفته است (Beck & et al., 2021). این عصر تغییرات بنیادی و پارادایمی در بسیاری از حوزه‌های ایجاد کرده که از آن به عنوان انقلاب صنعتی چهارم یاد می‌شود (Sharifi & Hatami, 2019). انقلابی که در حال تغییر بنیادین سبک زندگی، ساختار سازمان‌ها، شکل کار و روابط انسان‌ها است. از آنجا که انسان به عنوان اصلی‌ترین عضو در تمامی اعصار نقش مهمی در تغییرات داشته است، ناگزیر سازمان‌ها و کسب‌وکارها نیز تدریجاً در اثر موج اثرات انقلاب صنعتی چهارم دچار تحول شده و کارکردهای جدیدی خواهد داشت. یکی از این کارکردها استفاده از ظرفیت‌های نوآورانه

<sup>۱</sup>. Crowdfunding

داخلی و خارجی برای سازمان‌هاست که تحت عنوان نوآوری باز شناخته شده است. مفهوم نوآوری باز برای اولین بار در کتاب چسبرو در سال ۲۰۰۳ مطرح شد و به منظور تعریف ماهیت شبکه‌ای سازوکارهای نوآوری توسعه یافت (Sun, Liu & Ding, 2020). اما بدون شک درک ساختارها و فرایندهایی که نوآوری باز را در سطح سازمانی تسهیل می‌کنند و شامل استراتژی‌های مدیریت دانش و جنبه‌های انسانی، ضروری است. لذا تلاش‌ها برای تشریح موفقیت نوآوری باز ممکن است بدون در نظر گرفتن کاربردهای منابع انسانی و سایر منابع سازمان‌ها به شکست منجر شود (Singh et al., 2021).

بررسی مولفه‌های پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران در بستر این تغییرات، موجب خواهد شد تا سازمان‌ها در مدیریت عملکرد خود نیز از این موج غافل نشده و بتوانند همسو با سایر منابع سازمان در جهت رشد و تعالی خود حرکت کنند (Dehghan Manshadi et al., 2025). حال با توجه به تأثیرات شگرفی که نوآوری سازمانی و کسب مهارت در انقلاب‌های صنعتی، مخصوصاً انقلاب صنعتی چهارم داشته‌اند و اینکه نوآوری سازمانی بیشترین بازخورد را در محیط بیرونی سازمان و قدرت رقابتی سازمان دارا می‌باشد، ولی کمتر تحقیقی به بررسی و شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی نوآوری باز در بستر این انقلاب پرداخته است؛ از این رو سوال محوری این پژوهش آن است که "الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟"

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### نوآوری باز

نوآور باز مفهوم نسبتاً جدید است که در دهه‌ی گذشته بسیار مورد توجه اندیشمندان، در حوزه‌های مختلف بوده است و به طور شگفت‌انگیزی طیف گسترده‌ای از رشته‌ها از جمله اقتصاد، روانشناسی، جامعه‌شناسی و حتی انسان‌شناسی فرهنگی به آن علاقه نشان داده‌اند. وقتی روی یک انقلاب بزرگنمایی صورت می‌گیرد، اغلب معلوم می‌شود که بیشتر یک تحول است، همین امر در مورد نوآوری باز نیز صادق است. فرض اصلی نوآوری باز، باز کردن فرآیند نوآوری است (Bez & Le Roy, 2023). یکی از پرکاربردترین تعاریف آن این است: استفاده از جریان‌های ورودی و خروجی هدفمند دانش، برای تسریع نوآوری داخلی و گسترش بازارها برای استفاده خارجی از نوآوری (Bagherzadeh & Gurca, 2023). البته

قابل توجه است که چسبرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) - که برای نخستین بار از این مفهوم استفاده کرده است- نوآوری باز را بدین صورت تعریف نموده است؛ "پارادایمی که فرض می‌کند شرکت‌ها می‌توانند و باید از ایده‌های بیرونی و همچنین ایده‌های داخلی و مسیرهای داخلی و خارجی برای بازار استفاده کنند، تعریف می‌کند، زیرا شرکت‌ها به دنبال پیشرفت فناوری خود هستند (Almirall, 2023).

درحقیقت، نوآوری باز به پارادایم جدیدی برای سازماندهی نوآوری تبدیل شده است. در اصل توسط چسبرو در کتاب خود در سال ۲۰۰۳، نوآوری باز: الزامی جدید برای ایجاد و سود بردن از فناوری، معرفی شد (Hashemi et al., 2025) نوآوری باز فرض می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند و باید از ایده‌های بیرونی و همچنین ایده‌های داخلی و مسیرهای داخلی و خارجی به بازار استفاده کنند، زیرا آنها به دنبال پیشرفت نوآوری‌های خود هستند. فرآیندهای نوآوری باز ایده‌های داخلی و خارجی را با هم در پلتفرم‌ها، معماری‌ها و سیستم‌ها ترکیب می‌کند. فرآیندهای نوآوری باز از مدل‌های تجاری برای تعریف الزامات این معماری‌ها و سیستم‌ها استفاده می‌کنند. این مدل‌های کسب‌وکار به ایده‌های خارجی و داخلی برای ایجاد ارزش دسترسی دارند، در حالی که مکانیسم‌های داخلی را برای ادعای بخشی از آن ارزش تعریف می‌کنند (Appleyard & Velazquez, 2023).

عیوضی نژاد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان، تأثیر منابع انسانی استراتژیک سازمان و جرات‌ورزی کارکنان بر نوآوری باز، به بررسی تأثیر منابع انسانی استراتژیک و جرات‌ورزی کارکنان بر نوآوری باز در شرکت شیشه همدان پرداختند. جامعه آماری پژوهش کلیه کارمندان و مدیران شرکت شیشه همدان هستند که سابقه حداقل ۵ سال فعالیت را داشته باشند. نتایج پژوهش نشان داد که تفاوت معناداری از حیث نوآوری باز بین گروه‌های مختلف جنسیتی، سابقه فعالیت و گروه‌های سنی وجود دارد. در بین فرضیه‌های پژوهش هم جرات‌ورزی کارکنان و منابع انسانی استراتژیک تأثیر مستقیم و معناداری بر نوآوری باز داشته و تأثیر میانجی‌گری جرات‌ورزی کارکنان از طریق منابع انسانی استراتژیک بر نوآوری باز بیش از حالت مستقل آن است.

