

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه:	خاشعی، وحید، ۱۳۶۰-
عنوان و نام پدید آور:	استراتژی باز: محتوا، زمینه، فرایند/ مولفان وحید خاشعی و رنامخواستی، سیدامیرحسین طیبی ابوالحسنی؛ زیر نظر دانشگاه علامه طباطبائی، معاونت پژوهشی
مشخصات نشر:	تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری:	۴۶۲ ص: جدول.
فروست:	انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی؛ ۷۰۶.
شابک:	۳-۶۱۱-۲۱۷-۹۶۴-۹۷۸-۴۳۰۰۰ تومان
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	استراتژی باز یا به عبارت بهتر باز کردن استراتژی، یک پدیده نوظهور و پویا است که نیازمند شناخت بهتر است.
موضوع:	برنامه ریزی راهبردی
موضوع:	Strategic Planning
شناسه افزوده:	طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین، ۱۳۶۹ -
شناسه افزوده:	دانشگاه علامه طباطبائی.
رده بندی کنگره:	HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۹۸۳۳۹۸۶

استراتژی باز

محتوا، زمینه، فرایند

مؤلفان:

دکتر وحید خاشعی و رنامخواستی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر سیدامیر حسین طیبی ابوالحسنی



استراتژی باز

محتوا، زمینه، فرایند

مؤلفان:

دکتر وحید خاشعی و رنامخواستی
دکتر سیدامیرحسین طیبی ابوالحسنی

زیر نظر معاونت پژوهشی دانشگاه

شابک: ۳-۶۱۱-۲۱۷-۹۶۴-۹۷۸

ویراستار و سروراستار: دکتر نازیلا فرمانی انوشه

طراح جلد: علی قادری

مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی؛ صندوق پستی: ۱۵۸۱۵/۳۴۸۷

فروشگاه آنلاین انتشارات book.atu.ac.ir

سایت مرکز چاپ و انتشارات press.atu.ac.ir

سایت فروشگاه الکترونیکی mybooket.com/atu

آدرس فروشگاه مرکزی: تهران انتهای بلوار دهکده المپیک، دانشگاه علامه طباطبائی

روبه روی ساختمان مرکزی جنب باجه بانک ملی تلفن: ۴۸۳۹۲۶۵۹ همراه: ۰۹۹۰۲۴۹۹۹۸۵

چاپ اول ۱۴۰۳ شمارگان: ۵۰ قیمت: ۴۳۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

