

Investigating the role of strategic orientation and industry 4.0 readiness on organizational ambidexterity

Abstract

The advancement of technology and the competitive environment have forced organizations to simultaneously exploit current products and services and continuously discover the best (organizational ambidexterity), in order to succeed in the new industrial age (fourth); Meanwhile, strategic orientation is considered as a basis for the organization's actions and a tool for realizing its goals. Therefore, the current research has been carried out in order to investigate the role of strategic orientation (market orientation and entrepreneur orientation) and industry 4.0 readiness on organizational ambidexterity in the branches of Alborz Insurance Company. The data was collected using a questionnaire, the reliability of which was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient, and its composite reliability and validity were confirmed by face validity and convergent validity. Data analysis has been done with the help of structural equation modeling and Smart PLS software. The results of the research hypotheses test show; Market orientation, entrepreneur orientation and industry 4.0 readiness have a positive and meaningful effect on organizational ambidexterity; As a result, managers are advised to prepare organizational ambidexterity by analyzing customer needs (market orientation), modifying processes and actively using market opportunities (entrepreneur orientation) while developing emerging technologies (industry 4.0 readiness) and combining them.

English Keywords: Organizational Ambidexterity, Industry 4.0 Readiness, Strategic Orientation, Entrepreneurial Orientation and Market Orientation.

بررسی نقش جهت گیری استراتژیک و آمادگی صنعت چهارم بر چیره دستی سازمانی

چکیده

پیشرفت تکنولوژی و فضای رقابتی، سازمان‌ها را ناچار به بهره‌برداری همزمان از محصولات و خدمات فعلی و کشف پیوسته‌ترین راه‌ها (چیره دستی سازمانی) ساخته است تا در عصر صنعتی جدید (چهارم) موفق شوند؛ در این میان جهت‌گیری استراتژیک به عنوان مبنایی برای اقدامات سازمان شناخته و ابزاری برای تحقق اهداف آن محسوب می‌شود. لذا پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش جهت‌گیری استراتژیک (بازارمحوری و کارآفرین‌محوری) و آمادگی صنعت چهارم بر چیره دستی سازمانی در شعبات شرکت بیمه البرز صورت گرفته است. داده‌ها به وسیله پرسشنامه گردآوری شده است،

پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن به وسیله روایی صوری و روایی همگرا مورد تأیید قرار گرفته است. تحلیل داده‌ها نیز به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد؛ بازارمحوری، کارآفرین‌محوری و آمادگی صنعت چهارم تاثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد؛ در نتیجه به مدیران توصیه می‌شود با تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان (بازارمحوری)، اصلاح فرایندها و استفاده فعالانه از فرصت‌های بازار (کارآفرین‌محوری) در عین توسعه فناوری‌های نوظهور (آمادگی صنعت چهارم) و ترکیب آن‌ها، مقدمات چیره‌دستی سازمانی را فراهم آورند.

کلید واژگان: چیره‌دستی سازمانی، آمادگی صنعت چهارم، جهت‌گیری استراتژیک، بازارمحوری و کارآفرین‌محوری.

مقدمه / بیان مسئله

جهان در مسیر تحقق چهارمین انقلاب صنعتی قرار دارد و آماده تغییر شیوه استفاده کسب و کارها از نوآوری‌ها و پذیرش فناوری‌های جدید است. به همین جهت عوامل متنوعی بر موفقیت سازمان‌ها، تاثیرگذار است و آن‌ها را ملزم می‌سازد، صرف نظر از اندازه و ماهیت با محیط متغیر و مطالبات متضاد آن منطبق شوند، در غیر این صورت حتی در بقا نیز دچار مشکل خواهند شد. بر همین اساس، مفهومی تحت عنوان چیره‌دستی سازمانی، متشکل از دو مؤلفه؛ اکتشاف و بهره‌برداری توسط پژوهشگران معرفی شده است که نشان‌دهنده پاسخگویی سریع سازمان‌ها به تغییرات و برای پیشرفت آن‌ها ضروری است (Ghantous, & Alnawas, 2020, p.1).

یک اجماع کلی در ادبیات رو به رشد چیره‌دستی سازمانی در رابطه با جنبه‌های بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد (Brix, 2019, p. 337)؛ اما براساس نظریه‌های مدیریت و طراحی سازمان، کسب و کارها می‌توانند، یک ساختار سازمانی مکانیکی برای بهبود کارایی انتخاب کنند، یا یک ساختار ارگانیکی برای افزایش نوآوری و چابکی به کار گیرند؛ این دو نوع ساختار سازمانی در یک پیوستار قرار می‌گیرند؛ اگر کسب و کار، طراحی مکانیکی را در اولویت قرار دهد، از مزایای طراحی ارگانیکی غافل خواهد شد و برعکس (Prasetio, Aboobaidar, & Ahmad, 2022, p.1)؛ ولی افزایش رقابت و شرایط غیرقابل پیش‌بینی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد، کارایی را با خلاقیت ترکیب کنند (شرایطی که چیره‌دستی سازمانی ایجاد می‌کند)؛ اما بحث اصلی برای دستیابی به عملکرد بهتر، ایجاد تعادل بین دو نوع ساختار یا شکل مدیریت یا بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری است، تا سازمان‌ها را در مسیر تبدیل به سازمان‌های چیره‌دست حمایت کنند؛ از این رو، حوزه چیره‌دستی سازمانی به یکی از شکوفاترین میدان‌های نبرد اندیشه مدیریت تبدیل شده است (Blarr, 2012, p.3)، که در شرایط عدم اطمینان اثر مثبتی بر عملکرد دارد و

به عملکرد پایدار، بقا و موفقیت طولانی مدت منجر می شود (مرادی، یاکیده و مدنی، ۱۳۹۴: ص ۱۲۴۵).

با وجود علاقه روزافزون به موضوع چیره دستی در سال های اخیر و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، درباره چگونگی دستیابی به چیره دستی، اتفاق نظری وجود ندارد؛ ابهامات و ضعف هایی در مطالعات آن شناسایی شده (Dranev, Izosimova, & Meissner, 2018, p.676) و تنها به درک مکانیسم های مورد نیاز برای فعال ساختن آن تاکید شده است (Scholz & Castro, 2022, p.4)، در حالی که پیاده سازی آن برای سازمان یک چالش عملی به حساب می آید (Zabiegalski, 2019, p.35). با شناخت زمینه سازی های شکل گیری آن می توان به رفع این چالش ها و همسوسازی استراتژی ها، تصمیمات و اقدامات سازمان در راستای تحقق یک سازمان چیره دست کمک نمود.

