



# Open Innovation and Open Strategy: Explanation and Comparison

1. Amirhossein Tayebi Abolhasani   
 2. Mahmood Foroutan

- **Article Type:** Review Paper
- **Vol. 32 | No. 2 | Serial 86 | Jun. 2022**
- **Received:** 2022.10.14
- **Revised:** 2023.01.12
- **Accepted:** 2023.07.17
- **Published Online:** 2023.07.19
- **Pages:** 5-24
- **P-ISSN:** 1027-2690
- **E-ISSN:** 2783-4514

## Abstract

This article tries to introduce this phenomenon and make a comparison between open innovation and open strategy. The present research is applied in terms of purpose and is of the type of library studies and documentary analysis. The results show that strategy researchers have turned their attention to another example of the expansion and opening up of traditional closed organizational practices, and that is the issue of open strategy. The task of open strategy in the simplest sense is to increase transparency and participation in strategic issues (internal and external stakeholders). In other words, open strategy is a new topic in the field of strategic management, which, according to some theorists, is based on open innovation, although there are similarities and differences. Similar to open innovation, research in open strategy was initially phenomenological and gradually emerged as an identifiable research stream. However, as a research field, it has developed differently than open innovation. According to the analysis of different angles of two phenomena of open strategy and open innovation, they can be examined and compared from 7 different perspectives. Similarities and key differences from 7 different perspectives, the perspective of philosophical foundations, the perspective of goals, the perspective of relationships, the perspective of theoretical approaches, the perspective of open strategy dimensions, the perspective of openness and openness dimensions, as well as the perspective of activity areas, which are mentioned in detail in the article.

## Keywords

Openness, Open Innovation, Open Strategy, Similarities, Differences.

1. Ph.D. of Business Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author)  
Amirhosseintayebi69@yahoo.com  
**ORCID:** 0000-0002-6743-4976
2. Ph.D. Student of Persian Language and Literature Kashan University, Kashan, Iran  
Foroutanmahmood@gmail.com  
**ORCID:** 0009-0003-1126-9339

**Cite This Paper:** Tayebi Abolhasani, S. A., Froutan Mehadorani, M. (2022). Open Innovation and Open Strategy: Explanation and Comparison. *Rahyaft*, 32 (2), 4-24. (Persian).

**DOI:** 10.22034/RAHYAFT.2023.10873.1262



Publisher: National Research Institute for Science Policy (N.R.I.S.P)

different dimensions, includes a large range of activities and may seek different goals. Therefore, for a better understanding of this phenomenon, the need for further investigation is evident (Seidl et al., 2019,10). In this article, an attempt is made to take a closer look at the concept of open strategy to gather a clearer picture of this phenomenon and its various appearances. Also, considering that open strategy is a new topic in the field of strategic management; according to some theorists, it is based on open innovation (Appleyard & Chesbrough, 2017,311). The discussion of open innovation next to open strategy requires more comparison and investigation. In order to understand it better, in this article, which is practical in terms of purpose and the type of library studies and document analysis, an attempt is made to explain these two issues and compare them.

In this article, an attempt was made by using library studies and document analysis, while explaining open strategy alongside open innovation, and comparing them. In the following, according to the analytical contents resulting from the systematic review of the existing literature, the results and the discussion around them are mentioned.

In fact, the open strategy creates a challenge in the traditional perspective of the organization that, unlike the past when the strategy was followed by a unique group at the highest level of the organization, in the new approach, most of the open strategy processes in strategy making require more transparency and extensive participation of people. Which are involved in the strategy making process of the organization (Gegenhuber & Dobusch, 2017,337). This view states that the open strategy is a dynamic set of methods that enable the internal and external factors of the organization to have more transparency, cooperation and flexibility, and to achieve more balance and breadth in the boundaries within the organization as well as the external boundaries. Although many definitions and sometimes different dimensions for open strategy have been proposed in the literature, however, it can be said that the task of open strategy in the simplest sense is to increase transparency and participation in strategic issues (internal and external stakeholders) (Hautz et al., 2017,300).

Similar to open innovation, research in open strategy was initially phenomenological and gradually emerged as an identifiable research stream. However, as a research field, it has developed differently than open innovation. One of the factors that has accelerated the development of open strategy research is the fact that researchers have been able to distinguish from other research streams in organizational studies, strategy, technology, and innovation management that deal with different types of openness and the intervention of internal and external factors. Foreign ones, such as alliances, crowdsourcing, platforms, or related technology infrastructures, learn things (Afuah & Tucci, 2012,356; Gawer & Phillips, 2013,1036; Yoo et al., 2012,1400). Organizational decision-makers become more experienced in reusing open innovation tools and developing existing relationships with open innovation partners in order to adopt open strategy methods according to their specific conditions. The growing number of open strategy examples in the real world accelerates the development of this field (Criado et al., 2013,320; Lee et al., 2012,150; Vanhaverbeke et al., 2017,8).

According to the analysis of different angles of two phenomena of open strategy and open innovation, they can be examined and compared from 7 different perspectives. In the article, the key similarities and differences from the 7 perspectives of philosophical foundations, goal perspective, relationship perspective, theoretical approaches perspective, open strategy dimensions perspective, openness and openness dimensions perspective, as well as activity domains perspective have been summarized in detail.

It should be noted that the dynamic and influential nature of the open strategy and the different ways of looking at this field show that researchers should make more efforts to better understand this exciting new phenomenon. Researchers can review the theoretical approaches introduced to the emerging phenomenon of strategy and develop future theoretical and empirical research in it. The topics that can be considered for future research are: open innovation and globalization issues, open innovation and local research and development issues, networking with foreign partners through information

technology, strategic human resource management practices, and the effects of different technologies on the Open Innovation Model. Also, some other topics such as strategy crowdsourcing, intra-organizational and inter-organizational strategy, strategy blogging, platforms (infrastructures), and other areas of information and communication technology in strategy can be researched by other interested parties.



# نوآوری باز و راهبرد باز: تبیین و مقایسه

۱. سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی  
۲. محمود فروتن مهردادانی

• نوع مقاله: ترویجی

• دوره ۳۲ | شماره ۲ | پیاپی ۸۶ | تیر ۱۴۰۱

• تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲

• تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۲۲

• تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶

• تاریخ انتشار برخط: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

• صفحات: ۲۴-۵

• شاپا چاپی: ۱۰۲۷-۲۶۹۰

• شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۱۴

## چکیده

امروزه مفهوم باز بودن در سازمان‌ها گسترده شده است و به دلیل ظهور اینترنت و پیشرفت در فناوری اطلاعات، سازمان‌ها علاقه خاصی را به رویکردهای باز نشان داده‌اند. یکی از این اصول باز در سازمان‌ها در حوزه راهبردی از طریق شفافیت در فرایندهای راهبرد شناخته می‌شود که راهبرد باز نامیده شده است. در این مقاله تلاش می‌شود ضمن معرفی این پدیده، مقایسه‌ای نیز میان نوآوری باز و راهبرد باز صورت گیرد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسنادی است. نتایج نشان می‌دهد پژوهشگران راهبردی، توجه خود را به نمونه دیگری از گسترش و باز کردن شیوه‌های سازمانی بسته سنتی معطوف کرده‌اند، و آن موضوع راهبرد باز است. وظیفه راهبرد باز در ساده‌ترین مفهوم، افزایش شفافیت و مشارکت در مورد مسائل راهبردی (ذی‌نفعان داخلی و خارجی) است. به عبارت دیگر، راهبرد باز، موضوع جدیدی در حوزه مدیریت راهبردی است که به نظر برخی نظریه‌پردازان، بر پایه نوآوری باز قرار دارد، هر چند شباهت و تفاوت‌هایی نیز مطرح است. مشابه نوآوری باز، پژوهش در راهبرد باز در ابتدا پدیده‌محور بود، و به تدریج به عنوان جریان پژوهشی قابل شناسایی مطرح شد. با این حال، به عنوان زمینه تحقیق، به شکلی متفاوت نسبت به نوآوری باز توسعه یافته است. با توجه به تحلیل زوایای مختلف دو پدیده راهبرد باز و نوآوری باز، می‌توان آنها را از ۷ منظر مختلف مورد بررسی و مقایسه قرار داد. شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیدی از منظرهای مختلف هفت‌گانه منظر مبانی فلسفی، هدف، رابطه نسبت، رویکردهای نظری، ابعاد راهبرد باز، ابعاد گشودگی و باز بودن و نیز حوزه‌های فعالیت مورد بررسی قرار گرفته که در مقاله به تفصیل اشاره شده است.

## کلیدواژه‌ها

گشودگی، نوآوری باز، راهبرد باز، شباهت، تفاوت.

۱. دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی  
تهران، تهران، ایران (پدیدآور رابط)  
Amirhosseintayebi69@yahoo.com  
Orcid: 0000-0002-6743-4976

۲. دانشجوی دکترای زبان و ادبیات فارسی دانشگاه سراسری  
کاشان، اصفهان، ایران  
Foroutanmahmood@gmail.com  
Orcid: 0009-0003-1126-9339

استناد به این مقاله: طیبی ابوالحسنی، ا. و فروتن مهردادانی، م. (۱۴۰۱). نوآوری باز و راهبرد باز: تبیین و مقایسه. *رهیافت*, ۳۲ (۲)، صص. ۲۴-۵.

DOI: 10.22034/RAHYAFT.2023.10873.1262

ناشر: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور



دولت باز<sup>۲</sup> (Janssen & et al, 2012)، داده‌های باز<sup>۳</sup> (Huijboom & Van den broek, 2011) و علم باز<sup>۴</sup> (David, 1998) شکل گرفته است (Seidl & et al, 2019). در مقایسه با برخی از این حوزه‌ها، تحقیق در مورد راهبرد باز در حال شکوفایی و شکل‌گیری اولیه است. طی سال‌های گذشته، روند راهبرد تغییر کرده است، تغییرات محیطی، فناوری، فرهنگی و سازمانی، کارآمدی برخی رویکردهای سنتی به راهبرد را کمتر کرده‌اند (Heidari & Valipour, 2017). در راهبرد سنتی، گروه‌های کوچکی از افراد در فرایند تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری‌های کلیدی مشارکت می‌کنند (Birkinshaw, 2017)، اما امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در حال تغییر از فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی متمرکز که فقط مدیریت ارشد انجام می‌دهد؛ به شکل بازتری از تدوین راهبردند که شامل تعامل مدیران میانی، کارکنان و ذی‌نفعان خارجی است (Whittington & et al, 2011) و از آنجا که سازمان‌ها در فشار بیشتری برای برآورده کردن تقاضای مشتریان در محیط رقابتی‌اند، به کارکنانی نیاز دارند که بیشتر در تعیین اهداف سازمانی مشارکت کنند، ابتکار داشته باشند، ریسک را بپذیرند، نوآوری را تحریک کنند و از عهده عدم اطمینان برآیند شدن پیچیدگی‌های سازمان و رخ دادن تغییرات سریع، انتقادهایی در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی راهبردی و جریان تحقیق در مورد تأثیر بیشتر مشارکت در موفقیت روند راهبرد مطرح شد که منجر به وجود آمدن مفهوم جدید راهبرد باز به ادبیات مدیریت شد (Amrol-ahi & et al, 2014).

راهبرد باز یا به عبارت بهتر باز کردن راهبرد، پدیده‌ای نوظهور، پویا

سرعت تغییرات دانش و فناوری سبب شده است تا تغییرات بسیاری در سازمان‌ها ایجاد شود. سازمان‌ها به خوبی درک کرده‌اند برای بقا در محیط‌های پویا باید توان سازگاری را در خود ایجاد کنند (Hakaki & et al, 2021). نوآوری از جمله راه‌حل‌های کلیدی موفقیت در بازارهای در حال تغییر و همراه با عدم اطمینان است (Mehregan & et al, 2015) که باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود (Hakaki & et al, 2021). به عبارت دیگر، بقا در چنین محیطی برای شرکت‌ها فقط با تکیه بر نوآوری امکان‌پذیر است؛ اما از آنجایی که فقط معدودی از شرکت‌های بزرگ و چندملیتی از نظر نوآوری به طور کامل خودکفا محسوب می‌شوند و سایرین با محدودیت در حوزه‌های مالی و فنی مواجه‌اند، بنابراین نیازمند همکاری با سایر شرکت‌ها برای دسترسی به منابع جدید درآمدی و زیرساخت‌های توزیع و پشتیبانی محصول و خدمات‌اند (Pajohesh Jahromi, 2019).

به عبارت دیگر، تغییر و تحولات سریع در حوزه فناوری، افزایش هزینه‌های نوآوری، رقابت روزافزون در معرفی محصولات و فناوری‌ها منجر به افزایش نیاز سازمان به تعامل با محیط و ذی‌نفعان خارجی‌شان از طریق باز کردن مرزهای سازمان به منظور تبادل ایده‌های نوآورانه شده است. امروزه پارادیم نوآوری باز، شرکت‌ها را دعوت می‌کند در کسب‌وکار خود از ایده‌ها و فناوری‌های بیرونی بیشتر بهره ببرند و به دیگر شرکت‌ها هم اجازه دهند از ایده‌های نوآورانه آنها بهره‌مند شوند و جای تعجب نیست که علاقه به مفهوم نوآوری باز، در چند سال اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته و ادبیات مربوط به آن رشد‌نمایی داشته است (Haapalainen & Kantola, 2015). عمده تمرکز پژوهش‌های منتشر شده نوآوری باز در کشورهای اروپایی و همچنین آمریکا ثبت شده است (Le & et al, 2019, 1633808).

به طور کلی بحث گشودگی و باز بودن، به تازگی مورد استقبال قرار گرفته و در حوزه‌های مختلف مطرح شده است (Moradi & Abdi, 2021). از طرف دیگر باید گفت راهبرد باز نیز بخشی از روند و تمایل اجتماعی گسترده به سمت گشودگی بیشتر است که در حوزه‌های مختلف زندگی همانند نوآوری باز (Chesbrough, 2003)، نرم‌افزار متن باز<sup>۱</sup> (Von Hippel & Von Krogh, 2003)،

## 2. Open Government

تقریباً در سال ۲۰۰۹ و تحت تأثیر تحولات فناورانه، اجتماعی و مردم‌سالاری؛ جنبش جدیدی در حاکمیت با هدف بهبود روابط بین دولت و شهروندان و افزایش اعتماد و شفافیت و نیز پاسخگویی بیشتر دولت با عنوان «دولت باز» ظهور یافت که مبتنی بر مفهوم «داده باز» شکل گرفت.