معرفی نویسندگان

پیشگفتار

مقدمه

بخش اول: استراتژی..... ۱

مقدمه ۳

فصل اول: مبانی استراتژی..... ۵

۱-۱. مفهوم استراتژی ۶

۱-۲. فلسفه استراتژی ۱۵

۱-۳. سیر تکامل تاریخی استراتژی ۲۳

بحث و پرسش ۴۳

فصل دوم: شکل‌گیری استراتژی..... ۴۵

۱-۲. الگوی شکل‌گیری استراتژی میتزبرگ ۴۷

۲-۲. الگوی شکل‌گیری استراتژی ویتینگتون ۵۹

بحث و پرسش ۶۶

خلاصه بخش اول..... ۶۷

منابع ۷۱

بخش دوم: حرکت استراتژی به سمت باز شدن..... ۸۳

مقدمه ۸۵

فصل سوم: رویکرد کلاسیک (برنامه‌ریزی استراتژیک).....	۸۹
۱-۳. سیر تکاملی برنامه‌ریزی	۹۰
۲-۳. انواع روش‌های برنامه‌ریزی	۹۲
۳-۳. برنامه‌ریزی استراتژیک و تأثیر آن	۱۰۸
بحث و پرسش	۱۱۸
فصل چهارم: رویکرد مدرن (مدیریت استراتژیک).....	۱۲۱
۱-۴. تعریف مدیریت استراتژیک	۱۲۲
۲-۴. مدل‌های مدیریت استراتژیک	۱۲۵
۳-۴. مدیریت استراتژیک و تأثیر آن	۱۳۵
بحث و پرسش	۱۳۹
۱-۵. پدیده گشودگی	۱۴۴
۲-۵. تاریخچه استراتژی باز	۱۴۹
۳-۵. آشنایی با نمونه شرکت‌های بین‌المللی دارای رویکرد استراتژی باز	۱۵۷
بحث و پرسش	۱۶۹
خلاصه بخش دوم.....	۱۷۱
منابع	۱۷۹
بخش سوم: استراتژی باز.....	۱۸۷
مقدمه	۱۸۹
فصل ششم: مبانی استراتژی باز.....	۱۹۱
۱-۶. مفهوم استراتژی باز	۱۹۲
۲-۶. مهم‌ترین نظریه‌های زمینه‌ساز استراتژی باز	۲۰۳
۳-۶. مبانی فلسفی استراتژی باز	۲۲۶
۴-۶. ابعاد استراتژی باز	۲۳۱
۵-۶. مفهوم فرایندی استراتژی باز	۲۴۲
۶-۶. مفهوم سطح تجزیه و تحلیل استراتژی باز	۲۴۶

۶-۷. مزایا و ریسک‌های استراتژی باز	۲۴۷
بحث و پرسش	۲۵۳
فصل هفتم: الگوی شکل‌گیری استراتژی باز.....	۲۵۵
۱-۷. ۲ شرکت‌های منتخب مورد بررسی	۲۶۲
۷-۱-۱- گروه دیجی کالا	۲۶۹
۷-۱-۲- گروه اسنپ	۲۹۳
۷-۱-۳- گروه علی بابا	۳۱۷
۷-۱-۴- تپسی:	۳۴۵
۷-۲. محتوای استراتژی باز	۳۶۱
۷-۳. زمینه استراتژی باز	۳۶۷
۷-۴. فرایند استراتژی باز	۳۸۷
بحث و پرسش	۳۹۵
خلاصه بخش سوم.....	۳۹۹
منابع	۴۱۵
پیوست	۴۳۳
پیشنادهایی پیرامون استراتژی باز	۴۳۳
پیشنادهایی برای پژوهشگران حوزه استراتژی	۴۴۹

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱- انواع رویکرد استراتژی با توجه به جایگاه فلسفی آن	۱۶
جدول ۲-۱- هستی‌شناسی استراتژی با سه رویکرد مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن	۱۹
جدول ۳-۱- معرفت‌شناسی استراتژی با سه رویکرد مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن	۲۰
جدول ۴-۱- انسان‌شناسی استراتژی با سه رویکرد مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن	۲۲
جدول ۵-۱- ارزش‌شناسی استراتژی با سه رویکرد مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن	۲۲
جدول ۶-۱- روش‌شناسی استراتژی با سه رویکرد مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن	۲۳
جدول ۷-۱- سیر تحول استراتژی در عرصه سازمان و مدیریت	۳۹
جدول ۸-۱- سیر تکاملی مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۴۰ تا ۲۰۲۰	۴۰
جدول ۹-۱- برخی از رویکردهای شکل‌گیری استراتژی	۴۷
جدول ۱۰-۱- مکاتب استراتژی و ایفاگران نقش اصلی	۵۴
جدول ۱۱-۱- چهار رویکرد شکل‌گیری استراتژی	۶۵
جدول ۱-۲- دوره محصول‌گرایی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن	۹۱
جدول ۲-۲- دوره بازارگرایی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن	۹۱
جدول ۳-۲- دوره فراصنعتی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن	۹۲
جدول ۴-۲- تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت	۹۵

جدول ۳-۱- مقایسه استراتژی باز و نوآوری باز از مناظر مختلف	۱۹۵
جدول ۳-۲- رویکردهای نظری نظریه‌های زمینه‌ساز استراتژی باز	۲۲۳
جدول ۳-۳- ابعاد اصلی و فرعی استراتژی باز	۲۳۵
جدول ۳-۴- الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۲۵۷
جدول ۳-۵- اطلاعات شرکت‌های منتخب مورد بررسی	۲۶۸
جدول ۳-۶- بعد محتوای الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۶۱
جدول ۳-۷- بعد زمینه الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۶۸
جدول ۳-۸- بعد فرایند الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۸۷
جدول ۳-۹- معرفی استراتژی باز در ۵ دسته فلسفی، بعد شناسی، دامنه کاربرد، فرایندی و سطح تجزیه و تحلیل	۴۰۳
جدول ۳-۱۰- معرفی الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۴۰۷
جدول - معرفی برخی مقالات مهم و مفید پیرامون استراتژی باز	۴۵۳