جهت گیری استراتژیک یکی از موضوعات پایه ای سازمان ها به شمار می آید که مفهومی گسترده تر از مفهوم کلی استراتژی است و مبنایی برای اقدامات سازمان در جهت بهبود عملکرد است؛ حرکت های سازمان را هدایت می کند و نهایتاً وسیله ای برای تحقق اهداف استراتژیک آن به شمار می آید (Song & Jing, 2017, p.891). بازارمحوری و کارآفرین محوری دو رویکرد متداول در جهت گیری استراتژیک سازمان ها است؛ بازارمحوری مجموعه فرایندها، فعالیت ها و رفتارهای ناشی از اجرای مفهوم بازاریابی است که اطلاعاتی در رابطه با نیازهای فعلی و آتی مشتریان بدست می آورد و سازمان را در راستای پاسخ گویی به این نیازها هدایت می کند و با خلق ارزش برای مشتری منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود و کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است (Tirtayasa & Rahmadana, 2023, p. 394). بنابراین اغلب مدیران، استراتژی بازارمحوری را انتخاب می کنند تا به خواسته های مشتری پاسخ دهند و اهداف تجاری را محقق نمایند (Buli, 2017, p.292). این درحالی است که سازمان های کارآفرین محور تمایل دارند، به طور مداوم محیط عملیاتی خود را بررسی و نظارت نمایند، تا فرصت های جدیدی پیدا و موقعیت رقابتی خود را تقویت کنند؛ در حقیقت آنها به دنبال اطلاعاتی می باشند که به وسیله آنها بتوانند نیازهای مشتریان خود را بهتر برآورده سازند، ریسک پذیری خود را مدیریت کنند و رقبای خود را به چالش بکشند (Keh, Nguyen, & Ng, 2007, p.594). پژوهشگران، بازارمحوری را مکمل کارآفرین محوری می دانند و هر دو را دارای تاثیر مثبت بر عملکرد سازمان برآورد می کنند (Wales, et al., 2021, p.357). در مجموع بازارمحوری و کارآفرین محوری، دورویکرد سازمان ها در استفاده از ظرفیت های بازاریابی است؛ سازمان با کارآفرین محوری به ارزش سازی به وسیله

نوآوری سازمانی یا نوآوری در فرایند می‌پردازد و در بازارمحوری از طریق نوآوری در بازار نظیر استراتژی مناسب در هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی، ارائه مزیت رقابتی نسبت به رقبای ... به ارزش‌سازی می‌پردازد (ملکی مین‌باش رزگاه، امینی خیابانی و خوانساری، ۱۳۹۸، ص ۹۷).

صنعت چهارم نیز از مفاهیم جدیدی است که به واسطه تغییرات و پیشرفت‌های سریع صنایع، فناوری و برنامه‌های کاربردی، ظاهر شده است و برای برجسته ساختن انقلاب صنعتی جدید به کار می‌رود و شامل اطلاعات، ماشین‌آلات و واحدهایی است که به طور مستقل و هوشمند در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند؛ لذا بسیاری از سازمان‌ها را به خود جذب کرده تا نقشه جامعی در رابطه با پیامدهای آن ترسیم نمایند (Qina, Liua, & Grosvenora, 2016, p.173). صنعت چهارم به طور فزاینده‌ای به عنوان کلید بهبود بهره‌وری، ارتقاء رشد اقتصادی و تضمین پایداری تبلیغ می‌شود (Rosin, et al, 2020, p.1644)، همچنین به عنوان سیستم‌های سایبرفیزیکال شناخته می‌شود، چراکه شامل اتوماسیون فرایند تبادل داده در میان سیستم‌های تولیدی، همراه با تلفیق اینترنت اشیا با محاسبات شناختی و ابری است (کیانی و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۱۱). عدم قطعیت قابل توجه و نیاز شدیدی در رابطه با اجرا و اطمینان از فرصت‌های مرتبط با نسل چهارم وجود دارد، به همین جهت پیش از هر اقدامی نیاز به بررسی سنجش آمادگی برای پیاده‌سازی و متقاعد ساختن مدیران در رابطه با آن، در سطح گسترده وجود دارد (بهرامی و همکاران، ۱۴۰۲، صص ۲۷۱-۲۷۲).

در دهه گذشته، صنعت بیمه کشورمان با رقابت شدیدی مواجه شده است؛ در نتیجه بسیاری از شرکت‌ها، استراتژی منطقی‌سازی را به کار گرفته‌اند و بر کاهش هزینه تأکید دارند، برخی دیگر سعی می‌کنند، بیشتر بازارمحور یا کارآفرین‌محور باشند، به نیازهای فعلی یا آینده مشتریان و بازار پاسخ دهند و یا حتی فراتر از جهت‌گیری‌های رایج استراتژیک، در راستای صنعت چهارم، آمادگی کسب کنند و تحول قابل توجهی در صنعت ایجاد نمایند. شرکت بیمه البرز نیز یکی از شرکت‌هایی است که در سالیان گذشته دستخوش تحولات زیادی بوده است؛ در عین حال، سابقه درخشانی در حوزه بیمه کشور دارد. مدیران این شرکت به دنبال کسب موقعیت رقابتی گذشته خود می‌باشند و یکی از راهکارهای آن را پیاده‌سازی چیره‌دستی سازمانی می‌دانند؛ به همین جهت نسبت به شناخت عوامل زمینه‌ساز آن ابراز تمایل نموده‌اند، از طرف دیگر با بررسی‌های به عمل آمده، موضوع نقش آمادگی صنعت چهارم و جهت‌گیری‌های استراتژیک در چیره‌دستی سازمانی در کشورمان و در بخش خصوصی مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا پژوهش حاضر به منظور پاسخ به سه پرسش ذیل صورت گرفته است؛ ۱. بازارمحوری چه تاثیری بر چیره‌دستی

سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟، ۲. کارآفرین محوری چه تاثیری بر چیره‌دستی سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟، ۳. آمادگی صنعت چهارم چه تاثیری بر چیره‌دستی سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟.

پیشینه نظری پژوهش

چیره‌دستی سازمانی

چیره‌دستی سازمانی اولین بار توسط دانکن^۱ به عنوان یک قابلیت اساسی سازمان‌ها و نشان‌دهنده جهت‌گیری دوگانه در خصوص بهره‌برداری و اکتشاف معرفی شده است (Friedrich, 2023, p.23). اوریلی و توشمن^۲ (۲۰۰۴) این توانایی را به ژانوس (خدای روم باستان) تشبیه می‌کنند؛ که دو سر داشت، با یکی از سرها بر آن چه پشت سر بود، تمرکز می‌کرد؛ در حالی که با دیگری، آن چه را که در پیش رو بود، می‌دید. فعالیت‌های بهره‌برداری بر پالایش، کارایی، انتخاب و اجرا تمرکز دارند و فعالیت‌های اکتشاف شامل جستجو، تنوع، آزمایش و کشف است (Kassotaki, 2022, p.1). طبیعتاً اکتشاف و بهره‌برداری به ساختارها و طرح‌های سازمانی متفاوت اما مکمل نیاز دارد؛ اکتشاف به طور کلی در ساختارهای غیرمتمرکز رشد می‌کند، در حالی که بهره‌برداری نیاز به تمرکز بیشتری دارد؛ از طرفی سازمان‌هایی که به طور همزمان اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال می‌کنند، عملکرد بهتری (به نسبت سازمان‌هایی که این موضوع را کنار گذاشته‌اند) دارند، چراکه شایستگی‌های مکمل را توسعه می‌دهند (Wolf, et al., 2019, p. 4).