1. Chasbaro

هیبت‌اله‌پور و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان، ارائه الگوی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در عصر انقلاب صنعتی چهارم، به بررسی و ارائه الگوی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های شیمیایی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز پرداخته است. در این پژوهش از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان داده که میانگین نوآوری کارآفرینانه ۳ از ۵ و میانگین توسعه یاددهی یادگیری سازمانی (آموزش) نیز ۳ از ۵ بوده است. همچنین عوامل علی (میل به توسعه طلبی فردی شاغلین)، شرایط زمینه‌ای (وضعیت اقتصادی و تورمی اقتصاد و شرایط مالی و هزینه‌ای شرکت‌ها)، شرایط مداخله‌گر (توانمندی و مهارت‌های کارکنان)، راهبردهای توسعه منابع انسانی (طراحی نظام راهبردی توسعه منابع انسانی شرکت) و پیامدها (انطباق نیروی کار با نیازهای روز فناوری) شناسایی شدند.

انگلسبرگر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان، مدیریت منابع انسانی و نوآوری باز، به بررسی نقش ذهنیت نوآوری باز، پرداختند. در این مقاله، با استفاده از تئوری قابلیت‌های پویا، نقش SHRM<sup>۲</sup> را در حمایت از عملکرد نوآوری باز (OI) کارکنان در چهار شرکت فناوری چند ملیتی ایالات متحده بررسی شده است. محققین نقش میانجی ذهنیت OI را در رابطه بین عملکرد SHRM و OI بررسی کرده‌اند. نتایج سه فرضیه را تأیید می‌کند و اینکه طرز فکر OI رابطه بین عملکرد SHRM و OI را واسطه می‌کند. این یافته‌ها سودمندی ذهنیت OI و نقش مهم SHRM در پیش‌بینی عملکرد OI را نشان می‌دهد.

پالمبو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان، تنظیم شرایط برای نوآوری باز در صنایع غذایی، به بررسی و کشف بعد انسانی نوآوری باز پرداختند. بعد انسانی نوآوری باز برای تعالی سازمانی بسیار مهم است. با این حال، شواهد کمی از پیامدهای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری کارکنان به سمت نوآوری باز وجود دارد. این مقاله نشان می‌دهد که چگونه چنین شیوه‌هایی توسعه فضای نوآوری باز را در میان شرکت‌های مواد غذایی تسهیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مهارت‌ها، انگیزه و روابط بین فردی کارکنان تأثیر دارد، اما تأثیر مستقیمی بر ادراک

1. Engelsberger et al

2. Strategic human resource management

3. Palumbo et al

کارکنان از جو سازمانی نوآورانه باز ندارد. از آنجایی که آنها مشارکت و اشتغال کارکنان را درخواست می‌کنند، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور غیرمستقیم درک مطلوبی از جو سازمانی نوآورانه محور باز را پرورش می‌دهند.

اولیویرا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان، استراتژی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی: تعامل آن با نوآوری باز، به بررسی تغییرات اجتماعی-اقتصادی که بسیاری از کشورها در دهه‌های اخیر تجربه کرده‌اند، پرداختند. آنان معتقدند که این چالش‌ها ناشی از عوامل ساختاری یا شرایط خاص است. این پژوهش به صورت کمی صورت گرفته و نمونه‌ای از ۲۴۲ نفر می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده وجود رابطه مثبت بین متغیرهای مورد تحلیل را نشان می‌دهد و تأیید می‌کند که این متغیرها نه تنها به خودی خود و به‌طور مستقیم بر حاکمیت مؤسسات مورد مطالعه تأثیر می‌گذارند، بلکه استراتژی نیز بر سیاست‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. نتیجه‌گیری می‌شود که به‌طور کلی برای اینکه این سازمان‌ها در تلاش‌ها برای بهبود فرآیندهای حکمرانی مؤثرتر باشند، باید بر مدیریت استراتژیک و ابزارهای مدیریت منابع انسانی تمرکز کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی با نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند است، بنابراین از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها داده‌بنیاد به شمار می‌رود. نظریه داده‌بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (Creswell and Creswell, 2018). نظریه داده‌بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است این‌گونه خلق نظریه «قفسه‌ای و کتابخانه‌ای» نیست یعنی در واقع روشی اسنادی محسوب نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان که فرآیندی را تجربه کرده و یا از آن آگاهی دارند، ایجاد می‌شود (Pourkarimi, Aliakbari, 2025). سه طرح اصلی برای نظریه داده

<sup>1</sup>. Oliveira et al

بنیاد ارائه شده است؛ طرح نظام‌مند، طرح ظهور یابنده و طرح ساختارگرا. پژوهش حاضر طرح نظام‌مند را به کار گرفته است و به همین دلیل فقط به توضیح این روش اکتفاء می‌شود.

طرح نظام‌مند<sup>۱</sup>: اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ شاکله کلی این طرح را ارائه کردند و در سال ۱۹۹۸ به بیان تفصیلی و عملی آن پرداختند. بر اساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی»<sup>۳</sup> سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی<sup>۴</sup> یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده بنیاد ساز و کاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی، از طریق سوال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج می‌کند (Creswell and Creswell, 2018).

نمونه‌گیری این پژوهش، نظری است. در نمونه‌گیری نظری، از رویدادها و نه لزوماً افراد نمونه‌گیری می‌شود و هدف از مراجعه به افراد برای مصاحبه، کاوش رویدادها است. رویدادهایی که مبین مقولات گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (Mohammadpour, 2013). در این پژوهش در مجموع ۱۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته تخصصی با خبرگان صورت گرفته است. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

1. The Systematic Design

2. Strauss & Corbin

3. Open Axial & Selective Coding

4. Logical Paradigm

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	حوزه فعالیت	
					اجرائی	دانشگاهی
۱	استاد دانشگاه	مدیریت	دکترا	A	•	
۲	استاد	مدیریت	دکترا	B	•	
۳	استاد دانشگاه	مدیریت	دکترا	C	•	
۴	استاد دانشگاه	مدیریت	دکترا	D	•	
۵	استاد دانشگاه	اقتصاد	دکترا	E	•	
۶	استاد دانشگاه	مدیریت	دکترا	F	•	
۷	معاون سازمان دولتی	مدیریت	کارشناسی ارشد	G		•
۸	معاون سازمان دولتی	مدیریت	کارشناسی ارشد	H		•
۹	نماینده آموزشی سازمان دولتی	مدیریت	دکترا	I		•
۱۰	معاون پژوهش سازمان دولتی	حسابداری	دکترا	J		•

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## ۱. کد گذاری باز

کدگذاری باز فرآیندی است که هدف آن شناسایی مفاهیم یا ایده‌های کلیدی<sup>۱</sup> است که در داده‌های متنی پنهان<sup>۲</sup> هستند و به طور بالقوه به پدیده مورد علاقه مربوط می‌شوند. محقق داده‌های متنی خام را خط به خط بررسی می‌کند تا وقایع، حوادث، ایده‌ها، اقدامات، ادراکات و تعاملات مرتبط را که بصورت مفاهیم رمزگذاری شده‌اند، شناسایی کند. هر مفهوم برای اعتبارسنجی بعدی به بخش‌های خاصی از متن (واحد معنایی یا کد گذاری<sup>۳</sup>) پیوند داده می‌شود (Creswell and Creswell, 2018). (جدول ۲، بخشی از مصاحبه‌های چند مصاحبه‌شونده را به عنوان نمونه بیان می‌کند).

