



University of Tehran Press

## Investigating the Role of Strategic Orientation and Industry 4.0 Readiness on Organizational Ambidexterity

Hossein Damghnian<sup>1\*</sup> | Fereshteh Ghaleh Agha Babaei<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: [hdamghnian@semnan.ac.ir](mailto:hdamghnian@semnan.ac.ir)

2. Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: [fereshtehbabai@semnan.ac.ir](mailto:fereshtehbabai@semnan.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

Received 21 July 2024  
Revised 11 October 2024  
Accepted 13 October 2022  
Published online 04 March 2025

**Keywords:**

Organizational ambidexterity,  
Industry 4.0 readiness,  
Strategic orientation,  
Entrepreneurial orientation and market  
orientation.

### 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 a basis for the organization's actions and a tool for realizing its goals. Therefore, the current research has been carried out to investigate the role of strategic orientation (market orientation and entrepreneurial orientation) as well as industry 4.0 readiness in organizational ambidexterity in the branches of Alborz Insurance Company. The data was collected using a questionnaire, the reliability of which was confirmed 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 indicate that market orientation, entrepreneurial orientation, and industry 4.0 readiness have a significant positive effect on organizational ambidexterity. As a result, managers are advised to enhance organizational ambidexterity by analyzing customer needs (market orientation), modifying processes, actively using market opportunities (entrepreneurial orientation), and developing emerging technologies (industry 4.0 readiness).

**Cite this article:** Damghnian, H. & Ghaleh Agha Babaei, F. (2025). Investigating the Role of Strategic Orientation and Industry 4.0 Readiness on Organizational Ambidexterity. *Organizational Culture Management*, 23 (1), 15-28. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379693.1008686>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379693.1008686>

**Publisher:** University of Tehran Press.



## بررسی نقش جهت‌گیری استراتژیک و آمادگی صنعت چهارم بر چیره‌دستی سازمانی

حسین دامغانیان<sup>۱\*</sup> | فرشته قلعه‌آقابابایی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: [hdamghanian@semnan.ac.ir](mailto:hdamghanian@semnan.ac.ir)

۲. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: [fereshtehbabai@semnan.ac.ir](mailto:fereshtehbabai@semnan.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

#### کلیدواژه:

آمادگی صنعت چهارم،

بازارمحوری و کارآفرین‌محوری،

جهت‌گیری استراتژیک،

چیره‌دستی سازمانی.

پیشرفت تکنولوژی و فضای رقابتی سازمان‌ها را ناچار به بهره‌برداری هم‌زمان از محصولات و خدمات فعلی و کشف پیوسته ارائه بهترین‌ها (چیره‌دستی 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. بنابراین پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش جهت‌گیری استراتژیک (بازارمحوری و کارآفرین‌محوری) و آمادگی صنعت چهارم بر چیره‌دستی 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 تأثیر 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.

استناد: دامغانیان، حسین و قلعه‌آقابابایی، فرشته (۱۴۰۴). بررسی نقش جهت‌گیری استراتژیک و آمادگی صنعت چهارم بر چیره‌دستی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۱) ۱۵-۲۸.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379693.1008686>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379693.1008686>



**مقدمه / بیان مسئله**

جهان در مسیر تحقق چهارمین انقلاب صنعتی قرار دارد و آماده تغییر شیوه استفاده کسب‌وکارها از نوآوری‌ها و پذیرش فناوری‌های جدید است. به همین جهت عوامل متنوعی بر موفقیت سازمان‌ها تأثیرگذار است و آن‌ها را ملزم می‌سازد صرف‌نظر 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: 1).

یک اجماع کلی در مباحث رو به رشد چیره‌دستی سازمانی در رابطه با جنبه‌های بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد (Brix, 2019: 337). اما بر اساس نظریه‌های مدیریت و طراحی سازمان، کسب‌وکارها می‌توانند یک ساختار سازمانی مکانیکی برای بهبود کارایی انتخاب کنند یا یک ساختار ارگانیک برای افزایش نوآوری و چابکی به کار گیرند. این دو نوع ساختار سازمانی در یک پیوستار قرار می‌گیرند؛ اگر کسب‌وکار طراحی مکانیکی را در اولویت قرار دهد از مزایای طراحی ارگانیک غافل خواهد شد و برعکس (Prasetio et al., 2022: 1). ولی افزایش رقابت و شرایط غیر قابل 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: 3) که در شرایط عدم اطمینان اثر مثبتی بر عملکرد دارد و به عملکرد پایدار و بقا و موفقیت طولانی‌مدت منجر می‌شود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۴۵).