سازمان‌هایی که تنها بر اکتشاف متمرکزند، با احتمال بیشتری به اتلاف منابع به جهت عرضه ایده‌ها و فعالیت‌های غیر مفید روبه‌رو می‌شوند؛ از طرفی سازمان‌هایی که تنها بر بهره‌برداری متمرکزند، احتمالاً وضعیت عملکرد و فعالیت‌های موجود را می‌پذیرند و در ارتقاء و پیشرفت با مشکل مواجه می‌شوند. مهارت در بهره‌برداری و اکتشاف، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با ایجاد تغییرات تدریجی و بنیادی کوچک، در شناسایی، طراحی و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندها، از اینرسی اجتناب کنند (Blarr, 2012, p.97). پژوهشگران دیدگاه‌های متفاوتی در مورد چگونگی اجرای چیره‌دستی سازمانی دارند؛ برخی به استفاده از ساختار دوگانه معتقدند؛ که به واحدهای تجاری جداگانه اجازه می‌دهد تا بر یک وظیفه واحد یعنی دفاع از بازار فعلی

^۱ چیره‌دستی سازمانی ترجمه عبارت Organizational Ambidexterity است؛ در متون فارسی از ترجمه «دوسوتوانی سازمانی» نیز استفاده شده است

^۲ Duncan

^۳ Reilly & Tushman

(بهره‌برداری) یا کاوش و ایجاد یک بازار جدید (اکتشاف) تمرکز کنند، برخی دیگر به یک رویکرد زمینه‌ای اعتقاد دارند و هر واحد تجاری را ملزم می‌دانند تا خواسته‌های به ظاهر متناقض اکتشاف و بهره‌برداری را همزمان مورد توجه قرار دهند (Adler, Hiromoto, & Suzuki, 2020, p.409).

بازار محوری

مفهوم بازار محوری، اساس مدیریت بازاریابی است؛ به این معنا که سازمان‌ها، خدمات یا محصولات خود را به صورتی ارائه می‌دهند که در عین برآورده ساختن نیازهای مشتریان، مؤثرتر و کارآمدتر از رقبای باشند (Jogarathnam, 2017, p.106). هدف یک سازمان بازارمحور، درک نیازهای مشتریان از طریق هماهنگی، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با آنان؛ برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است (Ali, Hilman, & Gorondutse, 2020, p.1506). بازارمحوری سازمان را قادر می‌سازد، نیازهای مشتریان را اولویت‌بندی و بر رضایت آنان تمرکز نماید و به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهد (Kumar, et al., 2011, p.17). در مجموع، بازارمحوری به خلق مجموعه‌ای از فرایندها و قابلیت‌ها در سازمان کمک می‌کند، که به درک نیاز و خواسته‌های مشتری منجر و سازمان را قادر می‌سازد تا ارتباط خود با مشتریان را به صورت مؤثری مدیریت نماید.

کارآفرین محوری

کارآفرین محوری، یک جهت‌گیری استراتژیک کسب و کار و نگرشی نسبت به نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری در تدوین و اجرای استراتژی‌ها است (Ciampi, et al., 2021, p.3). کارآفرین محوری نه تنها اهداف، بلکه اقدامات تصمیم‌گیرندگان کلیدی، در مورد فرآیند کارآفرینی را نیز در بر می‌گیرد، سازمان‌هایی که مستقل عمل می‌کنند، نوآوری را تشویق می‌کنند و ریسک‌پذیری را ترویج می‌دهند، حرکت‌های تهاجمی نسبت به رقبای نشان می‌دهند و فرصت‌های بازار را فعالانه دنبال می‌کنند، در مقایسه با سازمان‌هایی که فاقد این ویژگی‌ها می‌باشند، از سطح بالاتری از کارآفرین محوری برخوردارند (Anderson, et al., 2015, p.1580). بنابراین، کارآفرین محوری توصیف‌کننده چگونگی هماهنگی، پی‌کردنی و استفاده سازمان‌ها از قابلیت‌ها و منابع خود برای ایجاد ارزش‌های جدیدی است که مزیت رقابتی می‌سازد. از دیدگاه منبع محور، کارآفرین محوری یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که مزیت رقابتی و رشد پایدار را تحت تاثیر

قرار می‌دهد، زیرا پایه و اساس عناصری از سازمان است که ارزش جدیدی ایجاد می‌کند (Jayashree, et al., 2021, p.4).

آمادگی صنعت چهارم

سه انقلاب صنعتی اول، مکانیزاسیون، برق و فناوری اطلاعات را در اختیار انسان‌ها قرار داده است؛ با توسعه این فناوری‌ها، مفهوم جدیدی به نام صنعت چهارم توسط آلمانی‌ها در جریان نمایشگاه هانوفر^۱ در سال ۲۰۱۱ معرفی شد که نمادی از آغاز انقلاب صنعتی چهارم است (Qina, Liua, & Grosvenora, 2016, p.173)؛ نسل چهارم صنعت به صورت گسترده در حال ایجاد تحول اساسی در حوزه‌های مختلف است و در این راستا، مدیران نیازمند همسویی با این موج‌اند و گرنه به سرعت از گردونه رقابت کنار گذاشته خواهند شد (مظفری‌مهر و تقوی‌فرد، ۱۴۰۳، ص ۱۵۲). صنعت چهارم مفهومی، نشان‌دهنده پذیرش تکنیک‌ها و فرآیندهای دیجیتالی‌سازی، رایانش ابری، اینترنت اشیا و ... برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی در بازارهای داخلی و جهانی است (Castelo-Branco, Cruz-Jesus, & Oliveira, 2019, p.22).

در ابعاد مختلف تحول دیجیتال، توجه سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و مدیران به امکاناتی که به وسیله کاربرد دیجیتالی شدن در فرآیندها به وجود می‌آید (و در مجموع صنعت چهارم)، جلب شده است؛ در واقع ایده اصلی صنعت چهارم، استفاده از فناوری‌های نوظهور به گونه‌ای است که فرآیندهای تجاری و مهندسی به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر، کارآمد و پایدار با کیفیت بالا و هزینه اندک (Wang, et al, 2016, p.2)، به همراه کاهش پیچیدگی محصول و فرآیند از طریق رویکرد ناب ارائه شود (Mayr, et al., 2018, p.622).