1. identifying concepts or key ideas

2. hidden within textual data

3. coding unit



فرهنگ را باید در قالب ایجاد بستر های اساسی برای پیاده سازی نوآوری باز باید در نظر بگیریم.	PC4
پلتفرم های اساسی نیز باید آماده شود مثل راه اندازی مسابقات حل مسئله سازمانی و توسعه الگوریتم دانش در سازمان و ایجاد الگوریتم های دانشی پیش نیاز های اساسی برای پیاده سازی این استراتژی هستند. بستر ها را به سمتی ببریم تا مسائل حوزه منابع انسانی را بوسیله اینها حل کنیم.	PC5
بستر سازی نوآوری باز مبتنی بر فرهنگ	
توسعه الگوریتم دانش سازمانی	

اکنون فرایند کدگذاری باز به پایان رسیده است. زیرا همانطور که بیان شد کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، کدهای اولیه اصلی شناسایی شده و مقوله بندی می شوند و ویژگی‌ها و ابعاد آنها نیز بیان می گردد. مقوله‌ها، در مقایسه با کدها اولیه، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می دهند. آنها از طریق همان فرآیند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، که در سطح پایین تر برای تولید کدهای اولیه استفاده شد، تولید می شوند. مقوله‌ها، «شالوده‌های» ساختن نظریه هستند. آنها ابزاری فراهم می کنند که به وسیله آن نظریه می توانند یکپارچه شود (Creswell and Creswell, 2018).

جدول شماره ۳: شکل گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد A

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	توجه به منابع بیرونی	PA1, PA3
۲	توجه به منابع در دسترس محیطی	PA2,
۳	تاکید بر منابع فکری	PA4, PA6, PA11
۴	اهمیت نوآوری	PA5, PA11, PA34
۵	دستیابی به نوآوری باز از طریق عوامل حیاتی (ورودی) سازمان	PA7, PA8, PA33
۶	تعامل و اشتراک دانش تخصصی و عمومی	PA9, PA10, PA22
۷	تغییر رویکرد همه جانبه	PA12, PA13, PA14, PA18, PA19

با توجه به نتایج جدول ۲ محقق تعداد ۱۷ مقوله اصلی را از دل کدهای اولیه در طی یک فرایند نظامند از تطبیق شباهت‌ها و تفاوت‌های معنایی و تطبیق مستمر برای دستیابی به اشباع نظری آنها و همچنین در نظرگیری ادبیات نظری و نظر خبرگان در قالب یک فرایند تثلیث ایجاد نمود که اکنون در گام بعد کدگذاری شالوده تشکیل چارچوب تئوریک محقق خواهد بود. پس از تحلیل مفاهیم آنها را در قالب مفاهیم انتزاعی تر دسته بندی

نمودیم (در جدول ۴، نمونه‌ای از شکل‌گیری مقولات از مفاهیم مطالعه مورد A به عنوان نمونه آورده شده است).

جدول شماره ۴: شکل‌گیری مقولات از مفاهیم مطالعه مورد A

عنوان مقوله ظهور یافته اول	عنوان مفهوم زیرمجموعه
توجه به منابع در دسترس محیطی	توجه به منابع بیرونی
	توجه به منابع در دسترس محیطی
عنوان مقوله ظهور یافته دوم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
واسطه‌سازهای دانشی نوآوری باز	تاکید بر منابع فکری
	اهمیت نوآوری
	رقابت‌سازی
عنوان مقوله ظهور یافته سوم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
تعامل و اشتراک با ذینفعان مختلف	ایجاد فضای اشتراک بین ذی‌نفعان مختلف
	تعامل و اشتراک دانش تخصصی و عمومی
عنوان مقوله ظهور یافته چهارم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
تغییر رویکرد همه‌جانبه	تغییر رویکرد همه‌جانبه
	بسترسازی و بهره‌گیری از منابع خارج از سازمان
عنوان مقوله ظهور یافته پنجم	عنوان مفهوم زیرمجموعه
واسطه‌سازهای انسانی نوآوری باز	تغییر نسل محرک نوآوری باز
	تغییر نیازمندی‌های نیروی انسانی
	دستیابی به نوآوری باز از طریق عوامل حیاتی (ورودی) سازمان

## ۲. کدگذاری محوری

در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به‌عنوان «پدیده مرکزی») قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: به نقل از کرسول در سال ۲۰۱۸ این دسته از مقولات شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، و پیامدها هستند. در حقیقت اگر چه الگوی اشتراوس و کوربین در سال ۱۹۹۸ بارها از جانب صاحب‌نظران مورد نقد قرار می‌گیرد اما هنوز در بسیاری از پژوهش‌ها با دسته‌بندی قرار دادن مقولات مرتبط با عامل اصلی (که در این پژوهش سازه الگوی اشتغال پل است) و عوامل علی، پیامدها، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گرها می‌توان به

سمت الگویی حرکت کرد که سال‌ها محققین گراندتد تئوری برای ارائه مدل‌های خود از آن بهره می‌برند و الگوی پارادایمیک خوانده می‌شود. این الگو شامل ۶ تم و ۶ کد محوری است که مقولات بجای آن‌ها برای دستیابی به یک چارچوب تئوریک در آن قرار می‌گیرند این ۶ تم و ۶ کد محوری برآمده از تحلیل محتوای پژوهشگر شامل این اطلاعات است.

۱. شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری اصلی تأثیر می‌گذارند؛
۲. زمینه: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛
۳. مفهوم اصلی: یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است؛
۴. شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردهای تأثیر می‌گذارند؛
۵. راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود
۶. پیامدها: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها.