## 3. Open Data

مفهوم داده‌های باز، مبتنی بر این ایده است که برخی از داده‌ها باید به صورت رایگان در اختیار همه قرار گیرد تا بتوانند آن را آنگونه که می‌خواهند استفاده، بازاستفاده و منتشر کنند، بدون آنکه با محدودیت حق نشر (Copyright)، حق اختراع (Patent) و یا سایر محدودیت‌ها مواجه شوند.

## 4. Open Science

این مفهوم اولین بار در سال ۲۰۰۳ یک اقتصاددان و با هدف بازنشر آزاد دانش معرفی کرد. دانش باز در واقع قصد دارد پژوهش‌های نظری که با بودجه عمومی اجرا شده‌اند را به شکل دیجیتالی و بیش از پیش در دسترس پژوهشگران جامعه علمی قرار دهد.

## 1. Open Source Software

نرم‌افزار این‌سورس یا متن باز، نرم‌افزاری است که هر کسی می‌تواند سورس کد آن را ببیند و آن را ویرایش کند و یا توسعه دهد.

بازنگری قرار دهند (Chesbrough, 2017). نوآوری باز، بیان می‌دارد مرزهای سازمان با هدف ارتقای انعطاف‌پذیری و استفاده از دانش خارجی باید قابل نفوذ باشد تا ورود و خروج دانش در فازهای مختلف نوآوری و فرایند تحقیق و توسعه به آسانی امکان‌پذیر باشد (Hakaki et al, 2021).

به عبارت دیگر، هنری چسبرو در سال ۲۰۰۳، دو رویکرد نوآوری بسته و نوآوری باز را برای اولین بار مطرح می‌کند (Chesbrough, 2003)؛ هر چند مفهوم نوآوری باز، قدمتی بیش از کتاب چسبرو دارد و علاقه شرکت‌ها و مدیران به این موضوع، سابقه‌ای چند دهه‌ای برای گذار از پایگاه‌های دانش درون‌سازمانی به سوی شبکه‌های جهانی دانش دارد (Siadati & Afshari Mofrad, 2019).

در نوآوری بسته اکتشاف، توسعه و تجاری‌سازی ایده‌های نوآورانه در داخل مرزهای سازمان انجام می‌شود و موفقیت نوآوری وابسته به اعمال کنترل بر فرایند آن است (Chesbrough, 2017). در مقابل، نوآوری باز عبارت است از استفاده همزمان و هدفمند دانش و ایده‌های نوآورانه داخلی و خارجی با هدف افزایش سرعت نوآوری و کسب مزیت رقابتی (De Zubielqui & et al, 2019). در این نگرش، سازمان‌ها می‌توانند با باز کردن مرزهای خود از منابع ارزشمند دانش خارجی استفاده (Moghadam Bagha & et al, 2020) و در صورت نیاز نوآوری با لیسانس‌های مورد نیازشان را در خارج از مرزهای سازمان جست‌وجو و خریداری کنند (Romero-Rodrí-guez et al, 2020). نوآوری باز و بسته دو سر یک طیف‌اند و مدیران باید با توجه به راهبردها و توانمندی‌های خود، میزان باز بودن مرزهای سازمان را انتخاب کنند (Hakaki & et al, 2021).

به عبارت دیگر، از نظر هنری چسبرو، که نظریه نوآوری باز منتسب به اوست، نوآوری باز به عنوان الزامی نوین برای ایجاد و سود بردن از فناوری تعریف می‌شود. نوآوری باز به این معناست که افکار با ارزش می‌تواند از داخل و یا خارج از شرکت بیاید و می‌تواند از داخل یا خارج از شرکت به بازار برود (Chesbrough, 2003). به عبارت دیگر، نوآوری باز، الگوی کسب‌وکار است که شرکت را به سرمایه‌گذاری در طیف گسترده‌ای از منابع و کاربران قادر می‌کند (Ettlinger, 2017). در واقع شرکت‌ها به جای «انبار و مخفی کردن فناوری‌ها و نوآوری‌های خود در مخفی‌گاه‌ها»، در کنار بهره‌برداری از منشأ بیرونی فناوری، با اشتراک‌سازی ایده‌های خود، فرصت بهره‌برداری از نتایج دانش سازمانی خویش را هم برای دیگران فراهم می‌کنند.

دهه گذشته شاهد افزایش نظریه و تحقیقات مربوط به نوآوری باز به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها بوده است (Tayebi Abolhasani et al, 2019)، که شرکت‌ها با استفاده از آنها، ایده‌های جدیدی را برای بازار به ارمغان می‌آورند (Chesbrough, 2003; Gjergji & et al, 2019). در مرحله اولیه کار روی نوآوری باز، تحقیقات به طور کلی با

و چندوجهی که به سرعت در حال پیشرفت است (Tavakoli & et al, 2017). راهبرد باز پدیده‌ای گوناگون است که ابعاد متفاوتی دارد، دامنه بزرگی از فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد و ممکن است به دنبال اهداف مختلفی باشد. بنابراین برای شناخت بهتر این پدیده، نیاز به بررسی بیشتر آن مشهود است (Seidl & et al, 2019). مروری بر پژوهش‌های منتشر شده در این زمینه، نشان می‌دهد طیف وسیعی از پژوهش‌ها با رویکردهای مختلف به این مبحث ورود و پدیده نوظهور راهبرد باز را به دنیای جذاب پژوهشی تبدیل کرده‌اند (Hoseinza-deh Shahri et al, 2019). روند رو به رشد پژوهش‌های با موضوع راهبرد باز، خود گواهی بر جدید بودن و جذابیت این مدعاست (Tayebi Abolhasani & et al, 2022). به عبارت دیگر، تعاریف و نظرات مختلفی درباره راهبرد باز مطرح است، بنابراین با توجه به این تنوع، در این مقاله تلاش می‌شود با هدف گردآوردن تصویری واضح‌تر از این پدیده و ظواهر گوناگون آن، نگاهی دقیق‌تر به مفهوم راهبرد باز صورت گیرد. همچنین با توجه به اینکه راهبرد باز، موضوع جدیدی در حوزه مدیریت راهبردی است؛ اما به نظر برخی نظریه‌پردازان، بر پایه نوآوری باز قرار دارد (Appleyard & Chesbrough, 2017). بحث نوآوری باز در کنار راهبرد باز، نیازمند مقایسه و بررسی بیشتر است. برای درک بهتر آن، در این مقاله که به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسنادی است، تلاش می‌شود ضمن تبیین این دو موضوع، به مقایسه آنها نیز پرداخته شود. به عبارت دیگر، در این پژوهش، راهبرد مطالعه موردی مبتنی بر استفاده از روش تحلیل اسناد با رویکردی تلخیصی و بهره‌گیری از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای مدنظر قرار گرفته است. این موضوع در میان نویسندگان ایرانی و در متون فارسی تشریح نشده است و ما به کمک محتوای تحلیلی ناشی از مرور نظام‌مند ادبیات موجود، تفاوت‌ها و شباهت‌های این دو موضوع را می‌خواهیم تبیین کنیم. بنابراین در ادامه، ابتدا به اختصار نوآوری باز مطرح، سپس راهبرد باز و جزئیات آن تبیین و شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها بررسی و زمینه‌هایی برای تحقیقات آتی در خصوص راهبرد باز ارائه می‌شود.

## نوآوری باز

در گذشته به دلیل نبود زیرساخت‌های مالکیت فکری کلیه فعالیت‌های نوآورانه از ایده‌پردازی، اختراع تا توسعه و تجاری‌سازی بر اساس رویکرد نوآوری بسته در داخل مرزهای سازمان و انحصاری با منابع داخلی انجام می‌گرفت (Ibarra, 2015). افزایش هزینه‌های نوآوری، جابه‌جایی افراد باتجربه، ارتقای آموزش‌های دانشگاهی، افزایش مداوم دانش مشتریان و تأمین‌کنندگان، تشدید فضای رقابتی، کمبود منابع، کوتاه‌شدن عمر فناوری و وجود دانش در خارج از مرزهای سازمان منجر شد تا مدیران رویکرد نوآوری بسته را مورد



۳. *فرایند همراه*، سازمان‌ها با هدف رسیدن به بیشترین بهره‌وری اقدام به سرمایه‌گذاری‌های مشترک و همکاری فعال با شرکای مکمل در جریان‌های ورودی و خروجی دانش می‌کنند (Santoro & et al, 2018).

همچنین با مرور ادبیات رویکرد نوآوری باز، ابعاد عمومی این رویکرد را می‌توان در سه بعد کلی آمادگی سازمانی، ظرفیت جذب و توانمندی‌های مشارکتی دسته‌بندی کرد (Hafkesbrink & Schroll, 2010). آمادگی سازمانی اشاره به فرهنگ باز سازمانی، قابلیت‌های پویا برای تغییرات و بازسازی سازمان، طراحی خاص فرایند و ساختار سازمان و نیز بهبودهای فناورانه دارد. ظرفیت جذب نیز در بخش شناسایی فرصت‌های فناورانه، استخراج و تلفیق و همچنین فهم، تبادل و اشتراک و انتشار و به‌کارگیری تعریف می‌شود و توانمندی‌های مشارکتی نیز در قالب همکاری‌های داخلی، قابلیت‌های شبکه‌سازی و همکاری از بیرون به درون و از درون به بیرون مطرح می‌شود.

همچنین لازم به ذکر است مطالعات نشان می‌دهد نوآوری باز با تسهیل جریان ورودی و خروجی دانش، عملکرد نوآورانه واحدهای تحقیق و توسعه سازمان را بهبود می‌بخشد (Rahmanzadeh & et al, 2020; Bogers & et al, 2018; Brunswicker & Chesbrough, 2018). بر اساس تحقیقات، نوآوری باز موفقیت محصول را تا ۵۰ درصد و بهره‌وری تحقیق و توسعه را تا ۶۰ درصد افزایش می‌دهد (Rastegar & Hakaki, 2020). این در حالی است که چالش اصلی در پیش روی مفهوم نوآوری باز، درک آن نیست، بلکه ایجاد مکانیزم اجرایی مناسب برای این رویکرد است (Mohajerani & et al, 2019) که در واقع رویه عملی آن در کسب و کارها، مشاغل تجاری و حوزه‌های مختلف با مشکلاتی مواجه است (Bigliardi & et al, 2021; Orlova, 2020) که باید پژوهشگران و مدیران در تحقیقات آتی، بیشتر به آن توجه کنند.

همچنین با توجه به نتایج پژوهش (Bigliardi & et al, 2021) که به تازگی با مرور نظام‌مند ادبیات ۱۵ سال اخیر نوآوری باز انجام شده بود، نشان داد مقاله‌های پژوهشی حوزه نوآوری باز در قالب حوزه موضوع‌های وابستگی به زمینه نوآوری باز، چارچوب‌های مشارکتی، ابعاد سازمانی نوآوری باز، عملکرد سازمانی و نوآوری باز، جستجوی خارجی برای نوآوری باز، نوآوری باز و حقوق مالکیت معنوی، نوآوری باز و فناوری، نوآوری باز در شرکت‌های کوچک، متوسط و نیز نوآوری باز در صنعت داروسازی قابل دسته‌بندی است. از نظر فراوانی، حوزه‌های جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز، وابستگی به زمینه نوآوری باز، نوآوری باز و فناوری و همچنین چارچوب‌های مشارکتی بیشترین فراوانی را داشته است. شایان ذکر است حوزه‌های جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز مرتبط با شیوه‌های کاوش،

تمرکز بر رویکردهای عملی و بینش‌های بسیار مهم نسبت به نحوه برخورد شرکت‌ها در خصوص تبادل دانش و ایده‌ها با دنیای خارج هدایت شدند. با این حال، به تازگی، مطالعات نوآوری باز تا حد زیادی از گسترش نظریه مبتنی بر دانش شرکت بهره‌مند شده‌اند (Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992; Nonaka & et al, 2006; Henkel & et al, 2014)، که توجه را به منابع دانش مربوط به نوآوری و طراحی مکانیزم‌هایی برای بهره‌برداری و پر کردن چنین منابعی معطوف می‌کند.

اگر دانش، نقطه تمرکز نظریه‌پردازی باشد، گسترش شیوه‌های سازمانی مستلزم بعد معرفت‌شناختی (استفاده از منابع دانش داخلی و خارجی برای شرکت) و بعد طراحی (مکانیزم‌هایی که شرکت‌ها از آنها برای پیاده‌سازی جست‌وجو، ادغام و کاربرد بعدی دانش داخلی و خارجی برای نوآوری استفاده می‌کنند) است (Colombo & et al., 2011; Foss & et al, 2013; Laursen & Salter, 2006; Purnanam et al, 2006). از نظر این دو بعد، نوآوری باز با رویکردهای نوآوری سنتی در تضاد است که در آن شرکت‌ها برای تولید ایده‌های جدید و قابل توجه از نظر اقتصادی، توسعه و تجاری‌سازی این ایده‌ها با استفاده از مسیرهای داخلی، فقط از منابع داخلی بهره می‌گیرند (Knight, 1967).

مطالعات نشان می‌دهد نوآوری باز به دلیل مزایای بسیاری که برای سازمان به ارمغان می‌آورد، توانایی این را دارد تا سرمایه‌گذاران، همکاران و رقبای بیشتری را با هدف بهره‌مندی از دانش یکدیگر در کنار هم قرار دهد (Vanhaverbeke & et al, 2017). مهم‌ترین مزایای استفاده از رویکرد نوآوری باز عبارت است از: کاهش عدم اطمینان، ورود به بازار سریع‌تر، دسترسی به دانش خارجی، کاهش هزینه نوآوری، تطابق محصولات با نیازهای مشتریان، استفاده تجاری از دانش، افزایش پایداری سازمان (Babae Farsani et al., 2019). باز بودن مرزهای سازمان نه فقط برای پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه خارجی در داخل سازمان، بلکه برای عرضه ایده‌های نوآورانه سازمان به بازار نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Chesbrough & Crowther, 2006).

مرور ادبیات رویکرد نوآوری باز نشان می‌دهد سه فرایند اصلی برای نوآوری باز شناسایی شده است.