با وجود علاقه روزافزون به موضوع چیره‌دستی در سال‌های اخیر و مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه، درباره چگونگی دستیابی به چیره‌دستی اتفاق نظری وجود ندارد و ابهامات و ضعف‌هایی در مطالعات آن شناسایی شده (Dranev et al., 2018: 676) و تنها بر درک مکانیسم‌های مورد نیاز برای فعال ساختن آن تأکید شده است (Scholz & Castro, 2022: 4)؛ درحالی‌که اجرای آن برای سازمان یک چالش عملی به حساب می‌آید (Zabiegalski, 2019: 35). با شناخت زمینه‌سازهای شکل‌گیری آن می‌توان به رفع این چالش‌ها و همسوسازی استراتژی‌ها و تصمیمات و اقدامات سازمان جهت تحقق یک سازمان چیره‌دست کمک کرد.

جهت‌گیری استراتژیک یکی از موضوعات پایه‌ای سازمان‌ها به شمار می‌آید که مفهومی گسترده‌تر از مفهوم کلی استراتژی است و مبنایی برای اقدامات سازمان در جهت بهبود عملکرد است که حرکت‌های سازمان را هدایت می‌کند و نهایتاً وسیله‌ای برای تحقق اهداف استراتژیک آن به شمار می‌آید (Song & Jing, 2017: 891). بازارمحوری و کارآفرین‌محوری دو رویکرد متداول در جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها است. بازارمحوری مجموعه فرایندها و فعالیت‌ها و رفتارهای ناشی از اجرای مفهوم بازاریابی است که اطلاعاتی در رابطه با نیازهای فعلی و آتی مشتریان به دست می‌آورد و سازمان را به منظور پاسخ‌گویی به این نیازها هدایت می‌کند و با خلق ارزش برای مشتری منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود و کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است (Tirtayasa & Rahmadana, 2023: 394). بنابراین اغلب مدیران استراتژی بازارمحوری را انتخاب می‌کنند تا به خواسته‌های مشتری پاسخ دهند و اهداف تجاری را محقق کنند (Buli, 2017: 292). این در حالی است که سازمان‌های کارآفرین‌محور تمایل دارند به طور مداوم محیط عملیاتی خود را بررسی و نظارت کنند تا فرصت‌های جدیدی بیابند و موفقیت رقابتی خود را تقویت کنند. در حقیقت آن‌ها به دنبال اطلاعاتی هستند که به وسیله آن‌ها بتوانند نیازهای مشتریان خود را بهتر برآورده سازند، ریسک‌پذیری خود را مدیریت کنند، و رقبا را به چالش بکشند (Keh et al., 2007: 594). پژوهشگران بازارمحوری را مکمل کارآفرین‌محوری می‌دانند و هر دو را دارای تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان برآورد می‌کنند (Wales et al., 2021: 357). در مجموع بازارمحوری و کارآفرین‌محوری دو رویکرد سازمان‌ها در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی است. سازمان با کارآفرین‌محوری به ارزش‌سازی به وسیله نوآوری سازمانی یا نوآوری در فرایند می‌پردازد و در بازارمحوری از طریق نوآوری در

بازار نظیر استراتژی مناسب در هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی و ارائه مزیت رقابتی نسبت به رقبای ... به ارزش‌سازی می‌پردازد (ملکی مین‌باش رزگه و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۷).