جدول شماره ۵: کدگذاری محوری

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی
۱	عوامل علی اثرگذار بر نوآوری باز	داشتن نگاه استراتژیک به سازمان
		تغییر رویکرد راهبردی سازمانها
		الزامات اجرای نوآوری باز
		الزامات تعاملی - تبدالی
۲	عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر نوآوری باز	الزامات مالی
		الزامات همآوری
		زمینه سازی راهبردی ایده پردازی
		دارا بودن استراتژی‌های چندگانه منابع انسانی
۳	عوامل زمینه‌ای موثر بر نوآوری باز	سرمایه گذاری و همکاری با دانشگاه و مراکز آموزشی
		سرمایه گذاری و بهره برداری از ایده های نوآور
		پیش شرطهای اجرای نوآوری باز
		پیش شرطهای رقابتی - دانشی
۴	پدیده محوری	مشارکت کارکنان
		فرهنگ سازی
		چالش‌های اجرای نوآوری باز
		فرهنگ سازی
	چالش‌های اجرای نوآوری باز	واسطه سازهای نوآوری باز
		واسطه سازهای انسانی نوآوری باز
		چالش‌های فرهنگی - هنجاری
		چالش‌ها ساختاری - مالی
		چالش‌های سیاسی

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی
		چالش‌های نیروی دانشی - تخصصی
		چالش‌های مالکیت فکری - معنوی
	موانع اجرای نوآوری باز	موانع سازمانی
		موانع نگرشی
۵	بهره‌مندی و توسعه پلتفرم‌های مرتبط	بهره‌مندی از پلتفرم‌های مرتبط
		طراحی و توسعه الگوریتم دانشی
		سودگیری برد - برد با منابع خارجی
		توجه به منابع در دسترس محیطی
	سودگیری تعامل با ذینفعان و منابع خارجی	تعامل و اشتراک با ذینفعان مختلف
		حمایت‌های اجرای نوآوری باز
	راهبردهای اجرایی نوآوری باز در سازمانها	حمایت معنوی
		حمایت ساختاری
		حمایت مالی
		تعاملی ( شبکه‌ای)
تیبینی - توجه‌ای		
ظرفیت شناسنامه - چابکی		
۶	عملکردی	همه‌نگار کننده - عملیاتی
		سودآوری
	اعتباری	سرعت بخشی
		کیفیت حل مسائل
		شهرت سازمانی
		اعتبار محیطی
		رضایتمندی
انسانی	شادمانی	
پیامدهای اجرای نوآوری باز		



شکل شماره ۱: کدگذاری محوری پژوهش

### ۳. کدگذاری انتخابی (استخراج گزاره‌های تئوریک)

در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش درمی آورد. در یک سطح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه می شود، ارائه می دهد. فرآیند یکپارچه سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، از طریق تکنیک‌هایی نظیر نگارش خط داستان که مقوله‌ها را به هم متصل می کند و فرآیند دسته بندی از طریق یادداشت‌های شخصی در خصوص ایده‌های نظری می باشد. در یک خط داستان، یک پژوهشگر بررسی می کند که چگونه عوامل مخصوصی بر پدیده اثر می گذارند و منجر به استفاده از راهبردهایی خاص با خروجی‌های ویژه می شوند. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبل را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می کند و به شکلی نظام مند آن را به

دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن را روابط را اثبات می‌کند، و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند را تکمیل می‌کند.

### بحث

**قضیه ۱.** تغییر رویکرد راهبردی سازمان‌ها و الزامات اجرای نوآوری باز، سازمان‌ها را وادار به حرکت به سمت سوق دادن فعالیت‌های خود مبتنی بر رویکرد نوآوری باز می‌کند.

نوآوری باز در مقابل نوآوری بسته قرار دارد. یعنی سازمان در بخش‌های مختلف از منابع فکری داخلی بهره‌مند شود و در مسیر رسیدن به نوآوری روی این منابع پایه‌ریزی کند. دیگر رویکردهای قدیمی در سازمان‌ها جوابگو نمی‌باشد. سازمان‌ها در حال حاضر با تغییر نسل مواجه هستند که همین موضوع اهمیت حرکت به سمت نوآوری را بیشتر مبین می‌کند. همچنین ماهیت فعالیت سازمان‌ها تغییر پیدا کرده است و اگر سازمان‌ها این تغییرات را احساس نکنند نخواهد توانست با تغییرات مدام محیطی مواجهه شوند.

نوآوری باز یعنی استفاده از ایده‌ها، فناوری‌ها دانش خارج از مرزهای سازمان برای توسعه محصولات و خدمات جدید. اهمیت کار وقتی دو چندان می‌شود که شما این نوآوری را در فرآیندهای سازمانی به کار ببرید. برای داشتن این نوع نوآوری در فرآیندهای خود در سازمان باید ذهنیت نوآرانه وجود داشته باشد.

**قضیه ۲.** پیاده‌سازی مولفه‌های نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با برطرف کردن چالش‌ها و موانع اجرای نوآوری باز امکان‌پذیر خواهد بود.

برای پیاده‌سازی موفق نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران لازم است سازمان چالش‌های موجود را برطرف نماید. سازمان‌ها دولتی با مقررات دست‌وپاگیر اداری مواجه هستند که همین مورد باعث می‌شود نتوانند تا با الزامات نوآوری باز همراه شوند. بروکراسی اداری و قواعد حاکم بر آن باعث می‌شود سازمان نتواند به درستی فرصت‌های مناسب را در محیط شناسایی نماید. از طرف دیگر یکی از موارد دیگری که در این بروکراسی دولتی دیده می‌شود عدم ثبات مدیریتی و تغییرات مدیریتی مکرری که در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، در کنار آن عدم حمایت مدیران ارشد نیز پررنگ می‌شود و باعث می‌شود چالش‌های ساختار بروز پیدا کنند. فرآیندهای سازمانی و ابزارها می‌توانند محرک و تسهیل‌گر نوآوری باشند یا برعکس می‌توانند نوآوری را در نطفه خفه کنند. در سازمان‌های ایرانی مشاهده می‌شود که ساختارهای سازمانی و فرآیندها معمولاً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بیشتر دست و پاگیر و محدودکننده هستند. بنابراین لازم

است، ساختارها و فرآیندهای دست و پاگیر از محیط داخلی سازمان برچیده شوند و به نیروی‌های خط مقدم اجازه تفکر واگرا و اکتشاف داده شود. قبل از توسعه ایده یک فرد خاص، بستری برای تبادل و ترکیب ایده‌های افراد فراهم شود. فرضیه‌های انتقادی آزمایش شوند و مدل‌های کسب‌وکار قبل از آنکه تثبیت شوند مورد بازنگری قرار گیرند. فرهنگ ناکارآمد موجود در سازمانها و مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌تواند چالش بعدی بر سر راه پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران باشد. نوآوری‌ها عموماً با و به وسیله افراد و منابعی که در دسترس دارند به وجود می‌آیند. سازمان‌ها معمولاً مدعی‌اند که از افراد با استعداد نوآورانه در سراسر مجموعه استفاده می‌کنند، در حالی که در عمل نوآوری را محدود به واحدهای خاصی مثل تحقیق و توسعه می‌کنند! باید این موضوع درک شود که تنوع و دانش تمام افراد فعال در واحدهای مختلف برای نوآوری در سازمان نیاز است. باید روی توانمندسازی کارکنان و جذب نیروهای دانشی، خلاق و یادگیرنده در سازمان اهتمام لازم به عمل آید. نوآوری وظیفه واحد یا افراد خاصی به شمار نیاید و تمامی اجزای سازمان مسوولانه به مقوله نوآوری به سهم خود بپردازند.