۱. *فرایند خارج به داخل*، با هدف ایجاد روابط با سازمان‌ها یا افراد خارج از مرزهای سازمان به منظور استفاده از منابع خارجی دانش مانند دانشگاه‌ها، مؤسسه‌های تحقیقاتی، تأمین‌کنندگان، مشتریان؛
۲. *فرایند داخل به خارج*، با هدف استفاده تجاری از ایده‌های شکل گرفته در داخل مرزهای سازمان و بیشتر سازمان‌های با فناوری بالا از آن استفاده می‌کنند؛

رابطه داخلی و خارجی، شبکه‌سازی و همچنین دستیابی و سطح دسترسی به منابع است. موضوع‌های مرتبط با زمینه نوآوری باز شامل صنعت، بازار و محیط است. از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به این موضوع اشاره کرد، عملکرد سازمانی و نوآوری باز و نیز جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز از موضوع‌هایی‌اند که از همان ابتدای ظهور نوآوری باز، مورد بررسی قرار گرفته بودند و سایر حوزه‌ها بعدها به مرور تکامل یافته و رشد کردند. نتایج همچنین نشان می‌دهد صناعی که پارادایم نوآوری باز را بهتر مورد پذیرش قرار داده بودند شرکت‌های کوچک و متوسط به صورت کلی و صنعت داروسازی به طور خاص بوده است.

### راهبرد باز

در هفت دهه گذشته، راهبرد یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدنظر در دوره‌های تحصیلی برای مدارس کسب‌وکار و نیز حوزه‌های عملی کسب‌وکار و تجارت در سراسر جهان بوده است. ضمن اینکه از منظر توسعه حوزه‌های در پوشش نیز شاهد پیشرفت‌های قابل ملاحظه بوده است (Tayebi Abolhasani & khashei Varnamkhashti, 2021). با توجه به افزون شدن پیچیدگی‌های سازمان و رخ دادن تغییرات سریع، انتقادهایی در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی راهبردی و جریان تحقیق در مورد تأثیر بیشتر مشارکت در موفقیت روند راهبرد مطرح و به وجود آمدن مفهوم جدید راهبرد باز به ادبیات مدیریت منجر شد (Amrollahi & et al, 2014). به عبارت دیگر، روند حرکت راهبرد به سمت باز بودن گام‌به‌گام بوده است. البته این گام‌ها خیلی به طور تک‌به‌تک واضح نیستند و اغلب در آنها اغراق‌هایی نیز صورت گرفته است. با این حال، سه گام بزرگ برای سه دوره زمانی خاص تعریف شده است: برنامه‌ریزی راهبردی در دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ برجسته شد، مدیریت راهبردی از اواخر دهه ۱۹۷۰ پدیده روزگار بود و راهبرد باز در دهه ۱۹۹۰ و اوایل سده بیست‌ویکم پروبال گرفت (Whittington, 2006).

برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و راهبرد باز، از لحاظ اعتبار، پیوستگی و راه‌های مشترکی که برای انجام دادن کارهایی از قبیل تحلیل، مشاوره، تصمیم‌گیری یا برقراری ارتباط دارند، روال و ترتیبی دارند (Whittington, 2006). برنامه‌ریزی راهبردی با برقرار کردن گفت‌وگو میان خبرگان مدیریتی به جای نظرات شهودی رهبران، بر نیاز به انتخاب آگاهانه و تحلیل رقابتی استوار است. مدیریت راهبردی به چالش‌های اجرای راهبرد، جذب افراد بیشتر در فرایند یادگیری و تغییر می‌پردازد. راهبرد باز حتی در مقاطع اولیه شکل‌گیری راهبرد هنوز هم بر داشتن دامنه وسیعی از ذی‌نفعان تأکید دارد، در حالی که اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان خارجی و داخلی هم با شفافیت همراه است (Zanin et al, 2020, 1020). شاید به فراگیری برنامه‌ریزی

راهبردی و مدیریت راهبردی نباشد که در گذشته پررنگ بوده‌اند، اما راهبرد باز با تجسم‌بخشیدن به مسیرهای بسیار وسیع‌تر در جوامع توسعه‌یافته کنونی و ادامه گام‌های محکم گذشته به سمت گشودگی بیشتر در برنامه‌ریزی راهبردی اولیه و در مرحله بعد مدیریت راهبردی، هنوز هم به دنبال جلب توجه است (Whittington, 2019).

در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و راهبرد باز به واسطه شیوه‌های تشکیل‌دهنده برجسته‌ای متمایزند که دارند. شاید سخن گفتن از «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی راهبردی» (Mintz-berg, 1994)، زیادی ساده باشد چون بسیاری از شیوه‌های مرسوم در برنامه‌ریزی راهبردی هنوز به طور عمومی کاربرد دارند و برنامه‌ریزان راهبردی زیادی، هنوز هم به کار گرفته می‌شوند. اگرچه از لحاظ تمرکز به شدت متفاوت‌اند، اما برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و راهبرد باز هر سه با هم همزیستی و همپوشانی دارند. شیوه‌های مرسوم هر یک به عنوان نیروی هدایت‌کننده باقی می‌مانند، شیوه‌های جدید جای قدیمی‌ها را می‌گیرند و شیوه‌های قدیمی با گذر زمان تفسیر و معنای دوباره پیدا می‌کنند (Whittington, 2019).

از نظر تجربی، سازمان‌ها در میزان باز و آشکار بودن تفاوت دارند، اما این سه شیوه هر یک به سهم خود به میزان باز شدن راهبرد طی زمان افزوده‌اند. برنامه‌ریزی راهبردی با ظهورش در دهه ۶۰ میلادی شروع به شکافتن چیزی کرد که اغلب گنگ و مبهم بوده است: راهبرد گنگ و خام را از ذهن کارآفرینان و صاحبان صنایع بیرون کشیده و به گروه کوچکی از مدیران سطح بالا و مشاوران راهبرد سپرد تا در میانشان عینیت پیدا کند و به بحث گذاشته شود. گفتمان راهبردی جدید دهه ۱۹۶۰ هم در نوع خود قدم کوچکی به سوی باز شدن بود. مدیریت راهبردی که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی رایج شد، موضع راهبرد را بازتر کرد و آن را در اختیار مدیران میانی و کارکنان بیشتری قرار داد؛ در اختیار کسانی که درک، انگیزه و حتی ایده‌هایشان برای پیاده‌سازی اثربخش حیاتی بود. یادگیری به بخشی از تغییر راهبردی بدل شد. اقدام‌های مربوط به راهبرد باز که از دهه ۹۰ میلادی به بعد آغاز شد، شفافیت و فراگیر بودن را به مرحله جدیدتری کشاند و ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان را به مشارکت حتی در مراحل ابتدایی شکل‌گیری راهبرد، پیش از پیاده‌سازی و اجرا، دعوت می‌کند. اقدام‌های مربوط به راهبرد باز با وجود مخفی نگه داشته شدن داده‌های حساس و اختیار محفوظ برای تصمیم‌گیری هنوز کامل نیستند، اما از شیوه‌های نخبه‌سالارانه دهه ۶۰ میلادی هم فاصله زیادی گرفته‌اند (Whittington, 2019).

با وجود پیشرفت راهبرد باز، ادبیات راهبرد از این حکایت می‌کند که هنوز هم از ابزار و تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین پیاده‌سازی کلی فرایندهای مدیریت راهبردی استفاده می‌شود (Sturm & Pott, 2020). به عبارت دیگر، شیوه‌های عملی برنامه‌ریزی



فراگیری گسترده و استفاده محوری از فناوری اطلاعات منحصر به فرد است (Tavakoli et al, 2017). همچنین در ارتباط با گشودگی راهبردی نیز باید گفت، هر چند هر دو موضوع به نحوی در خاستگاه ابتدایی خود که از نوآوری باز نشأت گرفته‌اند، پیوند مشترکی دارند، اما راهبرد باز به عنوان روش فراگیر و شفاف برای توسعه و تصویب راهبردی شناخته می‌شود و گشودگی راهبردی به عنوان نحوه‌ی دست دادن داوطلبانه شرکت‌ها بر منابع خود اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، گشودگی راهبردی سعی می‌کند توضیح دهد شرکت‌ها با منابعی که می‌توانند استفاده کنند، چه کاری باید انجام دهند (در اصل، این ادبیات تصمیم‌گیری بله-خیر مدیران را توصیف می‌کند). در مقابل، متون راهبرد باز بیشتر روی موارد روند ایجاد و اجرای راهبرد به جای عواقب عملکرد متمرکزند (Xu & Alexy, 2019).

راهبرد باز مزایای بسیاری مانند افزایش خلاقیت از طریق بزرگ‌تر شدن، متنوع‌تر شدن همکاران، افزایش تعهد و معنابخشی مشترک (Hautz & et al, 2017; Dobusch & et al, 2018; Doz & Gegenhuber & Kasonen, 2008)؛ تأثیر مطلوب بر مدیریت (Dobusch, 2017) دارد و می‌تواند کیفیت کلی تصمیم‌گیری را بهبود بخشد (Lafley & Martin, 2013; Whittington & et al, 2014). با افزایش باز بودن، اطلاعات راهبردی بیشتری در دسترس است و ذی‌نفعان بیشتری قادر به گفت‌وگوی راهبردی‌اند (Hautz & et al, 2017) که این موضوع باعث کاهش عدم قطعیت در تصمیم‌گیری می‌شود (Hautz, 2017). علاوه بر این، مشارکت مجازی به افراد امکان تبادل دانش و ایده‌ها را می‌دهد و باعث حمایت عاطفی و نیز استفاده از تخیل و خلاقیت طی راهبردی مشارکتی و در نتیجه توسعه مزیت رقابتی سازمان می‌شود (Nketia, 2016).

البته برای راهبرد باز، ریسک‌هایی نیز در کنار مزایای آن وجود دارد (Adobor, 2019) که صرف‌نظر از این موضوع، (Whittington & et al, 2011) اینگونه استدلال می‌کنند منافعی که راهبرد باز همراه خود می‌آورد به این صورت است که نخست می‌تواند جست‌وجو برای ایده‌های راهبرد و نیز تعهد و درک در اجرای راهبرد را گسترش دهد. دوم اینکه راهبرد باز اجازه می‌دهد تا دانش و خرد از همه بخش‌های سازمان جذب شود و همچنین باعث بهره‌برداری از عقلانیت جمع برای توسعه راهبرد می‌شود و سوم این راهبرد را تصمیم‌گیرندگانی تدوین می‌کنند که خود نقشی مؤثر در اجرای آن دارند. همچنین راهبرد باز وعده دسترسی به ایده‌های راهبردی پراکنده و خلاقانه (Matzler et al, 2014)، تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر، بهتر و افزایش تأیید راهبرد از طریق کارکنان، مشتریان و شرکا را فراهم می‌آورد (Tavakoli et al, 2017).

راهبردی و مدیریت راهبردی در کنار به‌روزترین شیوه‌های حاضر در راهبرد باز وجود دارند و به شرط نوشتن و نوآفرینی امکان ماندن پیدا می‌کنند. راهبرد باز با اقدام‌های بعدی خود در کنار دستاوردهای قبلی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی به گشودگی بیشتر کمک می‌کند (Whittington, 2019). بنابراین با توجه به تغییر روند راهبرد و کارآمدی کمتر رویکردهای سنتی به راهبرد لازم است تا سازمان‌ها رویکرد جدیدی را در پیاده‌سازی راهبردهای خود کسب کنند که راهبرد باز در این امر نقش مهمی داشته و می‌تواند به سازمان‌ها در راستای افزایش اثربخشی کمک کند (Amrollahi & et al, 2019).

شروع مقاله‌های مربوط به راهبرد باز به سال ۲۰۰۷ به مقاله چسبرو و اپیلارد برمی‌گردد (Von Krogh & Geilinger, 2019). راهبرد باز را برای اولین بار این پژوهشگران مطرح کردند که این اقدام بر اساس کارهای چسبرو در نوآوری باز، تأکیدی بر نیاز به رویکرد باز برای راهبرد سازمان‌ها بود (Chesbrough & Appleyard, 2007). بعد از چسبرو، تعریف اولیه راهبرد باز را ویتینگتون (Whittington & et al, 2011) مطرح کرد و این موضوع را گسترش بیشتری داد و چنان تعریف می‌کند که «راهبرد باز به عنوان فرایند درگیر شدن ذی‌نفعان داخلی و خارجی در روند تشکیل راهبرد است». به عبارت دیگر پژوهشگران، راهبرد باز را در برابر دو حوزه قدیمی راهبرد قرار داده‌اند: از یک‌سو، فرایندهای به شدت بسته راهبرد به نظر دیدگاه نظری تمرکز مدیریت راهبردی (Chandler, 1962) که در آن روی هدفمندی و کنترل مدیریت سطح بالا تأکید دارد؛ و از دیگر سو، نظریه منبع‌محور (مبتنی بر منابع) (Barney, 1991) که از ترس تقلید رقبا بازار، مخفی بودن را به شفافیت ترجیح می‌دهد (Whittington & et al, 2011). بر این نکته تأکید دارند که باز و بسته بودن نباید دو پدیده قطبی انگاشته شوند بلکه دو پدیده‌ای‌اند که طی یک پیوستار قرار دارند. مثل نوآوری باز، ایجاد راهبرد می‌تواند کم‌وبیش باز باشد؛ یعنی کم‌وبیش شفاف و کم‌وبیش فراگیر باشد (Seidl & et al, 2019).

همچنین برای اینکه بدانیم راهبرد باز چیست، بد نیست بدانیم راهبرد باز شامل چه مواردی نمی‌شود. به عبارت دیگر، در ادامه نشان داده می‌شود که راهبرد باز با راهبرد پایین به بالا<sup>۱</sup> و گشودگی راهبردی<sup>۲</sup> متفاوت است که گاهی در ادبیات اشاره شده. بنابراین، راهبرد باز، پدیده‌ای جدید و منحصر به فرد است که نیاز به مطالعه بیشتر درباره آن کاملاً مشهود است. راهبرد پایین به بالا به مشارکت مدیران میانی یا گروه‌های منتخب کارکنان از سطوح پایین سازمانی اشاره دارد. با این حال، فراتر از راهبرد پایین به بالا، راهبرد باز در شفافیت کلی،

1. Bottom-up strategizing
2. Strategic Openness

### ۳-۱. رویکردهای نظری راهبرد باز

نظریه‌ها، جنبه‌های ذاتی پروژه‌های پژوهشی محسوب می‌شوند؛ به شکلی که پژوهش‌های فاقد نظریه از بسط دانش به شیوه‌های منظم و نظام‌مند عاجز می‌مانند (Jourabchi, 2019). با توجه به تعدد و تنوع نظریه‌های مطرح‌شده در حوزه راهبرد باز (Seidl & et al, 2019)، در این بخش، برخی از مهم‌ترین رویکردهای نظری به راهبرد باز اشاره می‌شود. رویکردهای شیوه عمل<sup>۱</sup>، نظریه‌های رویکرد مبتنی بر دانش / اطلاعات و نیز رویکردهای مبتنی بر منابع نقطه شروع مفیدتری ارائه کرده‌اند.