صنعت چهارم نیز از مفاهیم جدیدی است که به واسطه تغییرات و پیشرفت‌های سریع صنایع و 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. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها را به خود جذب می‌کنند تا نقشه‌ی جامعی در رابطه با پیامدهای آن ترسیم کنند (Qina et al., 2016: 173). صنعت چهارم به طور فزاینده‌ای به عنوان کلید بهبود بهره‌وری و ارتقای رشد اقتصادی و تضمین پایداری تبلیغ می‌شود (Rosin et al., 2020: 1644). همچنین به عنوان سیستم‌های سایبرفیزیکال شناخته می‌شود. چون شامل اتوماسیون فرایند تبادل داده در میان سیستم‌های تولیدی همراه با تلفیق اینترنت اشیا با محاسبات شناختی و ابری است (کیانی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۱). عدم قطعیت قابل توجه و نیاز شدید 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 اجرا و متقاعد ساختن مدیران در رابطه با آن در سطح گسترده وجود دارد (بهرامی و همکاران، ۱۴۰۲: 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 و به نیازهای فعلی یا آینده مشتریان و بازار پاسخ دهند یا حتی فراتر از جهت‌گیری‌های رایج استراتژیک بر اساس صنعت چهارم آمادگی کسب کنند و تحول قابل توجهی در صنعت ایجاد کنند. شرکت بیمه البرز نیز یکی از شرکت‌هایی است که در سال‌های 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 هستند و یکی از راهکارهای آن را چیره‌دستی سازمانی می‌دانند. به همین جهت در رابطه با شناخت عوامل زمینه‌ساز آن ابراز تمایل کرده‌اند. 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. بنابراین پژوهش حاضر به منظور پاسخ به سه پرسش صورت گرفته است: ۱. بازارمحوری چه تأثیری بر چیره‌دستی سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟ ۲. کارآفرین‌محوری چه تأثیری بر چیره‌دستی سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟ ۳. آمادگی صنعت چهارم چه تأثیری بر چیره‌دستی سازمانی شرکت بیمه البرز دارد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### چیره‌دستی سازمانی

چیره‌دستی سازمانی<sup>۱</sup> اولین بار توسط دانکن<sup>۲</sup> به عنوان یک قابلیت اساسی سازمان‌ها و نشان‌دهنده جهت‌گیری دوگانه در خصوص بهره‌برداری و اکتشاف معرفی شده است (Friedrich, 2023: 23). اوریلی<sup>۳</sup> و توشمن (۲۰۰۴) این توانایی را به ژانوس (خدای روم باستان) تشبیه می‌کنند که دو سر داشت. با یکی از سرها بر آنچه پشت سر بود تمرکز می‌کرد و با دیگری آنچه را در پیش رو بود می‌دید. فعالیت‌های بهره‌برداری بر پالایش، کارایی، انتخاب، و اجرا تمرکز دارند و فعالیت‌های اکتشاف شامل جست‌وجو، تنوع، آزمایش، و کشف است (Kassotaki, 2022: 1). طبیعتاً اکتشاف و بهره‌برداری به ساختارها و طرح‌های سازمانی متفاوت اما مکمل نیاز دارد. اکتشاف به طور کلی در ساختارهای غیر متمرکز رشد می‌کند؛ درحالی‌که 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. چون شایستگی‌های مکمل را توسعه می‌دهند (Wolf et al., 2019: 4).

سازمان‌هایی که تنها بر اکتشاف متمرکزند با احتمال بیشتری با 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

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

2. Duncan

3. O'Reilly

در ارتقا 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 و طراحی و توسعه محصولات و خدمات و فرایندها از اینرسی اجتناب کنند (Blarr, 2012: 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 (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 به‌ظاهر متناقض اکتشاف و بهره‌برداری را هم‌زمان مورد توجه قرار دهند (Adler et al., 2020: 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 رقبا باشند (Jogarathnam, 2017: 106). هدف یک سازمان بازار محور درک نیازهای مشتریان از طریق هماهنگی و سازماندهی و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با آنان برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است (Ali et al., 2020: 1506). بازار محوری سازمان را قادر می‌سازد نیازهای مشتریان را اولویت‌بندی و بر رضایت آنان تمرکز کند و به‌سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهد (Kumar et al., 2011: 17). در مجموع، بازار محوری به خلق مجموعه‌ای از فرایندها و قابلیت‌ها در سازمان کمک می‌کند که به درک نیاز و خواسته‌های مشتری منجر می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا ارتباط خود را با مشتریان به صورت مؤثر مدیریت کند.

### کار آفرین محوری

کار آفرین محوری یک جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکار و نگرشی نسبت به نوآوری و پیشگامی و ریسک‌پذیری در تدوین و اجرای استراتژی‌ها است (Ciampi et al., 2021: 3). کار آفرین محوری نه تنها اهداف بلکه اقدامات تصمیم‌گیرندگان کلیدی در مورد فرایند کار آفرینی را نیز در بر می‌گیرد. سازمان‌هایی که مستقل عمل می‌کنند نوآوری را تشویق می‌کنند و ریسک‌پذیری را ترویج می‌دهند و حرکت‌های تهاجمی در برابر رقبا نشان می‌دهند و فرصت‌های بازار را فعالانه دنبال می‌کنند و در مقایسه با سازمان‌هایی که فاقد این ویژگی‌ها هستند از سطح بالاتری از کار آفرین محوری برخوردارند (Anderson et al., 2015: 1580). بنابراین، کار آفرین محوری توصیف‌کننده چگونگی هماهنگی و پیگیری و استفاده سازمان‌ها از قابلیت‌ها و منابع خود برای ایجاد ارزش‌های جدیدی است که مزیت رقابتی می‌سازد. از دیدگاه منبع محور کار آفرین محوری یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که مزیت رقابتی و رشد پایدار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زیرا پایه و اساس عناصری از سازمان است که ارزش جدیدی ایجاد می‌کند (Jayashree et al., 2021: 4).