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱- تاریخچه مدیریت استراتژیک ۲۴
- شکل ۱-۲- رویکردهای چهارگانه خلق استراتژی ۵۷
- شکل ۱-۳- رویکردهای عمده به استراتژی ۶۰
- شکل ۲- ۱- ظهور باز شدن استراتژی: در سه دوره برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز ۸۶
- شکل ۲- ۲- انواع روشهای برنامه‌ریزی و سیر تحول آنها ۹۳
- شکل ۲- ۳- نمودار برنامه‌ریزی بلندمدت ۹۶
- شکل ۲- ۴- زمان‌بندی یک برنامه غلتان ۹۷
- شکل ۲- ۵- فرایند مدیریت استراتژیک ۱۰۲
- شکل ۲- ۶- عناصر تفکر استراتژیک ۱۰۳
- شکل ۲- ۷- مدل مدیریت استراتژیک اندروز ۱۲۷
- شکل ۲- ۸- مدل مدیریت استراتژیک دیوید ۱۲۹
- شکل ۲- ۹- مدل مدیریت استراتژیک پیرس و راینسون ۱۳۰
- شکل ۲- ۱۰- مدل مدیریت استراتژیک هانگر و ویلن ۱۳۱
- شکل ۲- ۱۱- مدل مدیریت استراتژیک برایسون ۱۳۱
- شکل ۲- ۱۲- مدل مدیریت استراتژیک مک میلان و تامپوئه ۱۳۴
- شکل ۲- ۱۳- مزایای منبع سازمانی باز ۱۴۸
- شکل ۲- ۱۴- فراگیری و شفافیت استراتژی باز با توجه به ابعاد داخلی و خارجی ۱۵۵

شکل ۳-۱- الگوی شکل‌گیری استراتژی باز (با محوریت شرکت‌های دانش‌بنیان و	۲۶۱
تکنولوژی محور ایرانی)	
شکل ۳-۲- زیرمجموعه‌های گروه دیجی کالا	۲۷۱
شکل ۳-۳- زیرمجموعه‌های گروه اسنپ	۲۹۴
شکل ۳-۴- زیرمجموعه‌های گروه علی بابا	۳۱۸
شکل ۳-۵- مقایسه ۴ شرکت دانش‌بنیان ایرانی مورد مطالعه از لحاظ درجات مختلف	
گشودگی	۳۶۰
شکل ۳-۶- سطح‌بندی عوامل بعد محتوا الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۶۷
شکل ۳-۷- سطح‌بندی عوامل بعد زمینه الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۸۶
شکل ۳-۸- مراحل بعد فرایند الگوی شکل‌گیری استراتژی باز	۳۸۸

معرفی نویسنده‌گان

دکتر وحید خاشعی و رنامخواستی:

دانشیار و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، دارای سوابق علمی تدریس در مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های علامه طباطبائی، تهران، امام صادق (ع)، خوارزمی از سال ۱۳۹۰؛ تالیف و ترجمه ۲۲ کتاب در حوزه استراتژی و سیاستگذاری؛ تالیف بیش از ۱۸۵ مقاله علمی و پژوهشی، مقاله علمی و ترویجی و همایشی است. از دیگر سوابق می‌توان به ارائه ۲۰ سخنرانی علمی در کنفرانس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی؛ انجام ۱۵ پروژه تحقیقاتی و مشاوره مدیریتی با سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و دولتی؛ راهنمایی و مشاوره بیش از ۲۰۰ پایان‌نامه و رساله دکتری اتمام یافته اشاره کرد.