رویکردهای شیوه عمل، راهبرد باز را فعالیت و شیوه خاص برای انجام راهبرد می‌دانند؛ یعنی، شیوه عمل یا روالی که شفافیت بیشتری خلق می‌کنند و روالی که باعث مشارکت فراگیرتری می‌شوند. این موضوع یادآور دیدگاه راهبرد به مثابه عمل (Jarzabkowski, 2005) است. بنابراین رویکرد نظری این گروه، رویکردهای فعالیت یا شیوه عمل نام‌گذاری می‌شود. بحث‌های اولیه در حوزه راهبرد باز با این رویکرد همخوانی بیشتری دارد و روی باز بودن به عنوان مجموعه‌ای پویا و منعطف از فعالیت‌ها تأکید دارد، نه فقط واحدی متجانس و یکدست. در این رویکرد، به منابع انسانی توجه بیشتری می‌شود و نقش کارکنان در تموین راهبردی مورد تأکید قرار می‌گیرد و موضوع‌هایی همچون شیوه عمل اهمیت می‌یابد که تبیین‌کننده انگیزش، فرهنگ سازمانی و علایق افراد است (Lynch, 2011). در این رویکرد، راهبرد باز به عنوان شیوه‌های راهبردی سازی شناخته می‌شود.

رویکرد مبتنی بر دانش / اطلاعات، رویکرد بعدی است. نظریه‌های این گروه، راهبرد باز را نوع جدیدی از سازمان‌دهی و ترتیب جدید جریان اطلاعات و دانش می‌دانند. اطلاعات، ماده خام شفافیت و مشارکت فراگیر است (Neeley & Leonardi, 2018)، بر اساس نظریه مبتنی بر دانش شرکت، نشان می‌دهند ترتیب‌هایی که راهبرد باز بنا کرد، باعث به وجود آمدن مسیر جدیدی برای به اشتراک گذاشتن دانش مربوط به راهبرد در میان اعضای سازمان شده است. نظریه مبتنی بر دانش شرکت، به نوعی در کار مربوط به نوآوری باز نیز قابل مشاهده است (Chesbrough & Appleyard, 2007). به عبارت دیگر، نظریه نوآوری باز (Chesbrough, 2003) نیز همراستا با همین موضوع تعامل‌های دانشی است که تأثیر مهمی در راهبرد باز نیز داشته است.

رویکرد نظری مهم بعدی، رویکردهای مبتنی بر منابع‌اند. از این منظر، راهبرد باز به عنوان روش دسترسی به منابع باز تلقی می‌شود. نظریه مبتنی بر منابع، ابزاری اقتصادی است که برای تعیین منابع راهبردی (در دسترس) شرکت به کار می‌رود. طبق این نظریه، منابع

1. Strategy as Practice

شرکت در زمانی مشخص، شامل دارایی‌هایی (ملموس و ناملموس) است که به طور موقت در خدمت بوده‌اند و می‌توانند در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار استفاده شوند (Lavaei Adaryani et al, 2019). به عنوان نمونه، در پژوهش‌هایی در حوزه راهبرد باز (Deken & et al, 2018; Heger & Boman, 2015)، به کمک قابلیت‌های پویا و رویکرد اکتشاف به تعاملات بین سازمانی و سایر مباحث مرتبط با منابع باز پرداختند. ضمن اینکه در این میان، (Scho-der & et al, 2019) نظریه جدیدی به نام دیدگاه مبتنی بر منبع باز<sup>۲</sup> به عنوان نظریه باز بودن منابع مطرح می‌کند که توسعه یافته نظریه مبتنی بر منابع است. هر چند این مقاله، درک مخاطب را از ماهیت و پیامدهای باز بودن منابع افزایش می‌دهد، اما نیازمند تأمل و بررسی بیشتر برای تحقیقات تجربی در راستای آشکار کردن فرضیه‌ها، احتمال‌ها و پیامدهای مورد نیاز است.

### ۳-۲. ابعاد راهبرد باز

راهبرد باز پدیده‌ای چندوجهی محسوب می‌شود که به سرعت در حال پیشرفت است؛ پدیده‌ای که منتظر تعاریف ساده نیست و ابعاد اصلی و فرعی متنوعی برای آن معرفی شده است (Seidl & et al, 2019). راهبرد باز همیشه ترکیبی خاص از شیوه‌های عمل باز و بسته از نظر ابعاد مختلف بوده است. تعریف اصلی از راهبرد باز بر اصول بنیادین شفافیت و فراگیری مشارکت متکی است (Whittington & et al, 2019)، در حالی که هاتز و دیگران (Hautz & et al, 2017) نشان دادند فعالیت و شیوه عمل باز بودن، در مجموعه‌های پویا و غیریکدست و نامتجانس قرار گرفته‌اند.

بر اساس ادبیات این حوزه، ۳ بعد اصلی برای راهبرد باز شناسایی شده است که عبارت‌اند از: (Whittington et al, 2011; Tava-koli & et al, 2017; Amrollahi & Rowlands, 2018; Se- idl & et al, 2019; Sunner & Ates, 2019) شفافیت<sup>۳</sup>، شمول (فراگیری)<sup>۴</sup> و قابلیت فعال‌سازی فناوری اطلاعات (استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات)<sup>۵</sup>. شفافیت اشاره به میزان دسترسی افراد خارج از گروه مدیریت به ورودی، فرایند و خروجی راهبرد است. فراگیری به معنای دریافت ایده‌های راهبرد از افراد خارج از گروه مدیریت و قابلیت فعال‌سازی فناوری اطلاعات نیز به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت به عنوان عنصر اساسی در فرایند راهبرد اشاره دارد. به عبارت دیگر، یکی از خصوصیات اصلی راهبرد باز به اینگونه است که اطلاعات در سازمان به طور واضح گسترش پیدا می‌کند و عوامل بسیاری شامل افراد داخل و خارج از سازمان از آن

2. Open Resource-Based View (ORBV)

3. Transparency

4. Inclusion

5. IT-enabledness

ارشد و مشاوران پیوسته‌شان را فراهم می‌آورد».

### مقایسه

پژوهش‌های مربوط به نوآوری باز و راهبرد باز، به طور کلی در دو مسیر موازی توسعه یافته است (Von Krogh & Geilinger, 2019). از دیدگاه مبتنی بر دانش شرکت، اطلاعات خوبی در خصوص رابطه بین نوآوری باز و عملکرد نوآوری قابل بررسی است. پژوهشگران راهبرد باز، به شکل جداگانه، نحوه استفاده شرکت‌ها از شیوه‌های جدید برای آشکار ساختن راهبردسازی خود برای عوامل داخلی و خارجی را نشان داده‌اند (Barge-Gil, 2013). پژوهشگران راهبرد باز، از ابتدا، پیوندی به نوآوری باز طرح کرده‌اند (Whittington et al., 2011)، به تازگی بیش‌هایی از دو مجموعه «باز کردن» بر اساس شیوه‌های نوآوری و راهبرد در شرکت‌ها را نیز مرتبط کرده‌اند (Dobusch & et al, 2018).

در جدول (۱)، سه بحث مفهومی اخیر از مهم‌ترین پژوهش‌های این حوزه در خصوص رابطه بین راهبرد باز و نوآوری باز و شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها اشاره شده است.

مطلع می‌شوند (Dobusch & et al, 2019). دیگر خصوصیت این مفهوم، آن است که راهبرد باز به صورت سلسله‌مراتبی کنار گذاشته می‌شود که مدیران برنامه‌های سازمان تنظیم کرده‌اند و کارکنان باید آن را اجرا کنند، و می‌توان بیان کرد مشارکت به سطح بالایی می‌رسد و افراد بسیاری که از ذی‌نفعان داخلی و خارجی و مدیران سازمان‌اند در فرایند تدوین راهبرد شرکت دارند. سومین بعد راهبرد باز که باعث شده است راهبرد باز و بسته در سازمان‌ها تفاوت زیادی داشته باشند، فناوری اطلاعات است. در راهبرد بسته اگر سازمان‌ها از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند، فقط به عنوان پشتیبانی تلقی می‌شود. در روش‌های سنتی و راهبردهای بسته، فرایند راهبرد بدون فناوری اطلاعات ممکن بوده است، اما در مقابل فرایندهای راهبرد باز، بدون فناوری اطلاعات امکان‌پذیر نیست. در نتیجه فناوری اطلاعات در فرایندهای راهبرد باز امری اجتناب‌ناپذیر است (Malhotra et al., 2017). به عبارت دیگر، می‌توان در تعریفی به نسبت جامع هم‌راستا با سیدل و دیگران (Seidl & et al, 2019)، اینگونه مطرح کرد «راهبرد باز، مجموعه‌ای پویا از فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد که امکان شفافیت راهبردی و/یا گنجاندن بازیگران داخلی و/یا خارجی فراتر از مدیریت

جدول ۱. مهم‌ترین نمونه‌های اخیر بحث‌های مفهومی در خصوص رابطه بین راهبرد باز و نوآوری باز

Dobusch & et al (2018)	Appleyard & Chesbrough (2017)	Whittington & et al (2011)	
نوآوری باز و راهبرد باز از نظر تحلیلی در سه بعد از باز بودن متفاوت‌اند: (۱) محدوده مشارکت‌کننده (۲) محدوده موضوع (۳) محدوده هدف	راهبرد باز: - دارای دو بعد محتوا و فرایند  نوآوری باز: - زیرشاخه از راهبرد باز (فقط در بعد محتوا)	راهبرد باز: - مفهوم گسترده نوآوری باز: - زیرشاخه از راهبرد باز	ارتباط راهبرد باز با نوآوری باز
هر دو راهبرد باز و نوآوری باز: - مبتنی بر تصمیم برای باز کردن جنبه‌ای از راهبرد، یا راهبرد نوآوری (بعد محتوا) یا فرایند راهبردند (بعد فرایند)	هر دو راهبرد باز و نوآوری باز: - به باز کردن ارتباطات در رابطه با سه بعد مربوط می‌شوند.	هر دو راهبرد باز و نوآوری باز: (۱) از فعالیت‌های مختلف تشکیل شده‌اند؛ (۲) می‌توانند درجه‌های مختلفی از باز بودن را نشان دهند. (۳) عوامل مشابه آنها را هدایت می‌کنند. در عمل، نوآوری و راهبرد هر دو تحت تأثیر افزایش باز بودن قرار می‌گیرند.	شباهت‌های کلیدی
راهبرد باز: - گسترده‌تر در محدوده موضوع‌ها و اهداف - محدودتر در محدوده مشارکت‌کننده‌ها (تمرکز بر عامل‌های داخلی)  نوآوری باز: - گسترده‌تر در محدوده مشارکت‌کننده‌ها - محدودتر در محدوده موضوع‌ها و اهداف	بعد فرایند راهبرد باز: هدف، تقویت بهتر تدوین راهبرد است.  بعد محتوا راهبرد باز (نوآوری باز): هدف، کسب سود اقتصادی است.	راهبرد باز: (۱) ممکن است تهدیدهای مختلفی را برای سازمان‌ها به همراه بیاورد. (۲) عامل‌های داخلی و خارجی دارند. (۳) در ارتباط با بسیاری از صنعت‌های مختلف، مطرح می‌شوند.  نوآوری باز: (۱) در مقایسه با راهبرد باز ریسک کمتری دارند و مزایای صریح و بیشتری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. (۲) (به طور کلی بیشتر) فقط عامل‌های خارجی دارند. (۳) در ارتباط با صنعت‌های با فناوری سطح بالا مطرح‌اند.	تفاوت‌های کلیدی

به مزایای اقتصادی نیز دست یابند (Bjelland & Wood, 2008; Malhotra & et al, 2017; Whittington & et al, 2006).

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسنادی، ضمن تبیین راهبرد باز در کنار نوآوری باز، به مقایسه آنها نیز پرداخته شود. در ادامه با توجه به محتواهای تحلیلی ناشی از مرور نظام‌مند ادبیات موجود، نتایج و بحث درباره آنها اشاره می‌شود. در واقع راهبرد باز، چالشی را در چشم‌انداز سنتی سازمان ایجاد می‌کند مبنی بر اینکه بر خلاف گذشته که راهبرد را گروه منحصربه‌فردی در بالاترین سطح سازمان دنبال می‌کرده است، در رویکرد جدید، بیشتر فرایندهای راهبرد باز در راهبردسازی نیازمند شفافیت بیشتر و حضور گسترده افرادی است که در فرایند راهبردسازی سازمان دخیل‌اند (Gegenhuber & Dobusch, 2017). این دیدگاه بیان می‌کند راهبرد باز، مجموعه‌ای پویا از روش‌هایی است که عوامل داخلی و خارجی سازمان را قادر می‌سازد شفافیت، همکاری و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند و تعادل و گستردگی بیشتری در مرزهای درون سازمان و نیز مرزهای برون‌سازمانی حاصل شود (Tayebi Abol-Hasani, 2022). هر چند تعدد تعاریف و گاهی ابعاد متنوعی برای راهبرد باز در ادبیات مطرح شده است، با این حال، می‌توان گفت وظیفه راهبرد باز در ساده‌ترین مفهوم، افزایش شفافیت و مشارکت در مورد مسائل راهبردی (ذی‌نفعان داخلی و خارجی) است (Hautz & et al, 2017).