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی فرهنگ سازمانی زیاد مورد توجه نیست و اگر هم هست، معطوف به یکسری از اعمال و رفتارهای روزمره است که در درون سازمان شکل گرفته است. در این دیدگاه به فرهنگ سازمانی عموماً نوآوری جایگاهی ندارد و اساساً در این سازمان‌ها یکسری از موضوعات مثل شکست و ریسک کردن که اجزای جدایی‌ناپذیر نوآوری هستند مورد پذیرش نبوده و در برخی مواقع مذموم هم به شمار می‌آید. نوآوری باز نیازمند فرهنگ نوآوری است که در آن ریسک‌پذیری و یادگیری یک ارزش است. موضوع بعدی که سازمان‌ها تمایلی به پیاده‌سازی نوآوری باز ندارند بحث عدم مالکیت معنوی - دانشی افراد است. زیربنای پیشبرد اهداف و انجام‌پذیری فعالیت‌ها در سازمان، دارایی معنوی و ارزشمندی به‌عنوان فرهنگ است که باید ساخته شود. آنچه از تجربه شرکت‌های موفق دنیا می‌بینیم بر این نکته تاکید دارد که باید در شرکت‌های ایرانی بیش از پیش به فرهنگ سازمانی به خصوص فرهنگ نوآوری توجه شود. از شکست‌ها و زیان دادن‌ها ابایی نداشت. به خلاقیت‌ها و ایده‌ها فرصت پروراندن داده شود. مسائل سازمان به چالش گذاشته شود و برای ایجاد انگیزه به برترین راه‌حل‌ها مشوق‌هایی اهدا شود. از همه مهم‌تر، همه افراد سازمان به باور مشترکی با عنوان «نوآوری» ایمان قلبی داشته باشند.

### قضیه ۳. پیاده‌سازی مولفه‌های نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با در نظر گرفتن

پیش‌شرط‌ها و واسطه‌سازهای اجرای نوآوری باز و فرهنگ‌سازی ممکن خواهد بود.

نوآوری باز بستگی به حمایت از طرف مدیریت ارشد سازمان دارد. جنبه‌های انسانی نوآوری باز نظیر رهبری، اعتماد، انگیزش و فرهنگ که توجه و یا بی‌اعتنایی به آنها تأثیر چشمگیری در گذار موفق و ناموفق سازمان از نوآوری بسته به نوآوری باز دارد. بدون حمایت مدیران ارشد نوآوری باز در حد یک شعار در سازمان باقی می‌ماند. گرایش مدیران و سازمان‌ها به درون‌گرایی یکی از عوامل عدم رشد نوآوری باز در ایران است.

کنترل بیرونی و ابزارهای تنبیهی تهدیدکننده به‌عنوان ابزاری برای سوق دادن تلاش‌ها به سمت اهداف کسب و کار به‌کار گرفته نمی‌شوند و افراد در خدمت اهدافی که متعهد شده‌اند، دارای ویژگی خود مدیریتی و خود کنترلی هستند. برخی از افراد نیز از آموختن لذت می‌برند و اگر شرایط آماده باشد، نه تنها مسوولیت می‌پذیرند، بلکه طالب مسوولیت نیز هستند. در این جهت‌گیری مثبت، به منظور بهره‌گیری از ظرفیت افراد، قوه تخیل، ابتکار و خلاقیت برای حل مسائل سازمان در حد گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و این وضعیت محدود به افراد خاصی نیست، بلکه در کل شاغلین کسب و کار به چشم می‌خورد. علاوه بر آن، دیدگاه مدیران بر این فرض استوار است که کارگران مایل به پذیرش مسوولیت هستند و خواهان وظایف چالشی‌اند و با پذیرش مسوولیت، شناسایی و رشد فردی و حرفه‌ای آنان برانگیخته می‌شود. روابط مبتنی بر تعاون بین نیروی کار و مدیریت برقرار است و میان مدیریت و کارکنان تمایز آشکاری وجود ندارد و به منافع زیر دست، از سوی مدیران به دقت توجه می‌شود. همچنین کارگران برای مشارکت در فرآیند مدیریت تشویق می‌شوند و در مجموع تعامل اجتماعی و تصمیمات جمعی در کسب و کار مورد تأکید است.

اصولا پرورش نگاه مثبت و ارتقای آن، فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای چشمگیر توسعه خواهد داد و این توسعه فرهنگی یعنی توسعه روابط انسانی، توجه به نیازهای کارکنان و امنیت شغلی آنان، توسعه انعطاف‌پذیری، توسعه توانمندسازی، توسعه آموزش و مهارت‌های کارکنان، توسعه ارتباطات و تسهیم اطلاعات در جریان تصمیم‌گیری، توسعه اعتمادسازی، توسعه کار گروهی و توسعه فناوری، خلاقیت و نوآوری. بنابراین اندیشمندان می‌کوشند که در سایه نگاه مثبت و خوش‌بینانه، مقوله «سیستم باز و مشارکتی» را به‌عنوان یک مجموعه کامل برای اداره منابع انسانی در سازمان‌های هزاره جدید مطرح کنند. چرا که در آینده انتظار می‌رود بسیاری از

سازمان‌ها با تغییر ساختار و تعیین مدیریت نوین به سوی نوآوری و خلاقیت که لازمه هزاره سوم است، حرکت کنند.

**قضیه ۴.** زمینه‌سازی راهبردی ایده‌پردازی و سرمایه‌گذاری و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران تاثیرگذارند.