پیشینه تجربی پژوهش

از میان پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با چیره‌دستی سازمانی، بازارمحوری، کارآفرین‌محوری و آمادگی صنعت چهارم، در ادامه تعدادی که مرتبط با هدف پژوهش حاضر و زمینه‌ساز مدل مفهومی آن می‌باشد، ارائه شده است. قلی‌پور، رحمتی و شاهرودی (۱۴۰۱)، بازارمحوری در صنعت بانکداری را موجب نوآوری و مزیت رقابتی می‌دانند. ملکی مین‌باش رزگاه، امینی خیابانی و خوانساری (۱۳۹۸) نشان می‌دهند؛ شرکت‌های کارآفرین‌محور، بازارمحور و نوآور رضایت مشتریان را نسبت به رقبا به شیوه مناسب‌تری تأمین می‌کنند. سانگ و جینگ^۲ (۲۰۱۷) هم با

¹ Hannover
² Sang & Jing

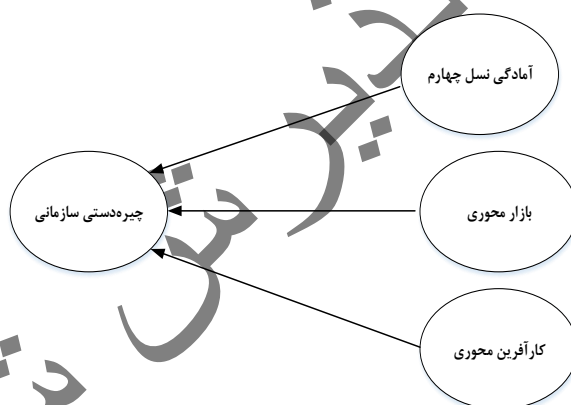
در نظر گرفتن تاکید بازارمحوری بر بهبود و نوآوری محصولات و رویه‌های موجود، آن را با مفهوم بهره‌برداری در نظریه چیره‌دستی سازمانی سازگار می‌دانند (ص ۹۹۵). کارآفرین‌محوری بر قابلیت اکتشاف تاثیر مثبت و معنادار دارد (Enkel, et al, 2016، و خدای و فاریابی، ۱۴۰۰). سازمان‌های کارآفرین با تسهیل یادگیری، پذیرش شکست و اطمینان از یکپارچگی و انتقال مناسب دانش، چیره‌دستی را ترویج می‌دهند (O'Reilly, & Tushman, 2008, p.189). مطالعات حوزه صنعت چهارم نسبتاً جدید و به سرعت در حال تکامل، اما پراکنده است (Castelo-Branco, Cruz-Jesus, & Oliveira, 2019, p.22). در خصوص پیامدهای صنعت چهارم می‌توان به بهبود شرایط فرهنگی و اقتصادی (Demong, et al., 2021, p.53)، بهبود قابلیت تصمیم‌گیری، افزایش رضایت مشتری، دانش سازمانی و کاهش ناکارآمدی (Tortora, et al, 2021, p.744) اشاره کرد.

خدای و فاریابی (۱۴۰۰) اثر جهت‌گیری استراتژیک و نقش تقویت‌کننده چیره‌دستی سازمانی بر شهرت برد دانشگاهی، را بررسی و نشان می‌دهند، گرایش کارآفرینی و گرایش تعاملی به وسیله بهبود قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، عملکرد و شهرت برند را تحت تاثیر قرار می‌دهند. طباطبائیان، پورقاسم و صفردوست مرکیه (۱۴۰۱)، به بررسی رابطه فرهنگ چیره‌دست و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک پرداختند و نتیجه گرفتند، جهت‌گیری استراتژیک رابطه قوی با چیره‌دستی سازمانی دارد. شکیب‌ا و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان، «اکوسیستم کارآفرینی شهری: کاوشی در عوامل مؤثر بر چیره‌دستی سازمانی»؛ تنوع، جهت‌گیری یادگیری و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را دارای تأثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی شناسایی کردند؛ تاثیر نوع فناوری اطلاعات (Lee, et al, 2015, p.400) و تصمیم‌گیری استراتژیک (Severgnini, Vieira, & Galdamez, 2018, p.15) بر چیره‌دستی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه چیره‌دستی سازمانی نشان می‌دهد؛ چیره‌دستی سازمانی نمی‌تواند به خودی خود ایجاد شود، نیازمند پیشایندها و زمینه‌سازهایی است و توسط تعدادی از عوامل تقویت می‌شود (Prasetio, Aboobaidar, & Ahmad, 2022, p.2). شناخت این عوامل و ایجاد زمینه لازم برای رشد آنها به بهبود عملکرد و موفقیت سازمان ختم می‌شود. شواهد تجربی اندکی در مورد بررسی چیره‌دستی سازمانی در کشورمان وجود دارد، به ویژه در بخش خصوصی و صنعت بیمه مورد بررسی قرار نگرفته است؛ با توجه به افزایش شدت

رقابت در این صنعت (به دلیل کاهش تسلط یک بنگاه دولتی و تقسیم سهم بازار آن میان سایر شرکت‌های بیمه‌گر، در عین حال افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و تخصصی شدن برخی از فعالیت‌های آن‌ها)، بررسی تاثیر جهت‌گیری استراتژیک و آمادگی نسل چهارم بر چیره‌دستی سازمانی به منظور ایجاد آمادگی و ترغیب مدیران این حوزه حائز اهمیت و کاربردی است؛ به همین جهت، فرضیه‌های پژوهش براساس پیشینه موضوع به صورت ذیل مشخص شده است:

۱. بازارمحوری تاثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.
 ۲. کارآفرین‌محوری تاثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.
 ۳. آمادگی نسل چهارم تاثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.
- مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل شماره ۱ نشان داده شده است و در آن آمادگی نسل چهارم، بازارمحوری و کارآفرین‌محوری، متغیرهای مستقل و چیره‌دستی سازمانی متغیر وابسته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (براساس پیشینه پژوهش)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. قلمرو مکانی پژوهش، شعب شرکت بیمه البرز و برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. شرکت در بازه زمانی زمستان ۱۴۰۲ دارای ۵۶ شعبه بوده است، به دلیل محدود بودن جامعه، تصمیم به بررسی کل آن گرفته شد، لذا از مدیران (یا معاونان) شعبات

درخواست شد، پرسشنامه را تکمیل نمایند؛ برای سنجش چیره‌دستی سازمانی با دو بعد (بهره‌برداری و اکتشاف)، از ده گویه پرسشنامه پاتل، مسرزمیت و لپاک (۲۰۱۳) استفاده شده است؛ بازارمحوری با دو بعد رقیب‌گرایی و مشتری‌مداری (هر یک با چهار گویه) به وسیله پرسشنامه نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، کارآفرین‌محوری با نه گویه و سه بعد (اقدامات فعالانه، اقدامات نوآورانه و ریسک‌پذیری) با پرسشنامه اندرسون و همکاران (۲۰۱۵) و آمادگی صنعت چهارم با چهار گویه و با کمک پرسشنامه استنتوف و همکاران (۲۰۲۱) سنجیده شده است. در نهایت، بررسی بر مبنای ۵۳ پرسشنامه مناسبی که در اختیار پژوهشگران قرار گرفت، انجام شد. برای بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش نیز از نرم‌افزار Smart PLS3 و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

روایی صوری پرسشنامه‌ها به وسیله اساتید مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی به وسیله آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و روایی به وسیله روایی همگرا (AVE) بررسی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو بخش؛ مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری اجرا شده است، جدول شماره ۱ نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی متغیرها است.