### آمادگی صنعت چهارم

سه انقلاب صنعتی اول مکانیزاسیون و 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<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ معرفی شد که نمادی از آغاز انقلاب صنعتی چهارم است (Qina et al., 2016: 173). نسل چهارم صنعت به صورت گسترده در حال ایجاد تحول اساسی در حوزه‌های مختلف است و در این زمینه مدیران نیازمند همسویی با این موج‌اند؛ وگرنه به‌سرعت از گردونه رقابت کنار گذاشته خواهند شد (مظفری‌مهر و تقوی‌فرد، ۱۴۰۳: ۱۵۲). صنعت چهارم مفهومی نشان‌دهنده پذیرش تکنیک‌ها و فرایندهای دیجیتال‌سازی، رایانش ابری، اینترنت اشیا، و ... برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی در بازارهای داخلی و جهانی است (Castelo-Branco et al., 2019: 22).

در ابعاد مختلف تحول دیجیتال، توجه سیاست‌گذاران و دانشگاهیان و مدیران به امکاناتی که به وسیله کاربرد دیجیتالی شدن در فرایندها به وجود می‌آیند (و در مجموع صنعت چهارم) جلب شده است. در واقع ایده اصلی صنعت چهارم استفاده از

فناوری‌های نوظهور به گونه‌ای است که فرایندهای تجاری و مهندسی به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر و کارآمد و پایدار با کیفیت بالا و هزینه اندک (Wang et al., 2016: 2) همراه کاهش پیچیدگی محصول و فرایند از طریق رویکرد ناب ارائه شود (Mayr et al., 2018: 622).

### پیشینه تجربی پژوهش

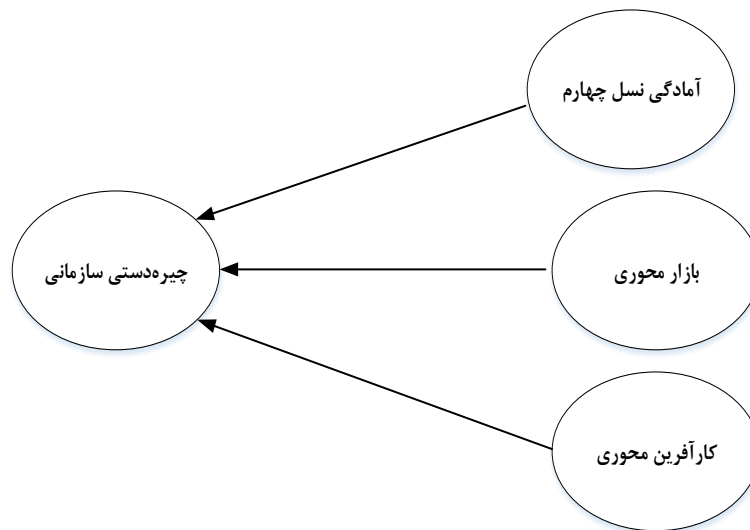
از میان پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با چیره‌دستی سازمانی، بازارمحوری، کارآفرین‌محوری، و آمادگی صنعت چهارم در ادامه تعدادی که مرتبط با هدف پژوهش حاضر و زمینه‌ساز مدل مفهومی آن است ارائه شده است. قلی‌پور و همکارانش (۱۴۰۱) بازارمحوری در صنعت بانک‌داری را موجب نوآوری و مزیت رقابتی می‌دانند. ملکی مین‌باش رزگانه و همکارانش (۱۳۹۸) نشان دادند شرکت‌های کارآفرین‌محور، بازارمحور، و نوآور رضایت مشتریان را نسبت به رقبا به شیوه مناسب‌تری تأمین می‌کنند. سانگ و جینگ (۲۰۱۷: ۹۹۵) هم با در نظر گرفتن تأکید بازارمحوری بر بهبود و نوآوری محصولات و رویه‌های موجود آن را با مفهوم بهره‌برداری در نظریه چیره‌دستی سازمانی سازگار می‌دانند. کارآفرین‌محوری بر قابلیت اکتشاف تأثیر مثبت و معنادار دارد (Enkel et al., 2016؛ خدای و فاریابی، ۱۴۰۰). سازمان‌های کارآفرین با تسهیل یادگیری و پذیرش شکست و اطمینان از یکپارچگی و انتقال مناسب دانش چیره‌دستی را ترویج می‌دهند (O'Reilly & Tushman, 2008: 189). مطالعات حوزه صنعت چهارم نسبتاً جدید و به سرعت در حال تکامل اما پراکنده است (Castelo-Branco et al., 2019: 22). در خصوص پیامدهای صنعت چهارم می‌توان به بهبود شرایط فرهنگی و اقتصادی (Demong et al., 2021: 53)، بهبود قابلیت تصمیم‌گیری، افزایش رضایت مشتری، دانش سازمانی، و کاهش ناکارآمدی (Tortora et al., 2021: 744) اشاره کرد.