مشابه نوآوری باز، تحقیق در راهبرد باز در ابتدا پدیده‌محور بود، و به تدریج به عنوان جریان پژوهشی قابل شناسایی مطرح شد. با این حال، به عنوان زمینه تحقیق، به شکلی متفاوت نسبت به نوآوری باز توسعه یافته است. یکی از عواملی که توسعه تحقیقات راهبرد باز را تسریع کرده، این واقعیت است که پژوهشگران توانسته‌اند از سایر جریان‌های پژوهشی در مطالعات سازمانی، راهبرد، فناوری و مدیریت نوآوری مطالبی بیاموزند که با انواع مختلف باز بودن و مداخله عوامل داخلی و خارجی، مانند اتحادها، جمع‌سپاری<sup>۲</sup>، پلتفرم‌ها یا بن‌سازه‌های فناوری مرتبط بوده‌اند (Afuah & Tucci, 2012; Gawer & Phil-ips, 2013; Yoo & et al, 2012). تصمیم‌گیرندگان سازمانی در استفاده مجدد از ابزارهای نوآوری باز و توسعه روابط موجود با شرکای نوآوری باز در راستای کسب شیوه‌های راهبرد باز با توجه به شرایط خاص خود، مجرب‌تر می‌شوند. تعداد روزافزون نمونه‌های راهبرد باز در دنیای واقعی، توسعه این زمینه را تسریع می‌کند (Criado & et al, 2017; Lee et al, 2012; Vanhaverbeke et al, 2013).

با توجه به تحلیل زوایای مختلف دو پدیده راهبرد باز و نوآوری باز،

ابتدا منبع (Whittington et al, 2011) را در نظر می‌گیریم، زیرا آنها در ابتدا از ادبیات نوآوری باز به منظور معرفی راهبرد باز به عنوان مفهومی گسترده بهره می‌گیرند، که می‌تواند شامل عوامل داخلی یا خارجی باشد، و ارتباط عملی برای بخش‌های مختلف ارائه می‌کند. آنها نوآوری باز را به عنوان زیرشاخه‌ای از راهبرد باز تلقی می‌کنند، همان‌طور که (Appleyard & Chesbrough, 2017) اینچنین عمل می‌کنند. دومین مورد از این سه مقایسه، که بین شاخه فرایند راهبرد باز، در ارتباط با باز کردن فرایند راهبرد، و شاخه محتوای راهبرد باز، با راهبرد نوآوری باز تمایز قائل می‌شود. هاتز و دیگران مقایسه آنها (Hautz & et al, 2017) را به چالش کشیده شده است و استدلال می‌کند شرکت‌ها علاوه بر راهبرد نوآوری باز می‌توانند سایر زمینه‌های محتوای راهبرد خود را نیز باز کنند؛ در نتیجه، گاهی اوقات، شاخه‌های محتوا و فرایند راهبرد همپوشانی دارند و نباید به عنوان ابعاد متقابل انحصاری باز بودن در نظر گرفته شوند.

در سومین مشارکت در جدول (۱)، (Dobusch & et al, 2018) با در نظر گرفتن چشم‌انداز ارتباطات نسبت به راهبرد باز و نوآوری باز، دقیق‌ترین مقایسه را ارائه می‌کنند. مقایسه آنها با دو مقایسه دیگر تفاوت دارد، در آن دو مقایسه، نوآوری باز و راهبرد باز به عنوان مفاهیم مرتبط اما قابل تفکیک و متمایز در نظر گرفته می‌شوند. اما در سومین مشارکت در جدول، دوباش و همکاران استدلال می‌کنند که نوآوری باز و راهبرد باز از نظر تحلیلی در سه بعد از باز بودن شامل مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>، موضوع‌ها<sup>۲</sup> و اهداف<sup>۳</sup> متفاوت‌اند. آنها در بررسی مقاله‌های تجربی خود در خصوص هر دو مفهوم دریافته‌اند که به طور کلی راهبرد باز در مقایسه با نوآوری باز شامل محدوده محدودی از مشارکت‌کنندگان است، اما نسبت به محدوده گسترده‌تری از اهداف و موضوع‌های باز است که توضیح داده می‌شوند. چنین مشاهده‌هایی با پژوهش ویتینگتون و دیگران مطابق‌اند (Whittington & et al, 2011) که راهبرد باز را به عنوان مفهومی گسترده‌تر از نوآوری باز توصیف می‌کنند و برای انواع بیشتری از صنایع و عوامل قابل کاربرد است.

مشارکت‌های مطرح‌شده در اینجا نشان داد که پژوهشگران از هر دو زمینه به واسطه تبادل ایده‌ها و یافته‌ها به منظور پیشبرد نظریه و تحقیق، از پتانسیل یادگیری متقابل برخوردارند. به عنوان مثال، هر سه مقایسه در جدول ۱، به شکلی بر مزیت اقتصادی شرکت و یا به شکلی دیگر به عنوان هدف نوآوری باز تأکید دارند، اما کمتر به عنوان هدف راهبرد باز بر آن تأکید می‌کنند. با وجود این، مطالعات تجربی نشان داده است شرکت‌ها می‌توانند به واسطه کسب شیوه‌های راهبرد باز،

1. Participants
2. Topics
3. Purposes



می‌توان آنها را از ۷ منظر مختلف مورد بررسی و مقایسه قرار داد. در ادامه، شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیدی از منظرهای مختلف هفت‌گانه مبانی فلسفی، هدف، رابطه نسبت، رویکردهای نظری، ابعاد راهبرد باز، ابعاد گشودگی و باز بودن و نیز حوزه‌های فعالیت مورد جمع‌بندی قرار می‌گیرد.

### – جایگاه مبانی فلسفی

به طور کلی فلسفه دانش علم، دانشی است که به پرسش‌های باز دربارهٔ نهاد اجتماعی آن علم و مسیری می‌پردازد که این نهاد برای کشف حقیقت یا ارائهٔ نظریه‌های کاربردی در حوزهٔ فرصت‌یابی و دستیابی به موفقیت کسب‌وکار طی می‌کند (Tayebi Abolhasani & khashei Varnamkhasti, 2021). در سطح فلسفی، ملاک داشتن رویکرد فلسفی متمایز، پیوستار عینی-ذهنی است. در ادامه ابتدا راهبرد باز و سپس نوآوری باز مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

می‌توان گفت نگرش تجویزی در دسته‌بندی مکاتب مینتزیبرگ دربارهٔ راهبرد بیشتر عینی و نگرش توصیفی این مکاتب بیشتر ذهنی‌اند (Arabi & Dehghan, 2011)، در این میان، رویکرد راهبرد باز به طور کلی ذهنی است. هر چند شاید به طور دقیق‌تر بتوان گفت این موضوع به صورت طیف است و برای رویکرد راهبرد باز محدود، متمایل به عینی و برای راهبرد باز گسترده، متمایل به ذهنی است. ضمن اینکه پدیدهٔ راهبرد باز در پارادایم پست‌مدرن قرار می‌گیرد (Whittington, 2019). از منظر پست‌مدرن، پژوهشگران مدرنیست راهبرد، تمایل دارند در مطالعات خود بر مدیران عالی متمرکز شوند، در نتیجه علایق و دغدغه‌های دیگر اعضای سازمان به طور مؤثر دیده نشده‌اند و برخی منابع انسانی مهم نادیده انگاشته شده‌اند و بنابراین لازم است صداهای دیگران را هم شنید. همچنین به این نیز انتقاد دارند که چرا راهبرد باید ماهیت رازگونه داشته باشد و مخفی انگاشته شود، بلکه باید شفاف و در دسترس باشد. در این میان، مبانی فلسفی علوم در منابع مختلف به صورت‌های متفاوت دسته‌بندی شده‌اند. بوریل و مورگان در کتاب «نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان»، مبانی فلسفی و پیش‌فرض‌ها را به چهار دستهٔ هستی‌شناسی<sup>۱</sup>، معرفت‌شناسی<sup>۲</sup>، انسان‌شناسی<sup>۳</sup> و روش‌شناسی<sup>۴</sup> دسته‌بندی می‌کنند (Burrell & Morgan, 1979).

۴. هستی‌شناسی عبارت است از «نظریه‌ای عام دربارهٔ اینکه چه نوع چیزهایی یا جوهره‌هایی در جهان وجود دارند» و اشاره به گستره‌ای از هستی‌ها و روابطی است که درون حوزه‌ای خاص از معرفت و تخصص علمی پذیرفته می‌شود. هستی‌شناسی پژوهش عبارت

1. Ontology
2. Epistemology
3. Anthropology
4. Methodology

است از رویکرد خاصی از پژوهش دربارهٔ ماهیت واقعیت پدیده و هستی‌شناسی راهبرد باز نیز اشاره به این دارد که ماهیت وجودی این پدیده چگونه است. مشابه پارادایم پست‌مدرن، هستی‌شناسی راهبرد باز نیز بیشتر جنبه ذهنی دارد تا عینی. ماهیت ذهنیت‌گرایی پدیده سبب می‌شود به صورت قراردادی دو طرفه (بین‌الذهانی) و در قالب نام‌نگاری و نه واقعیت‌گرایی تعریف شود (Whittington, 2019). در واقع، از منظر پست‌مدرن، نسبیت‌گرایی افراطی و واقعیت‌های ذهنی بی‌شماری وجود دارد و پدیده‌هایی مانند واضح راهبرد، راهبرد، سازمان و محیط را سازه‌های روایتی می‌دانند که نتیجهٔ تلاش نقش‌آفرینان برای معنابخشی به تجربه خود و دیگران است. واقعیات عینی وجود ندارند، بلکه از طریق جهت‌گیری ذهنی آنها شیء‌گونه می‌شوند؛

۵. معرفت‌شناسی عبارت است از «مطالعه این‌که چگونه و چه چیزی را می‌توان شناخت». معرفت‌شناسی می‌تواند به مثابه توجیه معرفت در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، معرفت‌شناسی پژوهش به فرضیه‌هایی دربارهٔ چگونگی شناخت گفته می‌شود که وجود آن پذیرفته شده است. معرفت‌شناسی راهبرد باز نیز اشاره به چگونگی شناخت این پدیده دارد. مشابه پارادایم پست‌مدرن، معرفت‌شناسی راهبرد باز نیز بیشتر جنبه ذهنی دارد تا عینی. شیوه شناخت ذهنیت‌گرایی پدیده سبب می‌شود به صورت غیرتجربی و مبتنی بر معنابخشی شناخته و ادراک شود (Whittington, 2019). در واقع، از منظر پست‌مدرن، معرفت پراکنده‌ای وجود دارد و می‌توان با نگاه معنابخشی به راهبرد نگر بست. این دیدگاه دلالت بر آن دارد که واضعان راهبرد و سازمان به صورت واقعیات عینی وجود ندارند، بلکه بیشتر از طریق جهت‌گیری ذهنی ایجاد می‌شوند (Von Krogh & Geilinger, 2019)؛

۶. انسان‌شناسی، بخشی از علوم اجتماعی است و علم گسترده در خصوص توضیح ابعاد وجودی انسان است، که حوزهٔ گسترده‌ای از فرهنگ تا تاریخ تکامل انسان را دربرمی‌گیرد و ریشه‌های آن در علوم طبیعی و علوم اجتماعی است. در انسان‌شناسی به دنبال شناخت ماهیت انسان‌ایم تا بدانیم از این منظر، چگونه باید به انسان‌های پیرامون خود نگاه کنیم (Burrell & Morgan, 1979). مطابق با پارادایم پست‌مدرن، انسان موجودی خلاق با پتانسیل‌های تحقق نیافته است. انسان‌شناسی راهبرد باز مبتنی بر اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری<sup>۵</sup> و ضدجبرگرایی است (Whittington, 2019). اراده‌گرایی تلاش می‌کند اعمال ارادی را از غیر آن تفکیک کند. طبق این رویکرد، اراده کردن، عمل اجرایی ذهن است که با باور و میل ارتباط دارد و اگر فعلیت یابد، سبب ایجاد رویداد یا سلسله‌ای از رویدادها در جهان خارج می‌شود. موضوع



گشودگی نیز که در بحث راهبرد مطرح است، اشاره به اقدام‌های داوطلبانه برای بیان شفافیت و ایجاد مشارکت گسترده‌تر در بین ذی‌نفعان است، ذی‌نفعانی که از نگاه انسان‌شناسی دست کم به دو گروه داخلی و خارجی قابل تفکیک‌اند؛

۷. روش‌شناسی عبارت است از «نظریه و تحلیل درباره نحوه اجرای پژوهش». به عبارتی روش‌شناسی، مطالعه روش‌ها و توجیه‌کننده روش‌های پژوهش است تا به این پرسش پاسخ دهد که پژوهشگر چگونه می‌تواند به یافتن و شناسایی پدیده‌ها بپردازد. روش‌شناسی راهبرد باز نیز اشاره به شیوه روش‌های پژوهش مبتنی بر این پدیده دارد که مبتنی بر روش تحقیق کیفی یا آمیخته است. ضمن اینکه مشابه پارادایم پست‌مدرن، علاوه بر مطالعات مبتنی بر مطالعه موردی<sup>۱</sup>، از روش‌های ساختار شکنی، گفتمانی و روایتی نیز استفاده می‌کنند و بیشتر واگراست یعنی راهبرد استدلالی مشخصی ندارند و ذهنی‌گرا محسوب می‌شوند (Seidl & Werle, 2018).

مطالب و نکات بالا تا حدودی برای نوآوری باز نیز مصداق دارد. نوآوری باز نیز هستی‌شناسی (ذهنیت‌گرا)، معرفت‌شناسی (ذهنیت‌گرا مبتنی بر معنا بخشی)، انسان‌شناسی (اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری) و روش‌شناسی (کمی یا کیفی یا آمیخته) دارد. این نتایج با نتایج (Seidl & et al, 2019; Hautz & et al, 2017; Tavakoli & et al, 2011; Whittington & et al, 2017) نیز همراستا است.

### - اهداف

هدف هر دو پدیده، مدیریت تأثیر است، با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد تمایزهای واضحی نیز بین اهداف نوآوری باز و راهبرد باز و اهدافی وجود دارد که برای دستیابی به آنها در نظر گرفته شده است. هدف اصلی نوآوری باز، کسب سود اقتصادی و به نوعی ایجاد منافع در حوزه‌های فناوری (در تحقیق و توسعه) یا بازاریابی (استانداردسازی و اکوسیستم‌ها) است و ارتباطاتی که شامل آن می‌شود اغلب یک طرفه است. در مقابل، راهبرد باز با هدف تقویت بهتر سازوکار تدوین و اجرای راهبرد، به دنبال ایجاد حس مشترک و نیز تعهد و مالکیت است که معمولاً شامل ارتباطات دوسویه است که هم شامل اشتراک‌گذاری با دیگران و هم دریافت از دیگران است (Dobusch & et al, 2015). بنابراین از منظر ارتباطات و تعاملات، می‌توان اینگونه برداشت کرد که در راهبرد باز، جنبه‌های به اشتراک‌گذاری و دریافت تمایل مستقیمی به هم دارند و بر همین اساس، میزان باز بودن در اشتراک‌گذاری، مشابه درجه باز بودن در دریافت است (Appleyard & Chesbrough, 2017). اما در نوآوری باز، جنبه‌های به اشتراک‌گذاری و دریافت، تمایل به اهداف متفاوتی دارد و میزان باز بودن در اشتراک می‌تواند با درجه باز بودن

در دریافت متفاوت باشد.