نوآوری باز در سازمان‌های دولتی زمانی موفقیت‌آمیز است که زمینه‌سازی راهبردی، سرمایه‌گذاری هدفمند و همکاری فعال با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به صورت ساختاری دنبال شود. نوآوری باز بر سه نوع فرایند اصلی استوار است. نخست، فرایند بیرون به درون که طی آن سازمان از طریق استفاده از منابع دانش بیرونی مانند دانشگاه‌ها، رقبای، مشتریان و تأمین‌کنندگان، توانمندی نوآورانه خود را تقویت می‌کند. دوم، فرایند درون به بیرون که به انتقال و تجاری‌سازی ایده‌ها، فناوری‌ها و دانش درونی در محیط بیرونی می‌پردازد و هدف آن تسریع بهره‌برداری از نوآوری‌هاست. سوم، فرایند ادغام‌شده که ترکیبی هماهنگ از ورود دانش بیرونی و خروج ایده‌های درونی را فراهم می‌سازد. یکی از روش‌های رایج اجرای نوآوری باز، بهره‌گیری از مدل‌های رقابتی مانند مسابقات تخصصی و رویدادهای نوآورانه از جمله هکاتون‌هاست. این رویکرد امکان دسترسی کم‌هزینه به تعداد زیادی از ایده‌های خلاق را فراهم کرده و در عین حال بینش دقیق‌تری نسبت به نیازهای کاربران ایجاد می‌کند. چنین سازوکارهایی، فرهنگ ایده‌پردازی و نوآوری را در سازمان تقویت کرده و مشارکت جمعی را گسترش می‌دهند.

موفقیت نوآوری باز همچنین نیازمند هوشمندی نوآورانه است؛ یعنی رصد نظام‌مند محیط، گردآوری و تحلیل اطلاعات نوآورانه و استفاده از آن‌ها در تصمیم‌سازی. این هوشمندی به سازمان کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های نوآورانه خود را دقیق‌تر تعیین کرده و فرصت‌های نوآورانه را به موقع شناسایی کند. زمانی که سازمان‌ها ساختار خود را به سوی نوآوری باز تغییر می‌دهند، لازم است دانش بیرونی با فرهنگ و ساختار داخلی هم‌تراز شده و قابلیت جذب آن تقویت شود. این توانایی جذب، هم از فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی و هم از شرایط محیط بیرونی تأثیر می‌پذیرد. در نهایت، یکی از عوامل اساسی در تحقق نوآوری باز، مدیریت مناسب منابع انسانی و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های محیط سازمان است. هرچه دسترسی کارکنان به منابع، اطلاعات و ابزارهای لازم برای نوآوری بیشتر باشد، زمینه برای همکاری گسترده‌تر و

فعالیت‌های نوآورانه اثربخش‌تر فراهم می‌شود. در مقابل، محدودیت در منابع یا ابزارهای لازم می‌تواند شدت و کیفیت نوآوری را کاهش دهد و مانع از مشارکت فعال کارکنان شود.

**قضیه ۵.** بهره‌مندی و توسعه پلتفرم‌های مرتبط، سودگیری تعامل با ذینفعان و منابع خارجی، حمایت‌های اجرای نوآوری باز و راهبردهای اجرای نوآوری نقش راهبرد را در پیاده‌سازی مولفه‌های نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران را ایفا می‌کنند.

در سازمان‌های دولتی ایران، بهره‌مندی از پلتفرم‌های مدیریتی و دانشی، تعامل مؤثر با ذینفعان بیرونی، حمایت‌های ساختاری و اجرایی، و تدوین راهبردهای روشن برای پیشبرد نوآوری، نقش بنیادینی در پیاده‌سازی مولفه‌های نوآوری باز ایفا می‌کنند. استفاده از پلتفرم‌های مرتبط همچون سامانه‌های جذب و ارزیابی مبتنی بر نوآوری، سیستم‌های مدیریت دانش و شبکه‌های ارتباطی داخلی، زمینه اشتراک‌گذاری گسترده‌تر اطلاعات و دانش سازمانی را فراهم می‌سازد و کارکنان را در محیطی پویا قرار می‌دهد که تبادل تجربه، ارائه ایده‌های نو و مشارکت سازنده در تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. این فضا نه تنها به افزایش تعاملات، همکاری میان واحدها و هم‌افزایی فکری منجر می‌شود، بلکه فرهنگ نوآوری را در سازمان تقویت کرده و زیرساخت لازم برای خلاقیت جمعی و یادگیری مستمر را فراهم می‌آورد. بهره‌گیری از چنین ابزارهایی، امکان شکل‌گیری محیط‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه را ایجاد می‌کند و بر کیفیت فرایندهای منابع انسانی، از جمله انتخاب، توسعه و ارزیابی کارکنان نیز تأثیر مثبت دارد. در کنار این زیرساخت‌ها، نقش الگوریتم‌های دانشی نیز بسیار تعیین‌کننده است؛ زیرا این الگوریتم‌ها از اطلاعات و تجربیات سازمانی برای استخراج الگوهای یادگیری، طراحی فرایندهای نوآورانه و ارتقای کیفیت تصمیم‌سازی استفاده می‌کنند. چنین سازوکارهایی باعث می‌شود نوآوری باز از سطح یک مفهوم نظری فراتر رفته و به یک شیوه عملی مدیریت تبدیل شود؛ شیوه‌ای که می‌تواند بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، مشارکت‌پذیری و تعامل کارآمد با ذینفعان داخلی و خارجی را در سازمان‌های دولتی تقویت کرده و مسیر اجرای نوآوری را هموار سازد.

**قضیه ۶.** پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران پیامدهای عملکردی، اعتباری و انسانی را ایجاد می‌کند.

پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران اگرچه ممکن است با چالش‌هایی همراه باشد، اما پیامدهای ارزشمند انسانی، عملکردی و اعتباری را به دنبال دارد. نوآوری باز موجب افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود و این مشارکت عمیق‌تر، احساس تعلق، تعهد و بهبود عملکرد سازمانی