دکتر سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی:

دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران؛ مدرس دانشگاه، پژوهشگر و مشاور در حوزه مدیریت استراتژیک، نوآوری و مدیریت فناوری است و دارای ۳ کتاب و حدود بیش از ۱۰۵ مقاله علمی و پژوهشی، مقاله علمی و ترویجی و همایشی می‌باشد. از دیگر سوابق علمی می‌توان به تدریس در مقاطع تحصیلی مختلف دانشگاه‌های علامه طباطبائی، شهید بهشتی، فردوسی و امام رضا (ع) از سال ۱۳۹۹؛ عضویت در بنیاد ملی نخبگان (به عنوان مستعد برتر و مشمول جوایز تحصیلی)؛ کسب عنوان «دانشجوی برگزیده ملی و قرارگیری در جمع نخبگان علمی جایزه نوبل ایرانی» «جایزه علمی بنیاد البرز ۱۴۰۰» از سوی بنیاد فرهنگی البرز؛ عضو استعداد درخشان دانشگاه؛ کسب عنوان «رتبه اول دکتری مدیریت بازرگانی» و پژوهشگر برتر (دانشجوی دکتری) از سوی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی و دریافت سایر جوایز مختلف بابت فعالیت‌های علمی، پژوهشی و فرهنگی اشاره کرد.

پیشگفتار

«.... هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ» (قرآن کریم، سوره زمر، آیه ۹)

«آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می‌شوند!» یکی از برجسته‌ترین واقعیت‌های دنیای بشری، موضوع تغییر است. درواقع، همه‌چیز در حرکت است و هیچ چیز ثابت نمی‌ماند. در جهان در حال تغییر امروز، سازمان‌ها نیز برای بقای خود باید تغییر کنند و اندیشمندان و نظریه‌پردازان سازمانی برای توصیف و تحلیل آن‌ها نیازمند الگوهای پویا خواهند بود. در این میان، استراتژی یک ابزار مهم برای موفقیت سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار رقابتی و پر تغییر امروز بوده و هدف اصلی آن آماده‌سازی سازمان برای مقابله با محیط‌های متلاطم و پیچیده است که البته این موفقیت رقابتی تا حد زیادی بستگی به انواع مختلف استراتژی‌هایی دارد که توسط شرکت‌ها اتخاذ می‌شود.

تحول در حوزه مدیریت استراتژیک از زمان آغاز (دهه ۱۹۴۰ الی ۱۹۵۰ میلادی) تا به امروز چشمگیر بوده است (Koseoglu et al, 2020). البته مقصود از دهه اشاره شده به عنوان مبدأ تحولات حوزه مدیریت استراتژیک، این امر نیست که در دهه‌های پیشین مدیریت استراتژیک و به‌طور عام استراتژی وجود نداشته است. بلکه مقصود این است که در این زمان شاهد توجه بیشتر به مدیریت استراتژیک به عنوان یک علم، ظهور اندیشمندان و تدوین کتب متعدد تخصصی بوده‌ایم. درواقع این تاریخ مبدأ تشکیل مدیریت استراتژیک تحت لوای یک رشته علمی و مدون بوده است. با توجه به این امر، نقطه آغاز سیر تحولی علم استراتژی، کاربرد این علم به عنوان یک بخش محدود از محتوای دروس رشته مدیریت عمومی بوده است (Hoskisson et al, 1999). البته امروزه حیطه

شمول علم استراتژی از گنجاندن آن در یک دوره آموزشی فراتر رفته و به حوزه مطالعاتی جذاب و پرمخاطب تبدیل شده است. نکته جالب توجه این است که با مطالعه سیر تطور علم استراتژی می‌توان دریافت عمده تحولات این حوزه مرتبط با مسائل و نیازهایی بوده که در دنیای کسب و کار سازمان‌ها اتفاق افتاده است. در نتیجه آثار پژوهش‌های علمی این حوزه از مفاهیم ساده‌ای مانند ارائه راهنمای عمل برای مدیران به‌سوی مفاهیم پیچیده سوق یافته است که نیازمند بررسی و شناخت بیشتر است.

با توجه به افزون شدن پیچیدگی‌های سازمان و رخ دادن تغییرات سریع، انتقاداتی در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی استراتژیک و جریان پژوهش در مورد تأثیر بیشتر مشارکت در موفقیت روند استراتژی مطرح گردید که به ایجاد مفهوم جدید استراتژی باز در ادبیات مدیریت منجر شد (Whittington, 2019).