همچنین باید توجه داشت راهبرد باز نه فقط از نفوذپذیری بیرونی که از شفافیت رو به بیرون نیز برخوردار است. همچنین برعکس نوآوری باز، راهبرد باز حق تفویض اختیار تصمیم‌گیری نیز دارد. البته باید توجه داشت با توجه به ارتباطات دوسویه راهبرد باز، ممکن است ریسک‌ها و تهدیدهایی نیز برای سازمان‌ها به همراه بیآورد. اما نوآوری باز در مقایسه با راهبرد باز، ریسک کمتری دارد و مزایای صریح و بیشتری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. این نتایج با نتایج (Dobusch & Gegenhuber, 2014; Henkel & et al., 2014; Fichter, 2006; Chesbrough & Crowther, 2009) نیز همراستا است.

### - رابطه نسبت

راهبرد باز، موضوع جدیدی در حوزه مدیریت راهبردی است که به نظر برخی نظریه‌پردازان، بر پایه نوآوری باز قرار دارد (Appleyard & Chesbrough, 2017, 312)، اما باید توجه داشت راهبرد باز مفهوم گسترده‌تری دارد و نوآوری باز زیرشاخه‌ای از راهبرد باز محسوب می‌شود (Whittington et al, 2011, 533). به عبارت دیگر، رابطه نوآوری باز و راهبرد باز از نوع رابطه عموم و خصوص مطلق است و نوآوری باز زیرمجموعه راهبرد باز قرار دارد. باید توجه داشت نوآوری فقط یکی از راهبردهایی است که راهبرد باز می‌تواند با آن ارتباط داشته باشد. این نتایج با نتایج (Bigliardi et al, 2021; Dobusch & et al, 2018) نیز همراستا است.

### - رویکردهای نظری

با توجه به اینکه نظریه‌های مختلفی به نوعی به راهبرد باز اشاره دارند، اما به نظر می‌رسد از میان آنها، رویکردهای شیوه عمل، نظریه‌های رویکرد مبتنی بر دانش / اطلاعات و نیز رویکردهای مبتنی بر منابع نقطه شروع مفیدتری ارائه کرده‌اند (Von Krogh & Geilinger, 2019). رویکردهای شیوه عمل بر این تأکید دارند که بهتر است تمرکز شدید روی شیوه‌های عمل سازنده راهبرد باز، به ویژه کاربردهای پویا در حوزه فناوری ادامه پیدا کند. رویکردهای مبتنی بر دانش / اطلاعات، پژوهشگران را به سمت تأثیرات عملکردی راهبرد باز همچون هزینه‌ها و منافع خلق مزیت‌های دانش‌بنیان از طریق فرایندهای بازتر و ... سوق داده‌اند. رویکردهای مبتنی بر منابع با تأکید ویژه بر دیدگاه مبتنی بر منبع باز در کنار توسعه قابلیت‌های پویا و ارتباط منابع با همدیگر، پژوهشگران را به نوآوری و بسط نظریه‌های مطرح‌شده برای باز شدن تشویق می‌کند. حال اگر از منظر همین رویکردهای نظری به دو پدیده نگریسته شود، همان‌طور که اشاره شد می‌توان گفت رویکردهای شیوه عمل، نظریه‌های رویکرد مبتنی بر دانش / اطلاعات و نیز رویکردهای مبتنی بر منابع نقطه شروع مفیدتری برای راهبرد باز ارائه کرده‌اند؛ در حالی که نوآوری باز،

(et al, 2019; Tavakoli & et al, 2017) نیز همراستا است.

### - ابعاد گشودگی و باز بودن

هر دو پدیده، از فعالیت‌های مختلف تشکیل شده‌اند و می‌توانند درجه‌های مختلفی از باز بودن را نشان دهند. آنها را عوامل به نسبت مشابهی هدایت می‌کنند، هر چند راهبرد باز عامل‌های داخلی و خارجی دارد و نوآوری باز فقط دارای عامل‌های خارجی است؛ اما در عمل، نوآوری و راهبرد هر دو تحت تأثیر ابعاد باز بودن قرار دارد و به نوعی به باز کردن ارتباطات در رابطه با سه بعد مربوط می‌شوند. البته باید توجه داشت از منظر ابعاد سه‌گانه گشودگی و باز بودن یعنی (مشارکت‌کنندگان، موضوع‌ها و اهداف)، دو پدیده تفاوت‌هایی نیز دارند. راهبرد باز، مبتنی بر گسترده‌تر بودن در محدوده موضوع‌ها و اهداف و محدودتر بودن در محدوده مشارکت‌کننده‌ها (تمرکز بر عامل‌های داخلی) است، در حالی که نوآوری باز، مبتنی بر گسترده‌تر بودن در محدوده مشارکت‌کننده‌ها و محدودتر بودن در محدوده موضوع‌ها و اهداف است. این نتایج متناسب با نتایج (Von Krogh & Geilinger, 2019; Dobusch & et al, 2018; Whittington & et al, 2011) نیز است.

### - حوزه‌های فعالیت

راهبرد باز در ارتباط با بسیاری از صنعت‌های مختلف، مطرح می‌شود. در حالی که نوآوری باز، در ارتباط با صنعت‌های با فناوری سطح بالا مطرح است. از نظر حوزه‌های فعالیت، همپوشانی‌هایی بین این دو دیده می‌شود، با این حال باتوجه به اینکه هدف اصلی نوآوری باز، ایجاد منافع در حوزه‌های فناوری (در تحقیق و توسعه) یا بازاریابی (استانداردسازی و اکوسیستم‌ها) است، حوزه ظهور و بروز نوآوری باز در محصولات (کالا و خدمات) و یا حوزه فناوری است. در حالی که حوزه فعالیت راهبرد باز، بزرگ‌تر است و به طور کلی به حوزه کسب‌وکار شامل تولید، منابع، بودجه، مدل همکاری و ... اشاره دارد و شامل تمامی ایده‌ها، نظرات و تفسیرهای مرتبط است.

همچنین از منظر حوزه پژوهشی، با توجه به نتایج پژوهش (Bigliardi & et al, 2021) که به تازگی با مرور نظام‌مند ادبیات ۱۵ سال اخیر نوآوری باز انجام شده بود، نشان داد مقاله‌های پژوهشی حوزه نوآوری باز در قالب حوزه موضوع‌های وابستگی به زمینه نوآوری باز، چارچوب‌های مشارکتی، ابعاد سازمانی نوآوری باز، عملکرد سازمانی و نوآوری باز، جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز، نوآوری باز و حقوق مالکیت معنوی، نوآوری باز و فناوری، نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط و نیز نوآوری باز در صنعت داروسازی قابل دسته‌بندی است. از نظر فراوانی، حوزه‌های جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز، وابستگی به زمینه نوآوری باز، نوآوری باز و فناوری و نیز چارچوب‌های مشارکتی بیشترین فراوانی را داشته است. شایان

تحت تأثیر نظریه مبتنی بر دانش است. بنابراین می‌توان گفت از نظر شباهت، هم راهبرد باز و هم نوآوری باز، مبتنی بر باز بودن بیشتر و تحت تأثیر نظریه مبتنی بر دانش‌اند. این نتایج با نتایج (Bigliardi & et al, 2021; Seidl & Werle, 2018; Appleyard & Chesbrough, 2003) نیز همراستا است.

### - ابعاد راهبرد باز

همچنین همان‌طور که اشاره شد بر اساس ادبیات این حوزه، ۳ بعد اصلی راهبرد باز شامل شفافیت، فراگیری و قابلیت فعال‌سازی فناوری اطلاعات (استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات) است. می‌توان از منظر ابعاد خود راهبرد باز نیز دو پدیده را مورد مقایسه قرار داد. شفافیت اشاره به میزان دسترسی افراد خارج از گروه مدیریت به ورودی، فرایند و خروجی راهبرد است. تمرکز اصلی بعد شفافیت، روی دامنه مخاطبان داخل و خارجی سازمانی است که به اطلاعات راهبردی دسترسی دارند. در همین رابطه، راهبرد هرچه تعداد مخاطب بیشتری داشته باشد که به اطلاعات راهبرد دسترسی دارند، شفاف‌تر خواهد بود. از منظر شفافیت، نوآوری باز می‌تواند شفاف‌تر از راهبرد باز باشد، چون در محدوده مشارکت‌کننده‌ها گسترده‌تر است و در بحث اطلاعات، ورودی، فرایند و خروجی می‌تواند به صورت بازتری در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد، در حالی که در راهبرد باز گاهی به دلیل اسرار سازمانی، دسترسی کمتر افراد به اطلاعات راهبردی سازمان را شاهدیم. شایان ذکر است این شفافیت بیشتر نوآوری باز، در حوزه نوآوری و فناوری است. بعد دوم، فراگیری است که به معنای دریافت ایده‌های راهبرد از افراد خارج از گروه مدیریت است. هرچه اطلاعات با جزئیات بیشتری افشا شود، آن موضوع فراگیرتر و دریافت ایده‌ها از ذی‌نفعان نیز بیشتر می‌شود. از منظر فراگیری، راهبرد باز می‌تواند فراگیرتر از نوآوری باز باشد، چون در محدوده موضوع‌ها و اهداف گسترده‌تر است و موضوع‌ها افشا و عمق مشارکت بیشتری نسبت به نوآوری باز مطرح می‌شود و افراد گاهی در ایده‌پردازی، تدوین و اجرای راهبرد هم درگیر می‌شوند، در حالی که در نوآوری باز، مشارکت فقط در بحث بیان ایده صورت می‌گیرد. بعد سوم نیز قابلیت فعال‌سازی فناوری اطلاعات است که به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت به عنوان عنصری اساسی در فرایند راهبرد اشاره دارد. استفاده از فناوری اطلاعات در فرایندهای راهبرد باز و نوآوری باز تقریباً امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌توان گفت از این منظر، هر دو پدیده جایگاه یکسان دارند.

ضمن اینکه ابعاد فرایند و زمینه در راهبرد باز با نوآوری باز متفاوت است، اما از بعد محتوا، می‌توان گفت تا حدودی محتوای نوآوری باز، زیرشاخه‌ای از محتوای راهبرد باز محسوب می‌شود. این نتایج با نتایج (Bigliardi & et al, 2021; Sunner & Ates, 2019; Seidl & et al, 2021) نیز همراستا است.

همکاری است، در حالی که شیوه فعالیت برای راهبرد باز مبتنی بر روش‌هایی بر پایه همکاری است (Dobusch et al, 2015). این نتایج با نتایج (Bigliardi & et al, 2021; Seidl & et al, 2019; Von Krogh & Geilinger, 2019; Amrollahi & Row-lands, 2018; Whittington & et al, 2011) نیز همراستاست. در جدول (۲) به صورت خلاصه، راهبرد باز و نوآوری باز از منظرهای مختلف هفت‌گانه مبانی فلسفی، هدف، رابطه نسبت، رویکردهای نظری، ابعاد راهبرد باز، ابعاد گشودگی و باز بودن و نیز حوزه‌های فعالیت مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

ذکر است حوزه‌های جست‌وجوی خارجی برای نوآوری باز مرتبط با شیوه‌های کاوش، رابطه داخل و خارج، شبکه‌سازی و نیز دستیابی و سطح دسترسی به منابع است. موضوع‌های مرتبط با زمینه نوآوری باز شامل صنعت، بازار و محیط است. مقاله‌های پژوهشی حوزه راهبرد باز نیز در قالب نحوه شبکه همکاری، تعادل مرز بین راهبرد باز و بسته، ابعاد راهبرد باز، مدیریت تعارض‌ها، راهبرد باز و فناوری و ... قابل بررسی است.