را به همراه دارد. این رویکرد همچنین با ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در فرایندها، سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی و تحولات فناوری آماده‌تر می‌سازد. از جنبه انسانی، فراهم‌شدن فرصت ارائه ایده‌ها و پیشنهادها باعث افزایش احساس ارزشمندی، رضایتمندی و شادمانی کارکنان شده و حس مالکیت نسبت به پروژه‌های سازمانی را تقویت می‌کند. نوآوری باز فرهنگ یادگیری مستمر و نوآوری را در سازمان نهادینه کرده و زمینه جذب و نگهداشت استعدادهای خلاق را فراهم می‌کند؛ امری که همزمان اعتبار و شهرت سازمان را افزایش می‌دهد. افزون بر این، این رویکرد به ارتقای کارآمدی در استفاده از منابع انسانی کمک کرده و فرایندهای انتخاب و مدیریت کارکنان را بهبود می‌بخشد. نوآوری باز به‌عنوان یک مزیت رقابتی عمل کرده و سازمان‌هایی که به‌عنوان پیشگام در استفاده از روش‌های نوآورانه شناخته می‌شوند، جایگاه مستحکم‌تری در محیط رقابتی به دست می‌آورند. ایجاد چنین تصویری از سازمان، امکان جذب استعدادهای برتر را فراهم می‌کند و به توسعه و رشد سازمانی سرعت می‌بخشد. همچنین تنوع‌بخشی به مسیرها و راه‌حل‌ها از طریق نوآوری باز به مدیریت بهتر ریسک کمک کرده و سازمان را در مواجهه با عدم قطعیت‌ها توانمندتر می‌سازد. در مجموع، نوآوری باز موجب بهبود عملکرد، افزایش سرمایه انسانی و ارتقای اعتبار سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از ارزشمندترین دارایی‌های راهبردی برای سازمان‌های دولتی به شمار آید.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها در طول حیات خود به مشکلات متعددی برمی‌خورند که حل برخی از آن‌ها می‌تواند در سودآوری شرکت تاثیر فوق‌العاده‌ای داشته و یا باعث ماندگاری در رقابت شود. هر سازمانی روش‌های مختلفی برای مواجهه با این موضوعات دارد، متداول‌ترین روش‌ها، شرکت‌های مشاوره در خارج از سازمان و یا واحدهای تحقیق و توسعه در داخل سازمان‌هاست. از جمله معایب این روش‌ها، هزینه‌ی بالا آنها و همچنین ریسک بالای سرمایه‌گذاری در واحدهای تحقیق و توسعه و یا برون‌سپاری می‌باشد. دلیل چنین اتفاقی بسیار واضح است. از سوی دیگر، انقلاب صنعتی چهارم یا صنعت ۴.۰ به تغییرات سریع فناوری، صنایع و الگوهای اجتماعی و عملیاتی که در طی قرن ۲۱ به منظور افزایش اتصال‌های متقابل و اتوماسیون هوشمند فراگیر شده‌است، اشاره دارد. امروزه دانش به‌طور گسترده‌ای توزیع شده است و سازمان‌ها برای حل مسایل خود نمی‌توانند تنها به پژوهش و تحقیقات درون سازمانی یا واحدهای محدودی در خارج از سازمان تکیه کنند. «نوآوری باز» اصطلاحی است که از دهه ۱۹۶۰ به این سو به منظور جذب دانش خارجی توسط شرکتها استفاده می‌شود.

نوآوری باز، یک پارادایم است که فرض می‌کند سازمان می‌تواند و باید از ایده‌ها و مسیرهای داخلی و خارجی به بازار، به‌عنوان وسیله‌ای برای سرعت بخشیدن و بهبود فناوری و نوآوری محصول خود استفاده کند. این مدل بر ضرورت رهاسازی ایده‌ها برای خروج از سازمان با هدف درآمدزایی بیشتر و هم‌چنین ورود ایده‌های نوآورانه به سازمان تاکید می‌کند. اما برقراری توازن بین این دو و نیز یافتن سازوکارهای مناسب برای چنین شرایطی بسیار دشوار است. کما این‌که اگر مدیری از نوآوری‌های پرخطر پشتیبانی کند و آن نوآوری شکست بخورد، آینده شغلی وی به شدت آسیب می‌بیند. درحالی‌که اگر مدیر جلوی نوآوری‌هایی را بگیرد که می‌توانستند پیروز باشند، پیامدهای منفی این کار برایش بسیار کمتر خواهد بود. مدل نوآوری باز تلاش می‌کند، تا هر دو نوع خطای کشتن نوآوری برنده و پشتیبانی از نوآوری بازنده را کمینه کند و جهانی را بشارت می‌دهد که در آن نمی‌توان از رفتارهای محافظه‌کارانه که باعث خاک خوردن نوآوری‌های بزرگ در قفسه‌ها می‌شود، پشتیبانی کرد.

این پژوهش تلاش کرد تا به مولفه‌های پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد. بدین منظور با ده نفر از خبرگان مرتبط با موضوع مورد بررسی مصاحبه‌نیمه ساختاریافته انجام گرفت و با روش داده‌بنیاد - رویکرد نظام‌مند - کدگذاری شدند. در نهایت ۴۵۸ کد اولیه بدست آمد که از این تعداد ۱۸۵ مفهوم انتزاعی، ۴۱ مقوله فرعی و ۱۶ مقوله اصلی بدست آمد، که در ششم عامل محوری قرار گرفتند.

با عنایت به نتایج پژوهش می‌توان به پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- خرید یا اخذ لایسنس فناوری (دارایی‌های فکری)؛ فروش و اعطای لایسنس فناوری‌هایی که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند یکی از راه‌های بهره‌وری بیشتر از دارایی‌های فکری در نوآوری باز است.
- سرمایه‌گذاری مشترک در همکاری با سایر سازمان‌ها جهت توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌ها
- سرمایه‌گذاری جسورانه بر فناوری‌های نوید بخش مخاطره آمیز با آینده‌ای مبهم، نظیر سرمایه‌گذاری جسورانه در استارت‌آپ‌ها
- برون‌سپاری قراردادهای تحقیق و توسعه به سایر سازمان‌ها و متخصصان نظیر دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی، شرکت‌های دانش‌بنیان و ...

- ادغام و اکتساب شرکت‌های صاحب فناوری‌های نوید بخش در شرایطی که توسعه داخلی فناوری دشوار است.
  - مشارکت مراجعه‌کننده (مشتری) در فرآیندهای نوآوری (تحقیقات بازار برای کشف نیازهای مشتریان و توسعه خدمات بر مبنای نظرات و اصلاحات آن‌ها)
  - شبکه‌سازی خارجی یا به عبارتی همکاری با شرکای خارجی جهت اکتساب دانش و فناوری جدید
- بررسی تجربیات شرکت‌های پیشگام در نوآوری باز نشان می‌دهد این فرآیندها ضمن کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه، بازده بیشتری در نوآوری‌ها و رشد ارزش فناوری در بازارها را به دنبال خواهد داشت. تجربیات موفق شرکت‌هایی نظیر اینتل، مایکروسافت، اپل در به کارگیری روش‌های فوق مؤید این مسئله است.