خدای و فاریابی (۱۴۰۰) اثر جهت‌گیری استراتژیک و نقش تقویت‌کننده چیره‌دستی سازمانی بر شهرت برد دانشگاهی را بررسی کردند و نشان دادند گرایش کارآفرینی و گرایش تعاملی به وسیله بهبود قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری عملکرد و شهرت برند را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طباطباییان و همکارانش (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. شکیبی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «اکوسیستم کارآفرینی شهری: کاوشی در عوامل مؤثر بر چیره‌دستی سازمانی» تنوع و جهت‌گیری یادگیری و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را دارای تأثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی شناسایی کردند. تأثیر نوع فناوری اطلاعات (Lee et al., 2015: 400) و تصمیم‌گیری استراتژیک (Severgnini et al., 2018: 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 و نیازمند پیشایندها و زمینه‌سازهایی است و توسط تعدادی از عوامل تقویت می‌شود (Prasetio et al., 2022: 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؛ به‌ویژه 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 تأثیر 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 بر اساس پیشینه موضوع بدین صورت مشخص شده است:

۱. بازارمحوری تأثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.
۲. کارآفرین‌محوری تأثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.
۳. آمادگی نسل چهارم تأثیر مثبت و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد.

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل 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 (بر اساس 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 است و برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. شرکت در بازه زمانی زمستان ۱۴۰۲ دارای ۵۶ شعبه بوده است که به دلیل محدود بودن جامعه تصمیم به بررسی کل آن گرفته شد. بنابراین از مدیران (یا معاونان) شعبات درخواست شد پرسشنامه را تکمیل کنند. برای سنجش چیره‌دستی سازمانی با دو بعد (بهره‌برداری و اکتشاف) از ده گویه پرسشنامه پاتل<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) استفاده شد. بازارمحوری با دو بعد رقیب‌گرایی و مشتری‌مداری (هر یک با چهار گویه) به وسیله پرسشنامه نارور<sup>۲</sup> و اسلاتر (۱۹۹۰)، کارآفرین‌محوری با نه گویه و سه بعد (اقدامات فعالانه، اقدامات نوآورانه، ریسک‌پذیری) با پرسشنامه اندرسون و همکارانش (۲۰۱۵)، و آمادگی صنعت چهارم با چهار گویه با کمک پرسشنامه استنتوف<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) سنجیده شده است. در نهایت، بررسی بر مبنای ۵۳ پرسشنامه مناسب 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