استراتژی باز، پدیده‌ای چندوجهی است که دارای ابعادی متفاوت بوده، دامنه بزرگی از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد و ممکن است به دنبال اهداف مختلفی باشد. لذا برای شناخت بهتر این پدیده، نیاز به بررسی بیشتر آن مشهود است. استراتژی باز از جمله موضوعات مهم و لبه دانش بشری^۱ است که استقبال از آن‌رو به افزایش است. مروری بر پژوهش‌های منتشر شده در این زمینه، نشان می‌دهد طیف وسیعی از پژوهش‌ها با رویکردهای مختلف به این مبحث ورود کرده و پدیده نوظهور استراتژی باز را به یک دنیای جذاب پژوهشی و اجرایی تبدیل نموده‌اند.

استراتژی باز یا به عبارت بهتر باز کردن استراتژی، یک پدیده نوظهور و پویا می‌باشد که با توجه به اهمیت آن، در این کتاب به زوایای مختلف آن پرداخته شده و الگوی شکل‌گیری آن در سازمان‌ها (با محوریت شرکت‌های دانش‌بنیان و تکنولوژی محور ایرانی) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

هدف کتاب حاضر، توجه به مفهوم استراتژی باز و شناخت زوایای مختلف آن است و برای تحقق این هدف، مطالب در قالب ۳ بخش کلی و ۷ فصل به گونه‌ای تنظیم شده است که خوانندگان به صورت تدریجی و گام به گام با این پدیده بیشتر آشنا شوند. لذا ابتدا مبانی و

مفاهیم مقدماتی استراتژی شروع شده و پس از آن، به سیر حرکت استراتژی به سمت باز شدن پرداخته و در بخش پایانی نیز به تفصیل پدیده استراتژی باز تبیین می‌گردد. در بخش اول با عنوان استراتژی، فصل اول مبانی استراتژی و فصل دوم شکل‌گیری استراتژی معرفی می‌شود.

در بخش دوم با عنوان حرکت استراتژی به سمت باز شدن، سیر دانش استراتژی در قالب روایت‌های کلاسیک، مدرن و پست‌مدرن در سه فصل برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و استراتژی باز اشاره می‌شود.

در بخش سوم با عنوان استراتژی باز، با جزئیات بیشتری به پدیده استراتژی باز پرداخته می‌شود. در فصل ششم در قالب مبانی استراتژی باز؛ مفهوم استراتژی باز، مهم‌ترین نظریه‌های زمینه‌ساز، مبانی فلسفی، ابعاد، مفهوم فرایندی، مفهوم سطح تجزیه و تحلیل و همچنین مزایا و ریسک‌های آن به تفصیل اشاره می‌شود. در فصل هفتم نیز با عنوان الگوی شکل‌گیری استراتژی باز، الگوی به دست آمده که حاصل کار پژوهشی نویسندگان بوده در قالب سه بعد محتوا، زمینه و فرایند به تفصیل معرفی می‌شود.

مخاطبان این کتاب مشاوران، مدیران، استادان، پژوهشگران و دانشجویان حوزه مدیریت استراتژیک هستند. ضمن این که مطالب کتاب به گونه‌ای تهیه شده است که موضوعات درسی رشته‌های مدیریت، مدیریت کسب و کار و مهندسی صنایع را در قالب دروس مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک پیشرفته، مدیریت تفکر و تحول استراتژیک، مدیریت فناوری و نوآوری، استراتژی‌های بازرگانی و همچنین اجرا و کنترل استراتژی و ... را پوشش دهد.