### منابع فارسی

- پورکریمی، جواد؛ علی اکبری، زاهرا (۱۴۰۴). اکوسیستم حکمرانی هوش مصنوعی در آموزش: رویکردی داده بنیاد، فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۵ (۲)، ۹۹-۱۲۱.
- دهقان منشادی، فاطمه؛ تباور، علی اصغر؛ قاسمی، محمد (۱۴۰۴). تحلیل توسعه مدیریت منابع انسانی بر هوش مصنوعی با رویکرد اهمیت (عملکرد در سازمان امور مالیاتی کشور، فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۵ (۲)، ۱۴۶-۱۲۳.
- شریفی، مهدی؛ حاتمی، امیر. (۱۳۹۸). ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه (مورد مطالعه: حوزه IPTV سازمان صداوسیما). پژوهش‌های ارتباطی، ۲۶ (۱)، ۱۷۹-۲۰۵.
- عیوضی‌نژاد، سلمان؛ پریشانی، علی. (۱۳۹۹). تاثیر منابع انسانی استراتژیک سازمان و جرات ورزی کارکنان بر نوآوری باز. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۳)، ۱۵۷-۱۷۴.
- فرامرزی، دینا. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی جهت شناسایی و اولویت‌سنجی شاخص‌های پیاده‌سازی نوآوری باز در صنایع تولیدی (مورد مطالعه: صنایع غذایی اصالت). کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان‌ها و کسب و کارها. دانشگاه آیت الله آملی، دانشکده علوم انسانی، مازندران.
- کرسول، جان دبیلو. (۱۳۹۸). طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی طرح پژوهش. ترجمه: علیرضا کیامنش. انتشارات جهاد دانشگاهی (دانشگاه علامه طباطبایی).
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش - جلد اول (منطق و طرح در روش شناسی کیفی). انتشارات جامعه‌شناسان. چاپ ۲.

هاشمی، سمیه؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ خلیل نژاد، شهرام؛ خاشی، وحید (۱۴۰۴). واکاوی قابلیت‌های پویا در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه پالایشی صنعت نفت و گاز (با رویکرد ترکیبی)، فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۱۵(۱)، ۱۱۹-۱۵۵.

هیبت‌اله‌پور، زهرا؛ مهرعلی‌زاده، یداله؛ برکت، غلامحسین؛ نصیری، ماریا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های شیمیایی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز. دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۸(۱۶)، ۱۷۶-۲۰۲.

### References

- Achatz, R. (2023). How open innovation enabled the development of a standard for sovereign, *The Oxford Handbook of Open Innovation* (pp.764-772)
- Almirall, E. (2023). Open Innovation in Smart Cities. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 24.
- Appleyard, M., & Velazquez, H. (2023). Open Strategy and Innovation: a Practice Theory Perspective. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 38.
- Autio, E., Hameri, A.P., & Legenvre, H. (2023). Open Technology Maneuvering in Digital Infrastructures. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 30.
- Avazinejad, S., Parishani, A (2020). The impact of the strategic human resources of the organization and the daring of staff on open innovation. *Managing Sustainable Human Division*. 2 (3). 157-174. (In Persian)
- Bagherzadeh, M., & Gurca, A. (2023). Open Innovation: Aligning Mechanisms with Project Attributes. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 7.
- Beck, S., LaFlamme, M., Bergenholtz, C., Bogers, M., Brasseur, T. M., Conradsen, M. L., ... & Xu, S. M. (2021). Examining Open Innovation in Science (OIS): what Open Innovation can and cannot offer the science of science. *Innovation*, 1-15.
- Bez, S., & Le Roy, F. (2023). Open-Innovation and Coopetition. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 15.
- Bogers, M., & West, J. (2023). Modes of Open Innovation. In Chesbrough, H., Radziwon, A, Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 5.

- Brunswick, S. (2023). Teaching Engineers about Open Innovation. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 52.
- Brusoni, S. & Laureiro-Martinez, D. (2023). Leadership Skills for Inbound and Outbound Open Innovation. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 37.
- Carter, H. (2023). Measuring the Economic Value of Open Source Software. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 45.
- Cavalli, G., & McGahan, A. (2023). Opening Innovation to Address Grand Challenges. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 34.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Crsuel, John Dabil (2019). *Research Design: Qualitative, Combined and Combined Research Design*. Translated by: Alireza Kiamansh. Academic Jihad Publications (Allameh Tabatabai University). (In Persian)
- Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2022). Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 194-215.
- Dehghan Manshadi, F., Tabavar, A.A., Ghasemi M. (2025). Analysis of the development of human resources management based on artificial intelligence with the importance-performance approach in the country's tax affairs organization. *Governance and Development Journal*, 5 (2), 123-146. DOI: 10.22111/jipaa.2025.480859.1224. (In Persian).
- Habibalpour, Z., Mehrali Z., Yadollah; B., Gh., Nasiri, M (2019). Providing a pattern of human resource development strategies in the era of the Fourth Industrial Revolution in chemical companies based in Ahvaz industrial towns. *Two Quarterly Educational Planning Studies*. 8 (16). 176-202. (In Persian)
- Pourkarimi, J., Aliakbari, Z. (2025). The Governance Ecosystem of Artificial Intelligence in Education: A Grounded Theory Approach. *Governance and Development Journal*, 5 (2), 99-121. DOI: 10.22111/jipaa.2025.498180.1246. (In Persian).
- Mohammadpour, A (2013). *Anti -Method Research Method - Volume I (Logic and Design in Qualitative Methodology)*. Sociologists Publications. Print 2. (In Persian)

- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
- Palumbo, R., Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., & Flamini, G. (2021). Setting the conditions for open innovation in the food industry: unravelling the human dimension of open innovation. *British Food Journal*.
- Hashemi, S., Haghghi Kafash, M., Khalilnezhad, Sh., Khashei V. (2025). Analyzing Dynamic Capabilities in Knowledge-Based Companies in Oil and Gas Refining Industry (With a Combined Approach). *Governance and Development Journal*, 5 (1), 119-155. DOI: 10.22111/jipaa.2025.473285.1201. (In Persian).
- Sesabo, Y., Kato, M., & Chao, E. J. (2023). Coupled open innovation and dynamic capabilities: Their effect on low-tech micro and small firms' innovation. *Small Business International Review*, 7(2), e613. <https://doi.org/10.26784/sbir.v7i2.613>
- Sharifi, M., Hatami, A (2019). Providing an explanation of the role of human resource management in the successful implementation of open innovation of the media industry (Case Study: IPTV field of Voice of Iran). *Communication Research*. 26 (1). 179-205. (In Persian)
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures & Techniques*.
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2020). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 15-28.
- Transbound, D. (2020). Providing a framework for identifying and prioritizing open innovation implementation indicators in manufacturing industries (Case Study: Food Independence Industry). *National Conference on Improving and Reconstruction of Organizations and Business*. Ayatollah Amoli University, Faculty of Humanities, Mazandaran. (In Persian)
- West, J., & Olk, P. (2023). Innovation Beyond the Firm: Open Innovation and Innovation in Ecosystems. In Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Open Innovation*. Oxford University Press. Chapter 18.
- Yun, J. J., Liu, Z., & Zhao, X. (2021). Introduction: Ambidextrous open innovation in the 4th Industrial Revolution. *Science, Technology and Society*, 26(2), 183-200.
- Zhou, J., Wu, R., & Li, J. (2019). More ties the merrier? Different social ties and firm innovation performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(2), 445-471.