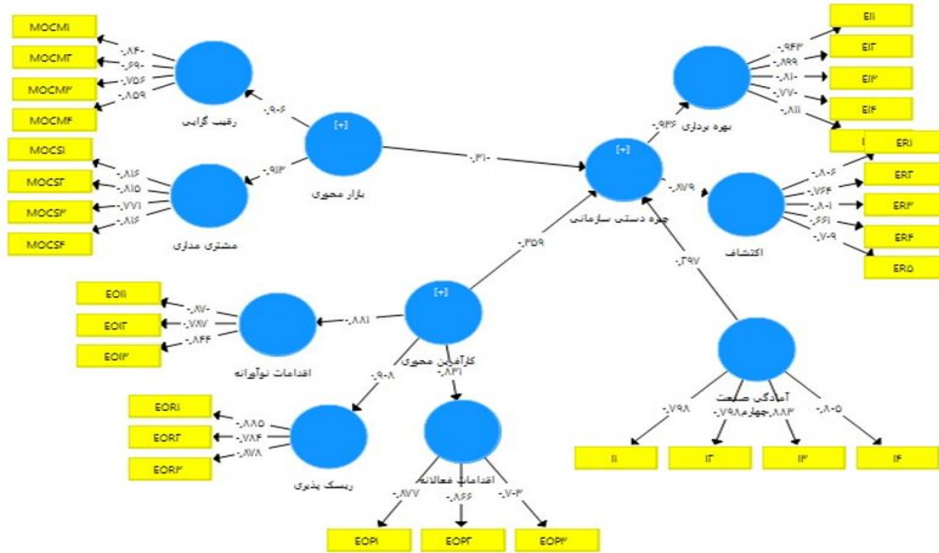
جدول شماره ۱. نتایج مدل اندازه‌گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	AVE
چیره‌دستی سازمانی	اکتشاف	۰/۸۰۶	۰/۸۰۶	۰/۸۶۵	۰/۵۶۳
		۰/۷۶۴			
		۰/۸۰۱			
		۰/۶۶۱			
		۰/۷۰۹			
بهره‌برداری		۰/۹۴۳	۰/۹۰۱	۰/۹۲۸	۰/۷۲۱

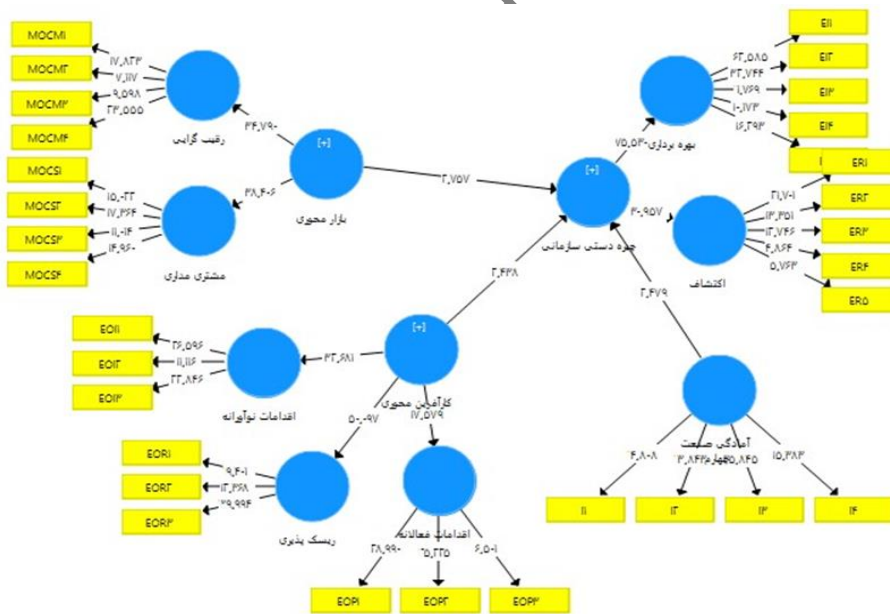
1 Patel, Messersmith, & Lepak
 2 Narver, & Slater
 3 Sentoft

			۰/۸۹۹		
			۰/۸۱۰		
			۰/۷۷۰		
			۰/۸۱۱		
۰/۶۴۸	۰/۸۸۰	۰/۸۱۹	۰/۸۱۶	مشتری مداری	بازار محوری
			۰/۸۱۵		
			۰/۷۷۱		
			۰/۸۱۶		
۰/۶۲۳	۰/۸۶۸	۰/۷۹۶	۰/۸۴۰	رقیب‌گرایی	
			۰/۶۹۰		
			۰/۷۵۶		
			۰/۸۵۹		
۰/۶۷۱	۰/۸۵۸	۰/۷۵۴	۰/۸۷۷	اقدامات	کار آفرین
			۰/۸۶۶	فعالانه	محوری
			۰/۷۰۳		
۰/۶۹۶	۰/۸۷۳	۰/۷۸۱	۰/۸۷۰	اقدامات	
			۰/۷۸۷	نوآورانه	
			۰/۸۴۴		
۰/۷۲۳	۰/۸۸۶	۰/۸۰۶	۰/۸۸۵	ریسک‌پذیری	
			۰/۷۸۴		
			۰/۸۷۸		
۰/۶۷۵	۰/۸۹۳	۰/۸۳۹	۰/۷۹۸	آمادگی صنعت چهارم	
			۰/۷۹۸		
			۰/۸۸۳		
			۰/۸۰۵		

بر اساس جدول شماره ۱، بارعاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده بیش از ۰/۵، ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ است؛ بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شکل شماره ۲ و ۳ به ترتیب نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش است.



شکل ۲. مدل اندازه گیری



شکل ۳. مدل ساختاری

جدول شماره ۲، ارائه‌دهنده نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش است، مقادیر خطا کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر t بیش از ۱/۹۶ است، بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرضیه‌ها تأیید می‌شوند.