پدیده استراتژی باز در آغاز راه قرار داشته و نیازمند نقد و بررسی بیشتر و مشخص شدن زوایای نظری و عملی واقعی‌تر است. با توجه به این که یکی از پارامترهای مهم این پدیده، بحث فرهنگ است، این کتاب، گشایشی است بر بحث نگرش بومی به شکل‌گیری استراتژی باز در شرکت‌های دانش‌بنیان و تکنولوژی محور ایرانی. علت اصلی آن هم این است که تا زمان جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین این کتاب، پژوهش‌های داخلی کمی در این زمینه انجام شده است و الگوی ارائه شده در کتاب حاضر از رساله دکتری نویسنده استخراج شده

که در بازه زمانی ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ با روش تحقیق مطالعه موردی چندگانه در میان شرکت‌های منتخب ایرانی صورت گرفته است. این کتاب می‌کوشد گامی کوچک در جهت مشخص شدن بیشتر ابعاد استراتژی باز برداشته و الگوی شکل‌گیری آن را به جامعه معرفی کند. بدیهی است این اثر فاقد نقص و ایراد نبوده، لذا از همه عزیزانی که با پیشنهادات و انتقادات سازنده و ارزشمند خود به آدرس ایمیل مؤلفین، به غنای کتاب حاضر در چاپ‌های بعدی مساعدت می‌نمایند، صمیمانه تشکر و قدردانی به عمل می‌آید. لازم است از خانواده‌های عزیزمان، همچنین کلیه اساتید گروه بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، فعالان صنعت و سایر بزرگوارانی که با بیان نکات خود به ارزشمندی کتاب افزودند، تشکر نمایم.

khashei@atu.ac.ir , Amirhosseintayebi69@yahoo.com

مقدمه

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد به جای محدود کردن مشورت‌های استراتژیک به تیم‌های اجرایی کوچک، سازمان‌های موفق‌تر هم هستند که استراتژی را باز می‌کنند و گروه بیشتری از افراد را شامل می‌شوند (Stadler et al, 2021).

استراتژی باز، یک چارچوب قدرتمند برای سازمان‌هایی است که به دنبال پیشرفت در عصر دیجیتال هستند. با درگیر کردن طیف متنوعی از ذی‌نفعان، تقویت شفافیت و پذیرش سازگاری مداوم، سازمان‌ها می‌توانند از هوش جمعی کارکنان، مشتریان و شرکای خود استفاده کنند. این رویکرد مشارکتی نه تنها منجر به استراتژی‌های نوآورانه‌تر و مشتری‌محور می‌شود، بلکه فرهنگ مشارکت و مالکیت را تقویت می‌کند که سازمان‌ها را برای موفقیت بلندمدت در یک چشم‌انداز کسب‌وکار در حال تغییر کمک می‌کند.

اخیراً، مدیریت استراتژیک به عنوان یک بحث واقعی و ملموس و موضوعی عینی و نه صرفاً ذهنی؛ یک فرایند پیوسته و همچنین تعاملی و تطبیقی توصیف می‌شود (Andersen, 2015). لذا اصطلاحاً استراتژی در سازمان به مثابه استعاره صخره‌نوردی در نظر گرفته می‌شود و نه استعاره شطرنج (واگنرویک، ۱۳۹۵). در شطرنج، اصل بر این است که تصمیم‌ها از اجرا جدا هستند. یعنی استراتژیست تصمیم می‌گیرد و در مرحله بعدی تصمیمات را اجرا می‌کند. اما در رویکرد تعاملی، تصمیمات و یا تدوین‌ها از اجرا و یا اقدامات جدا نبوده و به صورت توأمان است و اصطلاحاً تدوین و اجرا در دل هم تنیده شده‌اند. مدیر در عین بالا رفتن از صخره با مشکلاتی ساختار نیافته، بدیع و بغرنج دست‌وپنجه نرم می‌کند. سازمان با مسائلی روبروست که راه‌حل درست و غلط ندارند و بایستی با همکاری و مشارکت ذی‌نفعان به

راه‌های خوب یا بد بسنده کرد. لذا این موضوع صرفاً اهداف سودآوری یا بودجه‌ریزی رده‌های بالا را تدوین نمی‌کند، بلکه فراتر از آن بوده و یک تصویر بزرگ پویا را ایجاد می‌کند که با آن‌ها تعامل داشته و کارمندان را به سمت یک هدف مشترک هدایت می‌کند (Kimpimäki et al,2022).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند اگر شرایطی به وجود آید که مدیران و کارکنان، سازمان را درک کرده و خود را جزئی از آن بدانند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین استراتژی، خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند، جامعه عمل پوشانیدن به برنامه‌های استراتژی آسان‌تر می‌شود (Cleaver et al,2023). به عبارت دیگر، فعالیت‌ها، رویه عملی و ابزارهای مشارکتی که بتواند همراهی مدیران میانی، کارکنان و سایر ذی‌نفعان را به همراه داشته باشد، باعث تسهیل فهم مشترک و همکاری بهتر در مدیریت استراتژیک می‌شود (Holstein & Rantakari,2023).