همچنین باید اشاره کرد بررسی ادبیات نشان می‌دهد، شیوه فعالیت و مشارکت در نوآوری باز از طریق روش‌های بر پایه مسابقه‌ها و یا

جدول ۲. مقایسه راهبرد باز و نوآوری باز از منظر مختلف

رابطه بین راهبرد باز و نوآوری باز	راهبرد باز	نوآوری باز
منظر مبانی فلسفی	- هستی‌شناسی (ذهنیت‌گرا) - معرفت‌شناسی (ذهنیت‌گرا مبتنی بر معنابخشی) - انسان‌شناسی (اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری) - روش‌شناسی (کیفی یا آمیخته)	- هستی‌شناسی (ذهنیت‌گرا) - معرفت‌شناسی (ذهنیت‌گرا مبتنی بر معنابخشی) - انسان‌شناسی (اراده‌گرایی یا داوطلبی‌گری) - روش‌شناسی (کمی یا کیفی یا آمیخته)
منظر هدف	هر چند هدف هر دو پدیده، مدیریت تأثیر است، با این حال، راهبرد باز با هدف تقویت بهتر سازوکار تدوین و اجرای راهبرد، به طور کلی به دنبال ایجاد حس مشترک و نیز تعهد و مالکیت است که معمولاً شامل ارتباطات دوسویه است که هم شامل اشتراک‌گذاری با دیگران و هم دریافت از دیگران است	هر چند هدف هر دو پدیده، مدیریت تأثیر است، با این حال در مقابل راهبرد باز؛ هدف اصلی نوآوری باز، کسب سود اقتصادی و ارتباطاتی است که شامل آن می‌شود اغلب یک طرفه محسوب می‌شود
منظر رابطه نسبت	مجموعه مادر (راهبرد باز مفهوم گسترده‌تری دارد و نوآوری باز زیرشاخه‌ای از راهبرد باز محسوب می‌شود)	زیرمجموعه (رابطه نوآوری باز و راهبرد باز از نوع رابطه عموم و خصوص مطلق است و نوآوری باز زیرمجموعه راهبرد باز قرار دارد)
منظر رویکردهای نظری	رویکردهای شیوه عمل، نظریه‌های رویکرد مبتنی بر دانش/اطلاعات و همچنین رویکردهای مبتنی بر منابع نقطه شروع مفیدتری برای راهبرد باز ارائه کرده‌اند	به طور کلی بیشتر تحت تأثیر نظریه مبتنی بر دانش بوده است.
از منظر ابعاد راهبرد باز	- شفافیت به طور کم تا متوسط است و این شفافیت می‌تواند کمتر از نوآوری باز باشد. - فراگیری به طور کم تا متوسط است و این فراگیری و عمق مشارکت می‌تواند بیشتر از نوآوری باز باشد. افراد گاهی در ایده‌پردازی، تدوین و اجرای راهبرد هم درگیر می‌شوند. - استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت، تقریباً امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌توان گفت از این منظر، هر دو پدیده جایگاه یکسان دارند.	- شفافیت به طور متوسط تا زیاد است و این شفافیت می‌تواند در برخی حوزه‌ها همچون نوآوری و فناوری، بیشتر از راهبرد باز باشد. - فراگیری به طور کم تا متوسط است و فراگیری و عمق مشارکت نیز نسبت به راهبرد باز کمتر است و مشارکت فقط در بحث بیان ایده صورت می‌گیرد. - استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل مشارکت، تقریباً امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌توان گفت از این منظر، هر دو پدیده جایگاه یکسان دارند.
منظر ابعاد گشودگی و باز بودن	- در محدوده موضوع‌ها و اهداف، گسترده‌تر است. - در محدوده مشارکت‌کننده‌ها، محدودتر است و تمرکز به طور عمده بر عامل‌های داخلی است.	- در محدوده مشارکت‌کننده‌ها، گسترده‌تر است. - در محدوده موضوع‌ها و اهداف، محدودتر است.
منظر حوزه‌های فعالیت	- راهبرد باز در ارتباط با بسیاری از صنایع مختلف، مطرح می‌شود. - حوزه فعالیت راهبرد باز، بزرگ‌تر است و به طور کلی به حوزه کسب‌وکار شامل تولید، منابع، بودجه، مدل همکاری و ... اشاره دارد و شامل تمامی ایده‌ها، نظرات و تفسیرهای مرتبط است. - شیوه فعالیت و مشارکت در راهبرد باز از طریق روش‌هایی بر پایه همکاری است.	- در حالی که نوآوری باز، در ارتباط با صنایع‌های با فناوری سطح بالا مطرح است. - حوزه ظهور و بروز نوآوری باز در محصولات (کالا و خدمات) و یا حوزه فناوری است. - شیوه فعالیت و مشارکت در نوآوری باز از طریق روش‌های بر پایه مسابقه‌ها و یا همکاری است.

در پایان، پیشنهادها و توصیه‌هایی نیز مطرح می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع شفافیت در حکمرانی و قانون جدید «شفافیت قوای سه‌گانه و دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها» که با هدف ارتقای سرمایه اجتماعی و تقویت باور عمومی تصویب شده است، انتظار می‌رود موضوع باز بودن که به نوعی شفافیت و مشارکت بیشتر و بهتر را در خود دارد، از لحاظ اجرایی نیز بیشتر مدنظر متولیان کار قرار گیرد. ضمن اینکه رویکرد نوآوری باز در سیاست‌گذاری‌ها یا همان راهبرد باز که به تازگی در وزارت علوم و همچنین معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری مطرح شده است، موضوع «سیاست‌گذاری باز برای توسعه فناوری و نوآوری» در کشور نویدبخش است که امید می‌رود با توجه به شعار سال مبنی بر «رشد تولید»، رویکرد شفافیت و مشارکت بیشتر و در فرایند سیاست‌گذاری، از مشارکت فناوران و نوآوران کشور نیز بهتر بهره گرفته شود. به عنوان مثال، مجلس پارلمان و دولت استرالیا برای جلب مشارکت مردم و بخش خصوصی، لوایح و طرح‌های پیشنهادی را روی تارنمای خود می‌گذارد و در بازه زمانی مشخصی، نظرات کارشناسی را دریافت و پس از بررسی، نظرات مناسب را در تغییر محتوای طرح اعمال می‌کنند.

باز بودن راهبرد، فرایندی مشروط و پویا است. میزان باز بودن راهبرد می‌تواند طی پیوستاری و به صورت تیفی از محدود تا گسترده تعریف شود. اگر فقط ذی‌نفعان داخلی مدنظر باشند، مشارکت محدود صورت می‌گیرد و اگر ذی‌نفعان خارجی نیز در کنار ذی‌نفعان داخلی مورد توجه باشند، شاهد شکل‌گیری مشارکت گسترده خواهیم بود. به عبارت دیگر، در مشارکت محدود، فقط ذی‌نفعان داخلی در تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد مشارکت می‌کنند که تمرکز روی باز بودن در درجه اول بر ذی‌نفعان داخلی است که فرایند راهبرد باز آنها را درگیر می‌کند و در مشارکت گسترده، علاوه بر ذی‌نفعان داخلی؛ ذی‌نفعان خارجی شامل مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و رقبا نیز در تصمیم‌گیری و در فرایند تدوین راهبرد مشارکت می‌کنند و نیز تدوین راهبرد باز، دخالت مجازی فعالان گسترده‌تر در راهبرد را نیز ممکن می‌سازد، که در این میان برای پیاده‌سازی مطلوب‌تر راهبرد باز، باید دو شرط به‌خوبی انجام شود: نخست؛ برای ایجاد سرمایه‌های اطلاعاتی به ذی‌نفعانی داخلی و خارجی نیاز است که قابل اعتماد و قابل فهم باشند و دوم؛ در نهایت باید گفت‌وگو با ذی‌نفعان منجر به اقدام سازمانی مربوط شود. بنابراین چه در سطح حکومت و چه در سطح بنگاه کسب‌وکار، میزان باز بودن باید بر اساس مزایا و معایب این موضوع به دقت بررسی و پس از تصمیم‌گیری نحوه چگونگی آن، با جسارت و هوشمندی اجرایی شود.

باید توجه داشت با وجود پیشرفت راهبرد باز، هنوز هم از ابزار و تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی و نیز پیاده‌سازی کلی فرایندهای مدیریت راهبردی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، شیوه‌های عملی

برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی در کنار به‌روزترین شیوه‌های حاضر در راهبرد باز وجود دارند و به شرط نو شدن و نوآفرینی امکان ماندن پیدا می‌کنند. بنابراین به بنگاه‌های کسب‌وکار و همچنین شرکت‌های مشاوره مدیریت پیشنهاد می‌شود تلاش کنند با نوآفرینی و به‌روزنگی داشتن شیوه‌های کنونی مدیریت راهبردی، موضوع باز بودن را با احتیاط بیشتری بسته به صنعت و وضعیت شرکت، مورد بررسی قرار و سپس در صورت امکان و ضرورت، شفافیت و مشارکت‌پذیری ذی‌نفعان داخلی و سپس خارجی خود را به صورت تدریجی افزایش دهند.

برای توسعه و اجرای اثربخش و مؤثر گشودگی در عرصه عمل نوآوری باز و راهبرد باز، لازم است در سطوح ملی و سازمانی که تجارب و موردهای واقعی از صنعت و بخش‌های عمومی بین‌المللی وجود دارد، در کلاس‌های درس در دانشگاه‌ها میان دانشجویان و استادان بررسی شود تا مدل همکاری مؤثرتری برای شرایط کشور فراهم شود.

لازم است سیاست‌گذاران روی تشکیل شبکه‌های همکاری با مشارکت مؤسسه‌های تحقیقاتی و دانشگاه‌ها تلاش کنند و تقویت توسعه نوآوری‌های جدید را بیشتر مدنظر قرار دهند. به ویژه درگیر کردن مؤسسه‌های تحقیقاتی و شرکت‌هایی که کمتر فعالیت مشارکتی داشته‌اند، تأکید ویژه‌ای صورت گیرد و مشوق‌های لازم مدنظر باشد.

پیشنهاد می‌شود به دلیل توسعه بهتر نوآوری باز، راهبردهایی همچون حمایت از تحقیق و توسعه درون‌بنگاهی و نظام مالکیت فکری استاندارد، توسعه نهاد‌های واسط همکاری فناورانه، پشتیبانی از کارآفرینی سازمانی و توسعه علمی از طریق اصلاح نظام پژوهانه و مشوق‌های جامعه علمی دانشگاهی مدنظر سیاست‌گذاران این حوزه باشد.

شایسته است سیاست‌گذاران و فعالان صنعت از نظرات شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه‌های عملکرد سازمانی و نوآوری باز و نیز نوآوری باز و فناوری استفاده کنند که از موضوع‌های پرتکرار پژوهش‌های نوآوری باز بوده است. علاوه بر این، خدمات شرکت‌های مشاوره مدیریت فعال در حوزه نوآوری باز، می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا شرکای دارای شایستگی‌ها و فناوری‌های تحقیق و توسعه بهتری را شناسایی کنند و راهبرد مناسب تعامل با آن را فراگیرند.

استفاده از مشارکت‌های بین‌المللی در نوآوری باز حائز اهمیت است، بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ به عنوان منبع مزیت رقابتی در سطح کشور، لازم است سیاست‌گذاران در کسب راهبرد نوآوری، تناسب و همسویی فرهنگی را مدنظر قرار دهند. هر چه بستر فرهنگی کشورها به هم‌دیگر نزدیک‌تر باشد، تناسب و به بار نشستن راهکارهای نوآوری باز مفیدتر خواهد بود. در ارتباط با استفاده



و هم‌زمانی رقابت و همکاری در صنعت، موضوع‌های مرتبط با اتحاد راهبردی نیز بیشتر توجه شود. ضمن اینکه جنبه‌های مختلف رابطه بین باز بودن و مشارکت در تصمیم‌گیری، می‌تواند زمینه مناسبی برای تحقیقات بیشتر باشد. با پیشرفت تحقیقات تجربی در زمینه نوآوری باز و راهبرد باز، می‌توان انتظار داشت در آینده نزدیک، شاهد بحث‌های مفهومی بیشتری در خصوص رابطه آنها باشیم، و شاید به واسطه تحقیقات مربوط به مسائل متداول در خصوص راهبرد باز و نوآوری باز در امتداد مناظر شناسایی شده این پژوهش، ابعاد معرفت‌شناختی و روش‌شناسی بیشتری از این موضوع گشوده و کاربردهای نظری و عملی این گشودگی برای جامعه علمی و کسب‌وکارها نیز بیشتر شود.

### سپاسگزاری

بر خود لازم می‌دانیم از استادان گرامی آقایان دکتر وحید خاشعی و رانامخواستی، دکتر مهدی حقیقی کفاش، دکتر مهدی الیاسی، دکتر شهرام خلیل‌نژاد و نیز دکتر مهدی ابراهیمی و سایر استادان داور محترم صمیمانه تشکر کنیم که با بیان نکات و راهنمایی‌های خود به مطلوب‌تر شدن مقاله کمک کردند.

### References

- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-93. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.01.005
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, 37(3), 355-75. DOI: 10.5465/amr.2010.0146
- Amrollahi, A., Najafikhah, S., Morton, J., & Sarooghi, H. (2019). Does opening strategy in organizations lead to effectiveness and success? [Paper presentation]. In *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm & Uppsala, Sweden.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*, 55(6), 667-85. DOI: 10.1016/j.im.2018.01.006
- Amrollahi, A., Ghapanchi, A. H., & Talaei-Khoei, A. (2014, January). Using crowdsourcing tools for implementing open strategy: A case study in education. In *20th Americas Conference on Information Systems*, Savannah, Georgia.
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The

از مشارکت‌های بین‌المللی در راهبرد باز، لازم است با احتیاط بیشتری حرکت کرد.

موضوع مهم دیگر در حوزه باز بودن، نقش فناوری‌ها است. ظهور فناوری‌های جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات، گرایش به سمت باز بودن را در راهبرد و نوآوری امکان‌پذیر کرده است. این فناوری‌های جدید، جدای از امکان دستیابی به مخاطبان دورتر، ابزارهای جدیدی برای مدیریت پیچیدگی‌های ارتباطی ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، نرم‌افزارهای جمع‌سپاری از این جمله‌اند که امکان ساختاردهی و پردازش هزاران مشارکت را فراهم می‌کند. بنابراین بررسی دقیق‌تر این موضوع از نظر مزایا و معایب این فناوری‌ها و امکان‌سنجی استفاده از آنها در مشارکت حوزه‌های مختلف کشور از دیگر توصیه‌هاست. در ادامه برخی پیشنهادها و پژوهشی نیز مطرح می‌شود.