جدول شماره ۲. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مقادیر t	مقادیر β	نتیجه
بازارمحوری \Leftarrow چیره‌دستی سازمانی	۲/۷۵۷	۰/۳۱۰	تأیید
کارآفرین‌محوری \Leftarrow چیره‌دستی سازمانی	۲/۴۳۸	۰/۳۵۹	تأیید
آمادگی صنعت چهارم \Leftarrow چیره‌دستی سازمانی	۲/۴۷۹	۰/۲۹۷	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

در فضای کاری امروز، با پیچیدگی‌های بی‌سابقه، سازمان‌ها با تعداد فزاینده‌ای از پارادوکس‌های سازمانی که انتخاب‌های استراتژیک آن‌ها را به چالش می‌کشند، دست و پنجه نرم می‌کنند؛ در این شرایط، چیره‌دستی سازمانی می‌تواند به یک شایستگی اصلی برای سازمان‌ها تبدیل شود (Ogreaan, 2016, p.97). هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک و آمادگی صنعت چهارم بر چیره‌دستی سازمانی است؛ تا شناخت بهتری نسبت به عوامل زمینه‌ساز یا حمایت‌کننده یک سازمان چیره‌دست، بدست آید؛ چراکه چیره‌دستی سازمانی در نهایت بهبود عملکرد و موقعیت بلندمدت سازمان را به دنبال خواهد داشت (Trieu, et al., 2023, p.544). نتایج، نشان‌دهنده تأیید سه فرضیه پژوهش است.

براساس فرضیه ۱، بازارمحوری تأثیر مستقیم و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد؛ تأیید این فرضیه، هم‌راستا با پژوهش ساهی، گوپتا و چنگ^۱ (۲۰۲۰) است که با بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط بازارمحور تأثیر آن بر فعالیت‌های اکتشافی را تایید می‌کنند؛ با این حال، تأثیر بازارمحوری بر فعالیت‌های بهره‌برداری را ناچیز تشخیص داده‌اند، همچنین پژوهش اددفالی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) که تأثیر بازارمحوری بر چیره‌دستی سازمانی را تایید می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد؛ بازارمحوری، که نشان‌دهنده تعهد کارکنان و سازمان به ایجاد ارزش برتر برای مشتری است، سازمان‌ها را در موقعیت بهتری برای به کارگیری قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی خود قرار می‌دهد. در بازارمحوری، عوامل بازار و مشتری، کانون تمرکز سازمان است؛ در این نگرش، ظرفیت‌های بازاریابی معطوف به مشتری است و به قصد ایجاد رضایت مشتری به ساخت ارزش مورد انتظار وی می‌پردازند (ملکی مین‌باش رزگاه، امینی خیابانی و خوانساری، ۱۳۹۸، ص ۹۹).

¹ Sahi, Gupta, & Cheng

² Ed-Dafali

بازارمحوری یک قابلیت سازمانی است که آن را قادر می‌سازد تا از فرصت‌های موجود و در حال ظهور استفاده کند، نیاز مشتری را مشاهده و کنش‌های رقیب را پیش‌بینی و متناسب با آن‌ها اقدام نماید، به همین سبب تنها بر یک وجه (بهره‌برداری یا اکتشاف) صرف متمرکز نمی‌شود.

براساس فرضیه ۲، کارآفرین‌محوری تأثیر مستقیم و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد. گانتوس و النواز (۲۰۲۰) در پژوهشی، کارآفرین‌محوری را دارای تأثیر قابل توجه بر چیره‌دستی سازمانی می‌دانند، همچنین ساهی، گوپتا و چنگ (۲۰۲۰) نیز تأثیر کارآفرین‌محوری بر فعالیت‌های بهره‌برداری را قابل توجه معرفی می‌کنند؛ کارآفرین‌محوری منعکس‌کننده بسیاری از تضادهای مرتبط با کارایی و اجراست و در عین حال با بهره‌برداری همراه است و با اکتشاف همخوانی دارد (ص ۳). کارآفرین‌محوری ابزار موثری برای مقابله با تهدیدات رقابتی و توسعه گستره بازارها و محصولات جدید است و سهم چشمگیری در توفیق و تعالی سازمان‌ها دارد (توکلی، خداداد حسینی و سهرابی، ۱۳۹۹، ص ۱۶۲). این جهت‌گیری که بر اکتشاف تأکید دارد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با درگیر شدن در فرآیند یادگیری سازمانی به رقابت‌پذیری پایدار دست یابند؛ اکتشاف نیز پیوند عملکرد و کارآفرینی را بهبود می‌بخشد، چراکه استراتژی اکتشاف نشان‌دهنده اقدامات کارآفرینانه است و هدف آن ایجاد فرصت‌های تجاری جدیدی است که خارج از محدوده استراتژی فعلی ظاهر می‌شوند.

فرضیه ۳، آمادگی صنعت چهارم، تأثیر مستقیم و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد. این فرضیه در پژوهش اددفالی و همکاران (۲۰۲۳) نیز به تأیید رسیده است. صنعت چهارم، امکانی برای رسیدگی به پیچیدگی فزاینده محیطی با هدف بهبود شفافیت از طریق پیوند دیجیتالی عناصر درگیر در فعالیت است و فرآیند خلق ارزش را سازماندهی می‌کند و در عین حال تحقق اینترنت اشیا را (امکان ارتباط داده‌ها در سراسر جهان) امکان‌پذیر می‌سازد (Mayr, et al., 2018, p.622). سازمان متعلق به صنعت چهارم، دانش عمیقی دارد و به دنبال استفاده از فناوری‌های توانمندساز جدید و تمرکز بر مکانیزمی است که از طریق آن با ادغام و همکاری بیشتر منابع انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی، ارزش بیشتری برای سازمان و زنجیره تامین ایجاد نماید (Tortora, et al, 2021, p.744)؛ در واقع فناوری‌های صنعت چهارم از تصمیم‌گیری‌ها پشتیبانی، بنابراین به طور قابل توجهی به بهره‌وری کمک می‌کند (کیانی و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۱۲) و در نهایت چیره‌دستی سازمانی و بهبود عملکرد را محقق می‌سازد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به بی‌دقتی و عدم تمایل مدیران برای تکمیل پرسشنامه و روش کمی (که تصویر عمیق و چندوجهی از موضوع ترسیم نمی‌کند). آن اشاره

کرد؛ لذا به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از روش‌های کیفی برای طراحی مدل جهت‌گیری استراتژیک متناسب با تحقق چیره‌دستی سازمانی استفاده نمایند و ضمن بررسی متغیرها در سایر صنایع به مطالعه در جامعه آماری بزرگ‌تر اقدام نمایند. سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک مانند تعاملی نیز بررسی شود، همچنین مقایسه و رتبه‌بندی تاثیرگذاری عوامل زمینه‌ساز چیره‌دستی سازمانی در صنایع مختلف، و فراتحلیل آن‌ها می‌تواند در تکمیل نتایج این پژوهش موثر باشد.