درواقع، در طول سال‌های گذشته، روند استراتژی نیز تغییر کرده است، تغییرات محیطی، فناوریانه، فرهنگی و سازمانی، کارآمدی رویکردهای سنتی به استراتژی را در برخی محیط‌ها کمتر کرده‌اند. در استراتژی سنتی، گروه‌های کوچکی از افراد در فرایند تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری‌های کلیدی مشارکت می‌کنند (Birkinshaw,2017)، اما امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال تغییر از یک فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز که صرفاً توسط مدیریت ارشد صورت می‌گیرد؛ به شکل بازتری از تدوین استراتژی که شامل تعامل مدیران میانی و کارکنان و ذی‌نفعان خارجی است، هستند (Whittington et al,2011) و از آنجا که سازمان‌ها تحت فشار بیشتری برای برآورده کردن تقاضای مشتریان در محیط رقابتی می‌باشند، به کارکنانی نیاز دارند که بیشتر در تعیین اهداف سازمانی مشارکت کنند، ابتکار داشته باشند، ریسک را بپذیرند، نوآوری را تحریک کنند و از عهده عدم اطمینان برآیند (Appleyard & Chesbrough,2017) که این باز بودن مسیری را برای مشارکت و نوآوری بیشتر پیشنهاد می‌کند.

در دهه ۱۹۵۰، هنگامی که علم سازمان و به تبع آن استراتژی رسماً وارد ادبیات آکادمیک شد و سازمان‌ها اقبال زیادی به برنامه‌ریزی استراتژیک داشتند، اعتقاد بر این بود که استراتژی ماهیتی رازگونه دارد. فرد بورچ^۱ مدیر اجرایی شرکت جنرال الکتریک حدود ۵۰ سال پیش استراتژی شرکت را به‌تنهایی بدون اعلان به سایر افراد و حتی بدون کمک گرفتن از مشاوران و نزدیک‌ترین همکارانش تعیین کرد. در مقابل جیم وایت هرست^۲ مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری رد هت^۳ در قرن ۲۱، رویکردی باز اتخاذ کرد. وی استراتژی را از سطوح و بخش‌های مختلف سازمان اتخاذ می‌کند. استراتژی موردنظر او، استراتژی شفاف و برآمده از مشارکت ذی‌نفعان است. در این حالت تعداد بیشتری درگیر ایجاد استراتژی سازمان می‌شوند. دنیای دیجیتالی و سهولت شنیدن صدای افراد از شبکه‌های اجتماعی، بلاگ‌ها یا مواردی از این دست، امکانی را فراهم آورده است که استراتژی صرفاً در انحصار مدیران ارشد سازمان نباشد (Volberda et al, 2021). چندلر^۴ از متفکران اولیه استراتژی، فرایند تدوین استراتژی را منحصر در اختیار طبقه نخبه (مدیران ارشد) سازمان می‌داند و حتی شنیده شدن صدای مدیران میانی را رواج کوتاه‌بینی در سازمان می‌خواند. اما اکنون چنین برمی‌آید که استراتژی صرفاً در اختیار مدیران ارشد و صاحبان کسب‌وکار نیست؛ بلکه ماهیتی بین‌الذلهانی^۵ و جمعی^۶ دارد. مدیران، کارکنان، تأمین‌کنندگان و سهام‌داران نیز هریک به‌قدر خود در فرایند ایجاد استراتژی سهمی جدی دارند (Whittington, 2019). لذا با توجه به افزون شدن پیچیدگی‌های سازمان و رخ دادن تغییرات سریع، انتقاداتی در مورد روش‌های معمول برنامه‌ریزی استراتژیک و جریان تحقیق در مورد تأثیر بیشتر مشارکت در موفقیت روند استراتژی مطرح گردید که به ایجاد مفهوم جدید استراتژی باز در ادبیات مدیریت منجر شد (Amrollahi et al, 2014).