- ◆ پژوهشگران روی کارایی عملکرد سازمان و نوآوری باز در بستر فعالیت‌های صنایعی که پارادایم نوآوری باز را بهتر مورد پذیرش قرار داده‌اند به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط و سایر صنایع هایتک، بررسی دقیق‌تری انجام دهند و متناسب با نتایج آن، سیاست‌گذاران نیز اقدام‌های سیاستی لازم را در نظر بگیرند؛
- ◆ راهبرد باز، هدفی چالش‌برانگیز و هیجان‌انگیز برای بررسی بیشتر فراهم می‌کند، بنابراین پژوهشگران مجبورند سریع‌تر حرکت کنند و تحقیقات بیشتری انجام دهند تا با اشکال تکوین‌یافته راهبرد باز در تمامی سازمان‌ها، هماهنگ پیش روند. همچنین باید اشاره کرد ماهیت پویا و تأثیرگذار راهبرد باز و راه‌های مختلف نگاه به این حوزه، نشان می‌دهد پژوهشگران باید تلاش بیشتری برای درک بهتر این پدیده؛ جدید هیجان‌انگیز داشته باشند؛
- ◆ پژوهشگران می‌توانند از رویکردهای نظری معرفی شده به پدیده نوظهور راهبرد باز بنگرند و تحقیقات آتی نظری و تجربی در آن را توسعه دهند. موضوع‌هایی که می‌تواند برای پژوهش‌های آینده نیز مورد توجه قرار گیرد عبارت است از: نوآوری باز و مسائل جهانی‌شدن، نوآوری باز و مسائل محلی تحقیق و توسعه، شبکه‌سازی با شرکای خارجی از طریق فناوری اطلاعات، شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی، تأثیرات فناوری‌های مختلف بر الگوی نوآوری باز؛
- ◆ همچنین برخی موضوع‌های دیگر همچون جمع‌سپاری راهبرد، راهبرد درون سازمانی و بین سازمانی، وبلاگ‌نویسی راهبرد، پلتفرم‌ها (بن‌سازه‌ها) و سایر حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در راهبرد باز نیز می‌تواند مورد پژوهش سایر علاقه‌مندان قرار گیرد؛
- ◆ با توجه به نوسان‌های اقتصادی و شرایط پیچیده و پویای محیط، باید به تحلیل شبکه ارزش و هم‌رقابتی، به مکمل‌ها





- dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-21. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.07.004
- Arabi, S. M., & Dehghan, N. A. (2011). Explaining suitable methodology in strategic control. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(66), 7-26. (Persian)
- Babae Farsani, M., Amindust, A., Shekarchizadeh, A. (2019). Designing open innovation model in active small and medium sized enterprises by mix method. *Public Management Researches*, 12(44): 209-35. (Persian) DOI: 10.22111/jmr.2019.24228.3848
- Barge-Gil A. (2013). Open strategies and innovation performance. *Industry and Innovation*, 20(7), 585-610. DOI: 10.1080/13662716.2013.849455
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2021). The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1130-61. DOI: 10.1108/EJIM-10-2019-0296
- Bjelland, O. M, Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's' Innovation Jam'. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 32-45.
- Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 423-6. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.11.004
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16. DOI: 10.1177/0008125617745086
- Brunswick, S., & Chesbrough, H. (2018). The adoption of open innovation in large firms: Practices, measures, and risks a survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45. DOI: 10.1080/08956308.2018.1399022
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*" Aldershort. Farnham, United Kingdom: Ashgate Publishing limited.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Pennsylvania: Beard Books Publication.
- Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-8. DOI: 10.1080/08956308.2017.1255054
- Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76. DOI: 10.2307/41166416
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229-36. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-52. DOI: 10.2307/2393553
- Colombo, M. G., Rabbiosi, L., & Reichstein, T. (2011). Organizing for external knowledge sourcing. *European Management Review*, 8(3), 111-6. DOI: 10.1111/j.1740-4762.2011.01018.x
- Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2013). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 319-26. DOI: 10.1016/j.giq.2013.10.003
- David, P. A. (1998). Common agency contracting and the emergence of "open science" institutions. *The American Economic Review*, 88(2), 15-21.
- Deken, F., Berends, H., Gemser, G., & Lauche, K. (2018). Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1920-50. DOI: 10/5465/amj.2016.0687
- de Zubielqui, G. C., Fryges, H., & Jones, J. (2019). Social media, open innovation & HRM: Implications for performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 334-47. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.07.014
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, 40(3), 343-70. DOI: 10.1177/0170840617736930
- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D., & Werle, F. (2018). A communication perspective on open strategy and open innovation. *Managementforschung*, 27, 5-25. DOI: 10.1365/s41113-017-0015-6
- Dobusch, L., Seidl, D., & Werle, F. (2015). Opening up the strategy-making process: Comparing open strategy to open innovation [UZH Business Working Paper]. Zurich: University of Zurich.
- Dobusch, L., & Gegenhuber, T. (2015). Making an impression with open strategy: Transparency and engagement

- on corporate blogs. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 11154-5.  
DOI: 10.5465/AMBPP.2015.196
- Doz Y, Kosonen M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.  
DOI: 10.2307/41166447
- Ettlinger, N. (2017). Open innovation and its discontents. *Geoforum*, 80, 61-71.  
DOI: 10.1016/j.geoforum.2017.01.011
- Fichter, K. (2009). Innovation communities: the role of networks of promoters in Open Innovation. *R&d Management*, 39(4), 357-71.  
DOI: 10.1111/j.1467-9310.2009.00562.x
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-71.  
DOI: 10.1002/smj.2135
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-71.  
DOI: 10.1177/0170840613492071
- 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), 337-54.  
DOI: 10.1016/j.lrp.2016.09.001
- Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., & García-Marco, T. (2019). Open innovation in family firms: a systematic literature review. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(3), 304-32. DOI: 10.1108/MRJIAM-03-2019-0913
- Haapalainen, P., & Kantola, J. (2015). Taxonomy of knowledge management in open innovations. *Procedia Manufacturing*, 3, 688-95.  
DOI: 10.1016/j.promfg.2015.07.307
- Hafkesbrink, J., & Schroll, M. (2010). Organizational Competences for open innovation in small and medium sized enterprises of the digital economy. In J. Hafkesbrink, H. Ulrich Hoppe, J. Schlichter (Eds.), *Competence Management for Open Innovation: Tools and It Support to Unlock the Innovation Potential Beyond Company Boundaries* (pp. 21-52). Siegburg, Germany: Josef Eul Verlag GmbH.
- Hakaki, A., Shafiei Nikabadi, M., Bidkham, M. (2021). Provide a multilevel structural model for the successful implementation of open innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(1), 79-106. (Persian)  
DOI: 10.22034/qjimdo.2020.235985.1325
- Hakaki, A., Biabani, Z., & Kheiroddin, Z. (2021). A Decade of Open Innovation in Iran (Systematic Review of Articles 2011-2021). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(44), 57-68. (Persian)  
DOI: 10.22034/jtd.2021.245990
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.  
doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process- a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-83.  
DOI: 10.1108/MD-07-2016-0510
- Heger, T., & Boman, M. (2015). Networked foresight- The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-64.  
Doi.org/10.1016/j.techfore.2014.02.002
- Heidari, A., & Valipour, A. (2017). Strategic management research in Iran: An overview of published works in domestic scientific journals during 2002 to 2015. *Journal of Business Management*, 9(1), 83-102. (Persian) DOI: 10.22059/jibm.2017.62319
- Henkel, J., Schöberl, S., & Alexy, O. (2014). The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Research Policy*, 43(5), 879-90. DOI: 10.1016/j.respol.2013.08.014
- Hoseinzadeh Shahri, M., Khodabandelou, R., & Moshkdanian, F. (2019). A bibliometric analysis of open strategy: a new concept in strategic management. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(3), 363-77.  
DOI: 10.22059/ijms.2019.240800.672803
- Huijboom, N., & Van den Broek, T. (2011). Open data: An international comparison of strategies. *European Journal of ePractice*, 12(1), 4-16.
- Ibarra, E. R. B., Rueda, J. A. C., & Arenas, A. P. L. (2015). Mapping of the challenges for the open innovation model's implementation in service sector. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 354-61.  
Doi: 10.12720/joams.3.4.354-361
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-68.  
DOI: 10.1080/10580530.2012.716740
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. California: Sage Publications Ltd.
- Jourabchi, K. (2019). Method, theory and their relationship: The evolution of the concept of method and theory based on two quantitative and qualitative



- perspectives. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 25(98), 1-28. (Persian)  
DOI: 10.30471/mssh.2019.1560
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-96.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-97.
- Lafley, A. G., & Martin, R. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A., & Alambeigi, A. (2019). Content analysis of business cooperatives theories emphasizing network functions. *Journal of Business Management*, 11(1), 3-24. (Persian)  
DOI: 10.22059/jibm.2018.261256.3125
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-50. Doi.org/10.1002/smj.507
- Le, H. T. T., Dao, Q. T. M., Pham, V. C., & Tran, D. T. (2019). Global trend of open innovation research: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1633808-963.  
DOI: 10.1080/23311975.2019.1633808
- Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50(1), 147-62.  
DOI: 10.1108/00251741211194921
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. London: Pearson UK.
- 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.  
DOI: 10.1016/j.lrp.2016.06.004
- Matzler, K., Füller, J., Koch, B., Hautz, J., & Hutter, K. (2014). Open strategy— a new strategy paradigm? In K. Matzler, H. Pechlaner, & B. Renzl (Eds.), *Strategie Und Leadership: Festschrift Für Hans H. Hinterhuber* (pp. 37-55). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.  
DOI: 10.1007/978-3-658-04057-4\_3
- Mehregan, M. R., Hashemi, S. H., & Neshan, M. N. (2015). Analysing the bilateral relationship between Technological readiness and innovation of countries by considering the mediating effect of GDP. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 27-45.  
DOI: 10.22059/ijms.2015.52318
- Mintzberg, H., (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Moradi, S., Abdi, S. (2021). Open science and ethics: Defining capacities and barriers. *Rahyaft*, 31(81), 59-72. (Persian) DOI: 10.22034/rahyaft.2020.10443.1145
- Moghadam Bagha, S., Khodamorad Poor, M., Yektayar, M., Salavati, A. Open innovation lean canvas in sports organizations. *Sport Management Studies*, 12(63), 17-42. (Persian) DOI: 10.22089/smrj.2020.8092.2777
- Mohajerani, M., Karimi, F., Nadi, M. A. (2019). Identifying open innovation components and providing a model for implementing open innovation in the university. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 9(2), 199-226. (Persian)
- Neeley, T. B., & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strategic Management Journal*, 39(3), 922-46.  
DOI: 10.1002/smj.2739
- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 473-83.  
DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.11.058
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-208. DOI: 10.1177/01708406060666312
- Orlova, L. S. (2019). Open innovation theory: Definition, instruments, frameworks. *Strategic Decisions and Risk Management*, 10(4), 396-408.  
DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-396-409
- Pajohesh Jahromi, A. (2019). Taxonomy of open innovation. *Rahyaft*, 29(73), 1-12. (Persian)  
DOI: 10.22034/rahyaft.2019.13748
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263-80.  
DOI: 10.5465/AMJ.2006.20786062
- Rahmanzadeh, S., Pishvaei, M., & Rasouli, M. R. (2020). A decision support model to distribute the benefits of open innovation process. *Innovation Management Journal*, 9(3), 79-100. (Persian)
- Rastegar, A. A., & Hakaki, A. (2020). The impact of knowledge management infrastructure capabilities on business intelligence with mediatory role of open innovation in manufacturing SMEs. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 119-39. (Persian)

- Romero-Rodríguez, J. M., Ramírez-Montoya, M. S., Aznar-Díaz, I., & Hinojo-Lucena, F. J. (2020). Social appropriation of knowledge as a key factor for local development and open innovation: A systematic review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 44-55. DOI: 10.3390/joitmc6020044
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: A survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, 561-574. DOI: 10.1007/s13132-015-0350-8
- Siadati, H., Afshari Mofrad, M. (2019). Policies for promoting open innovation. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(2), 379-93. (Persian)
- Seidl, D., Von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). Defining open strategy: Dimensions, practices, impacts, and perspectives. In D. Seidl, G. von Krogh & R. Whittington (Eds.) *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 9-26). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schoder, D., Schlagwein, D., & Fischbach, K. (2019 December 15-18). Open Resource-Based View (ORBV): A theory of resource openness [Paper presentation]. In 40<sup>th</sup> International Conference on Information Systems. Munich, Germany.
- Sturm, F., & Pott, C. (2020 June 15). Open strategy in a research organization: Joint exploration of research opportunities in Logistics & IT [Paper presentation]. In 2020 *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. Cardiff, United Kingdom.
- Sunner, A., & Ates, A. (2019). Open strategy: A review and research agenda [Paper presentation]. In *BAM 2019 Conference Proceedings; British Academy of Management*. Birmingham, England.
- 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), 163-84. DOI: 10.1016/j.jsis.2017.01.003
- Tayebi Abolhasani, A., Khashei Varnamkhasti, V., Haghighi Kafash, M., & Elyasi, M. (2022). Typology of open strategy underlying theories. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 193-225. (Persian) DOI: 10.22034/smsj.2022.147570
- Tayebi Abolhasani, A. (2022). Formation pattern of open strategy in knowledge-based companies (Doctoral dissertation). Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Persian)
- Tayebi Abolhasani, A., & Khashei Varnamkhasti, V. (2021). Analyze the evolution of strategy. *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), 97-123. (Persian) DOI: 20.1001.1.24767220.1400.11.2.7.7
- Tayebi Abolhasani, A., Khodabakhshi, M., Azizian Khalkhooran, Z. (2019). Factors affecting ethical attitude toward business (Case study: Female students of Shahid Beheshti University). *Journal of Applied Sociology*, 30(4), 151-75. (Persian) DOI: 10.22108/jas.2019.111409.1407
- Vanhaverbeke, W., Roijakkers, N., Lorenz, A., Chesbrough, H. (2017). The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy (pp. 3-15). In N. Pfeffermann, J. Gould (Eds), *Strategy and Communication for Innovation*. Berlin: Springer.
- Hippel, E. V., & Krogh, G. V. (2003). Open source software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science. *Organization Science*, 14(2), 209-23. DOI: 10.2139/ssrn.1410789
- Von Krogh, G., & Geilinger, N. (2019). Open innovation and open strategy: Epistemic and design dimensions. In D. Seidl, G. von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge handbook of open strategy* (pp. 48-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R., Caillaet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-44. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-34. DOI: 10.1177/0170840606064
- Xu, X., & Alexy, O. (2019). Strategic openness and open strategy. In D. Seidl, von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge handbook of open strategy* (pp. 59-84). Cambridge: Cambridge University Press.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-408. DOI: 10.1287/orsc.1120.0771
- Zanin, F., Lusiani, M., & Bagnoli, C. (2020). The swinging role of visualization in strategic planning. *Journal of Management and Governance*, 24, 1019-54. DOI: 10.1007/s10997-019-09499-5.



### سید امیر حسین طیبی ابوالحسنی

دارای مدرک دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبائی تهران است. مدرس دانشگاه و مشاور در حوزه مدیریت راهبردی، نوآوری و مدیریت فناوری است و ۳ کتاب و حدود بیش از ۴۰ مقاله در مجلات مختلف دارد. مدیریت راهبردی، بازاریابی، مدیریت فناوری و نوآوری، سیاست‌گذاری علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه‌های پژوهشی مورد علاقه سید امیر حسین طیبی ابوالحسنی است.



### محمود فروتن مهرادرانی

دانشجوی سال پایانی دکترای زبان و ادبیات فارسی دانشگاه سراسری کاشان است. بیش از ۵ کتاب شعر دارد و چند مقاله علمی-پژوهشی و کنفرانسی به چاپ رسانده است. در حال حاضر، دبیر آموزش و پرورش و مدرس دانشگاه فرهنگیان اصفهان و عمده فعالیت ایشان، ادبیات معاصر و زبان انگلیسی است.