پیشنهادها

مطابق فرضیات پژوهش به مدیران توصیه می‌شود؛

فرضیه ۱: به صورت دوره‌ای تغییرات محیط کسب‌وکار را بررسی و در صورتی که واحدی به اطلاعات و موضوع مهمی در رابطه با رقبا دست یافت به سرعت اطلاعات را در اختیار دیگر واحدها، جهت هماهنگی قرار دهد؛ همچنین با توجه به چالش‌های منحصر به فرد صنعت بیمه و با در نظر گرفتن سامانه پاسخ‌گویی شبانه‌روزی، اهمیت ویژه‌ای برای درخواست و شکایت‌های مشتریان قائل شوند.

فرضیه ۲: به جهت تقویت کارآفرین‌محوری و تاثیر مثبت آن بر چیره‌دستی، به مدیران توصیه می‌شود؛ در برنامه‌ریزی‌ها، به این عامل و ساختار سه بعدی (ریسک‌پذیری، اقدامات نوآورانه و اقدامات فعالانه) آن توجه نمایند؛ به ویژه در استخدام، انتخاب افراد با ویژگی شخصیتی ریسک‌پذیر و در مدیریت عملکرد کارکنان، تشویق اقدامات نوآورانه و فعالانه می‌تواند در نهادینه‌سازی رویکرد کارآفرینی در میان کارکنان و خلق فرهنگ متناسب با آن راه‌گشا باشد.

فرضیه ۳: با اقداماتی نظیر آموزش مهارت‌های دیجیتال و هوش مصنوعی به توسعه مهارت‌های نیروی انسانی جهت تسریع استقرار صنعت چهارم کمک نمایند، همچنین در ایجاد زیرساخت‌های فناوری مانند پلتفرم‌های ابری و سیستم‌های سایبری و گسترش ارتباط‌پذیری و اشتراک‌گذاری به ویژه در حوزه‌هایی که ارتباط مستقیم با گیرندگان خدمات بیمه‌ای دارند، سرمایه‌گذاری کنند.

سپاسگزاری. این مقاله از طرح پسادکتری دانشگاه سمنان با شماره قرارداد ۲۳۲۷۶ استخراج گردیده است.

This research is supported by the Postdoc grant of the Semnan University (number 23276).

منابع

۱. بهرامی، محمدرضا، هاشم زاده، غلامرضا، شاه منصور، اشرف و فتحی هفشجانی، کیامرث. (۱۴۰۲). تحلیل مؤلفه‌های مؤثر بر ارزیابی آمادگی صنعت نسل چهارم، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، (۲)۱۳، ۲۶۷-۲۹۷.
۲. توکلی، سیما، خداداد حسینی، سید حمید و سهرابی، شهلا. (۱۳۹۹). تاثیر ویژگی‌های هوش تجاری بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها با نقش میانجی کارآفرینی محوری، بازارمحوری و نوآوری در کسب‌وکار، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، (۱۵)۱۷، ۱۵۹-۱۷۸.
۳. خدای، سهیلا و فاریابی نگار (۱۴۰۰). بررسی اثر جهت‌گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوستوانی بر شهرت برند دانشگاهی. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها، (۳)۱۰، ۱۲۹-۱۰۵.
۴. طباطبائی، سیدحبيب الله، پورقاسم، محسن و صفردوست مرکیه، عاطیه. (۱۴۰۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوستویه، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۲)۲۰، ۴۲۷-۴۵۲.
۵. قلی‌پور، مجید، رحمتی، یلدا و شاهرودی، کامبیز. (۱۴۰۱). ارائه الگوی بازرگاری در صنعت خدمات بانکداری ایران، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، (۷)۵، ۸۵-۱۰۴.
۶. کیانی، مهرداد، عندلیب اردکانی، داود، زارع‌احمدآبادی، حبیب و میرفخرالدینی، سیدحیدر. (۱۴۰۲). تحلیلی بر توانمندسازهای مؤثر بر پیاده‌سازی اقتصاد مدور و صنعت ۴٫۰ در زنجیره تامین، مطالعات مدیریت صنعتی، (۷۰)۲۱، ۴۳-۱.
۷. مرادی، محمود، یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۴)۱۳، ۱۲۴۵-۱۲۶۶.
۸. مظفری‌مهر، محمدسعید و تقوی‌فرد، محمدتقی. (۱۴۰۳). طراحی و مدل‌سازی تحول دیجیتال مبتنی بر انقلاب صنعتی نسل چهارم در صنعت خودروسازی. مدیریت صنعتی، (۱)۱۶، ۱۴۸-۱۷۴.
۹. ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی، امینی خیابانی، غلامرضا خوانساری، یحیی. (۱۳۹۸). ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی با تأکید بر کارآفرینی محوری و بازارمحوری؛ نقش میانجی نگرش نوآورانه، مدیریت بازرگانی، (۱)۱۱، ۸۷-۱۰۴.

References

1. Adler, R., Hiromoto, T. & Suzuki, H. (2020). Amoeba management and organizational ambidexterity: Similarities, differences, and implications for organizational fit and success, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 405-427. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0254>

2. Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H., (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531.
3. Anderson, B. S., Kreiser, P.M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Eshima, Y., (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation, *Strategic Management Journal*, 36 (10), 1579–1596.
4. Bahrami, M R., Hashemzadeh, Gh., Shahmansouri, A., Fathi Hefeshjani, K., (2023). Analyzing Effective Components in Industry 4.0 Readiness Assessments, *Industrial Management Perspective*, 13(2), 267-297. (In Persian)
5. Blarr, W. H., (2012). *Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy, Performance Linkage*, Gabler Verlag Wiesbaden.
6. Brix, J., (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures, *The Learning Organization*, 26(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
7. Buli, B. M., (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises, *Management Research Review*, 40(3), 292-309.
8. Castelo-Branco, I., Cruz-Jesus, F., Oliveira, T., (2019). Assessing Industry 4.0 readiness in manufacturing: Evidence for the European Union, *Computers in Industry*, 107, 22-32.
9. Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A., (2021), Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation, *Journal of Business Research*, 123, 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.023>.
10. Demong, N., Melissa, S., Emi Normalina., O., Ramita Abdul., R., & Mornizan, Y., (2021). Industry 4.0 readiness assessment tool: a conceptual framework from social well-being perspective, *Romanian Journal of Information Technology and Automatic Control*, 31(1), 53-64.
11. Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D., (2018). Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence, *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 676–691. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560>
12. Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Hassan Reza, N., (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets, *Journal of Cleaner Production*, 401, doi:/10.1016/j.jclepro.2023.136765.

13. Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M. & Wirth, H. (2016). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute, *Technovation*, 60, 29-38.
14. Friedrich, B., (2023), *Leveraging Organizational Structure to Achieve Ambidexterity as a Dynamic Capability in Service Organizations*, Master's thesis of university of Turku.
15. Ghantous, N., & Alnawas, I., (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102072.
16. Gholipour, M., rahmati, Y., & shahroudi, K. (2022). Presenting a market orientation model in the Iranian banking services industry, *Political Sociology of Iran*, 5(7), 85-104. doi: 10.30510/psi.2022.272329.1519 (In Persian)
17. Hajipour, B., & Momeni, M., (2009). Recognizing Resource-Based Approach to Organizational Resources and Constant Competitive Advantage (Case Study: Saran Manufacturing Co.), *Strategic Management Thought*, 3(1), 77-102. doi: 10.30497/smt.2009.124 (In Persian)
18. Jayashree, S., Reza, M. N. H., Malarvizhi, C. A. N., Mohiuddin, M., (2021). Industry 4.0 implementation and Triple Bottom Line sustainability: an empirical study on small and medium manufacturing firms, *Heliyon*, 7 (8), e07753.
19. Jogaratnam, G., (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: evidence from the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.
20. Kassotaki, O, (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research, *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
21. Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P., (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 592–611.
22. kiani, M., andalib ardakani, D., Zare Ahmadabadi, H., & Mirfakhraddini, S. H. (2023). An analysis of the enablers effective on the implementation of the circular economy and Industry 4.0 in the supply chain. *Industrial Management Studies*, 21(70), 1-43. doi: 10.22054/jims.2023.71900.2835 (In Persian)
23. Khoddami, S., & Faryabi, N., (2021). Investigating the effect of strategic orientations and the role of organizational ambidexterity on academic brand reputation, *Journal of managing education in organizations*, 10 (3), 105-129. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-239-fa.html> (In Persian)

24. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P., (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?, *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
25. Lee, O.-K. (Daniel) Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K., (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <http://www.jstor.org/stable/24700124>
26. Maleki Minbashrazgah, M., Amini Khiabani, G., & Khansari, Y. (2019). Value Creation for Marketing Capacities; Articulating Entrepreneurship Orientation and Market Orientation Interactions: The Mediating Role of Innovative Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 87-104. doi: 10.22059/jibm.2018.257205.3040(In Persian)
27. Mayr, A., Weigelt, M., Kuhl, A., Grimm, S., Erll, A., Potzel, M. & Franke, J., (2018). Lean 4.0 - A Conceptual Conjunction of Lean Management and Industry 4.0, 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems, *Procedia CIRP* 72: 622–628. doi:10.1016/j.procir.2018.03.292.
28. Moradi, M., Yakideh, K., & Madani, F. (2016). Organizational Culture Ambidexterity and Performance: The Critical Role of Organizational Ambidexterity. *Organizational Culture Management*, 13(4), 1245-1266. doi: 10.22059/jomc.2016.55436 (In Persian)
29. Mozafari Mehr, M. S., & Taghavifard, M. T. (2024). Designing and Modeling Digital Transformation in the Automotive Industry: Leveraging the Fourth Industrial Revolution. *Industrial Management Journal*, 16(1), 148-174. doi: 10.22059/imj.2024.373674.1008135 (In Persian)
30. Narver, J. C., & Slater, S. F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
31. Ogreaan, C., (2016). Solving Strategic Paradoxes through Organizational Ambidexterity - A Foray into the Literature-, *Studies in Business and Economics*, 11(2), 97-103. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016->
32. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., (2004). The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
33. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
34. Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D., (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High Performance Work System and Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 56, 1420-1442. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0255>

35. Prasetio, A. B., Aboobaider, B. M., & Ahmad, A., (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The Role of Technology Readiness and User Satisfaction, *Sustainability*, 14(21), 14237. <https://doi.org/10.3390/su142114237>
36. Qina, J., Liua, Y., & Grosvenora, R., (2016). A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond, *Procedia CIRP*, 52, 173 – 178.
37. Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R., (2020). Impacts of Industry 4.0 technologies on Lean principles, *International Journal of Production Research*, (58)6, 1644-1661, DOI: 10.1080/00207543.2019.1672902
38. Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E., (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: a study of indian SMEs in the industry 4.0 era, *International Journal of Production Economics*, 220, 107395.
39. Scholz, V., & Castro, J., (2022). *Organizational Ambidexterity in Practice (An Exploratory Study to Examine the Implementation of Selected Individual-Level Design Dimensions)*, Master degree, Nova School of Business and Economics.
40. Severgnini, E., Vieira, V., & Galdamez, E., (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance, *Business Process Management Journal*, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
41. Shakiba, H., Pazhouhan, A., Amiri, S., & Sakhdari, K., (2023). Inclusive urban entrepreneurial ecosystem: An exploration of factors affecting organizational ambidexterity, *Annals of Public and Cooperative Economics*.
42. Song, L., & Jing, L., (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 989–1012. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0433-z>
43. Stentoft, J., Wickstrøm, K. A., Philipsen, K., & Haug, A., (2021). Drivers and barriers for Industry 4.0 readiness and practice: empirical evidence from small and medium-sized manufacturers, *Production Planning & Control*, 32(10), 811- 828. DOI: 10.1080/09537287.2020.1768318
44. Tabatabaeian, S. H., Pourqasem, M., & Safardoust Markiyeh, A., (2022). An Investigation of the Relationship between Ambidextrous Organizational Culture and Organizational Performance: Explaining the

Role of Strategic Ambidextrous Decisions and Orientations, *Organizational Culture Management*, 20(2), 427-452. doi: 10.22059/jomc.2021.329465.1008342 (In Persian)

45. Tavakoli, S., Khodadad Hosseini, S. H., & sohrabi, S. (2020). The Impact of Business Intelligence Characteristics on Competitiveness of Companies with the Mediating Role of Entrepreneurship, Market Orientation and Business Innovation. *Commercial Strategies*, 17(15), 159-178. doi: 10.22070/cs.2020.3217(In Persian)

46. Tirtayasa, S., & Rahmadana, M., (2023), Mediating Effect of Product Innovation on Market Orientation and Marketing Performance of SME'S During the COVID-19 Pandemic in Indonesia, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 393-399.

47. Tortora, A. M., Maria, A., Valentinac, D. P., Iannone, R., & Pianese, C., (2021). A survey study on Industry 4.0 readiness level of Italian small and medium enterprises, *Procedia Computer Science*, 180, 744-753.

48. Trieu, H., Van Nguyen P., Nguyen, Thuong T. M., Vu, H., Tran, K., (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, *Asia Pacific Management Review*, 28, 544-555.

49. Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stockmann, C., & Covin, J. G., (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: conversational landmarks and theoretical scaffolding, *Journal of Business Research*. 128, 564–577.

50. Wang, S., J. Wan, D. Li, & Zhang, C., (2016). Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook, *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 12(1), 3159805. doi:10.1155/2016/3159805.

51. Wolf, T., Cantner, U., Graf, H., & Rothgang, M., (2019). Cluster Ambidexterity towards Exploration and Exploitation: Strategies and Cluster Management, *The Journal of Technology Transfer*, 44 (6): 1840–1866. doi:10.1007/s10961-017-9617-5.

52. Zabiegalski, E. (2019). *The Rise of the Ambidextrous Organization: The Secret Revolution Happening Right Under Your Nose*, Business Research Consulting.