1 Fred Borch

2 Jim Whitehurst

3 Red Hat

4 Chandler

5 Inter subjective

6 Collective

وظیفه استراتژی باز در ساده‌ترین مفهوم، افزایش شفافیت و مشارکت در مورد مسائل استراتژیک (ذی‌نفعان داخلی و خارجی) است (Hautz et al, 2017). (ویتینگتون و دیگران (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که چهار نیروی مهم سازمانی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری باعث پیشرفت تدریجی استراتژی باز و تنوع و شناخت بهتر آن شد. به عبارت دیگر، روند حرکت استراتژی به سمت باز شدن گام به گام بوده است. البته این گام‌ها خیلی به صورت تک به تک 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 استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ برجسته شد، مدیریت استراتژیک از اواخر دهه ۱۹۷۰ پدیدار روزگار بود و استراتژی باز در دهه ۱۹۹۰ و اوایل سده بیست و یکم پروبال گرفت (Whittington, 2006).

لذا با توجه به تغییر روند استراتژی و کارآمدی کمتر رویکردهای سنتی به استراتژی لازم است تا سازمان‌ها رویکرد جدیدی را در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود اتخاذ کنند که استراتژی باز در این امر نقش مهمی داشته و می‌تواند به سازمان‌ها در جهت افزایش اثربخشی، کمک کند (Amrollahi et al, 2019). البته باید توجه داشت که ایجاد رویکردهای جدید، لزوماً به معنای حذف رویکردهای قبلی نیست. به عنوان مثال، رویکردهای سنتی استراتژی در محیط خاص خود (همچون صنعت شیرینی و شکلات)، همچنان کارآمد است و امروزه نیز در آن محیط‌ها استفاده می‌شوند. به علاوه اینکه، اگر رویکردهای مدرن در محیط‌های کلاسیک به کار گرفته شود، لزوماً کارآمد نخواهند بود.

به‌طور کلی محققین، استراتژی باز را در برابر دو حوزه قدیمی استراتژی قرار داده‌اند: از یک سو، فرایندهای شدیداً بسته استراتژی به‌زعم چندلر (۱۹۶۲) که در آن روی هدفمندی و کنترل مدیریت سطح بالا تأکید دارد؛ و از دیگر سو، دیدگاه منبع محور بارنی^۱ (۱۹۹۱) که از ترس تقلید رقبای بازار، مخفی بودن را به شفافیت ترجیح می‌دهد. ویتینگتون و دیگران (۲۰۱۱) بر این نکته تأکید دارند که باز و بسته بودن نباید یک پدیده دوگانه (قطبی) انگاشته شود، بلکه پدیده‌ای هست که در طول یک پیوستار قرار دارد. مثل نوآوری باز، ایجاد

1 Barney

استراتژی می تواند کم و بیش باز باشد؛ یعنی کم و بیش شفاف و کم و بیش فراگیر باشد (Seidl et al, 2019). در واقع استراتژی باز، یک چالش را در چشم انداز سنتی سازمان ایجاد می کند مبنی بر این که برخلاف گذشته که معمولاً استراتژی توسط یک گروه منحصر به فرد در بالاترین سطح سازمان دنبال می شده است، در رویکرد جدید، اغلب فرایندهای استراتژی باز در استراتژی سازی نیازمند شفافیت بیشتر و حضور گسترده افرادی است که در فرایند استراتژی سازی سازمان دخیل هستند.

البته نباید از این نکته نیز غافل بود که همانند هر پدیده دیگری، مزایا و چالش های پدیده استراتژی باز نیز باید توأمان در نظر گرفته شود. باید توجه داشت که تدریجی عمل کردن در باز کردن استراتژی، بسیار مهم است. سازمان ها باید با توجه به شرایط داخلی شرکت و محیط پیرامون خود، برای حرکت بین باز بودن و بسته بودن تدریجی استراتژی، برنامه داشته و آمادگی لازم را کسب کنند.