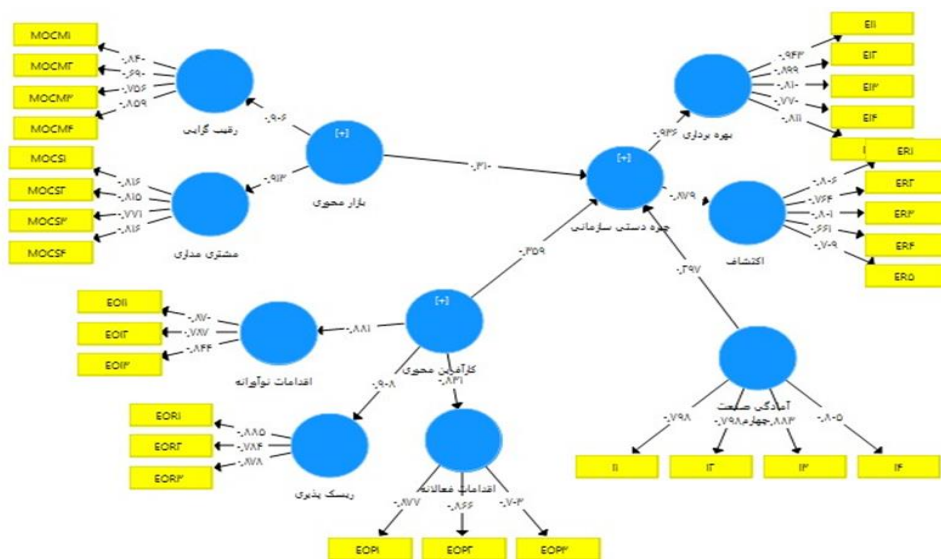
روایی صوری پرسشنامه‌ها به وسیله استادان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی به وسیله آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و روایی به وسیله روایی همگرا (AVE) بررسی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری اجرا شده است. جدول ۱ نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری، پایایی، و روایی متغیرها است. بر اساس جدول ۱، بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج‌شده بیش از ۰/۵، ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ است. بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شکل ۲ و ۳ به ترتیب نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش است.

1. Patel  
2. Narver  
3. Stentoft

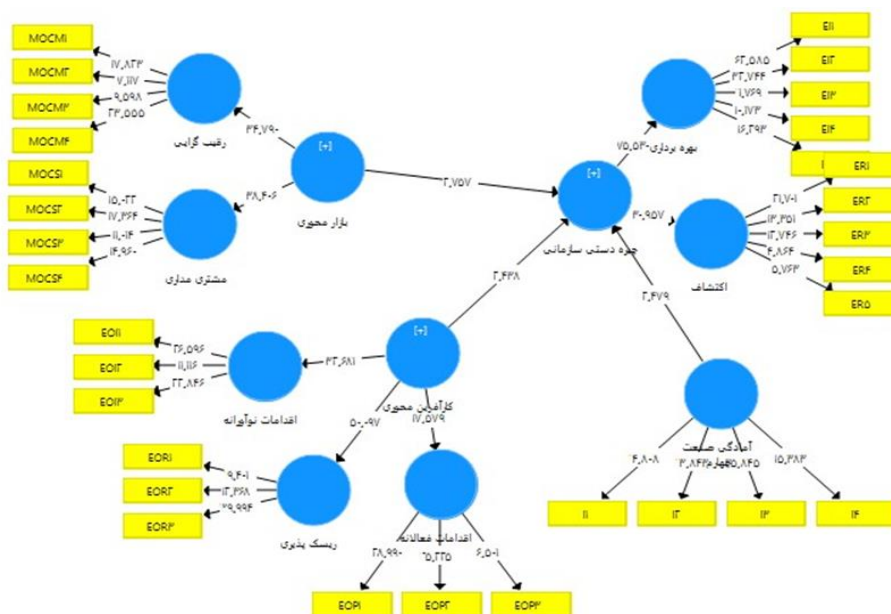
جدول ۱. نتایج مدل اندازه گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	AVE	
چیره دستی سازمانی	اکتشاف	۰/۸۰۶	۰/۸۰۶	۰/۸۶۵	۰/۵۶۳	
		۰/۷۶۴				
		۰/۸۰۱				
		۰/۶۶۱				
بهره برداری	بهره برداری	۰/۹۴۳	۰/۹۰۱	۰/۹۲۸	۰/۷۲۱	
		۰/۸۹۹				
		۰/۸۱۰				
		۰/۷۷۰				
بازار محوری	مشتری مداری	۰/۸۱۶	۰/۸۱۹	۰/۸۸۰	۰/۶۴۸	
		۰/۸۱۵				
		۰/۷۷۱				
		۰/۸۱۶				
رقیب گرای	رقیب گرای	۰/۸۴۰	۰/۷۹۶	۰/۸۶۸	۰/۶۲۳	
		۰/۶۹۰				
		۰/۷۵۶				
		۰/۸۵۹				
کار آفرین محوری	اقدامات فعالانه	۰/۸۷۷	۰/۷۵۴	۰/۸۵۸	۰/۶۷۱	
		۰/۸۶۶				
		۰/۷۰۳				
	اقدامات نوآورانه	اقدامات نوآورانه	۰/۸۷۰	۰/۷۸۱	۰/۸۷۳	۰/۶۹۶
			۰/۷۸۷			
			۰/۸۴۴			
ریسک پذیری	ریسک پذیری	۰/۸۸۵	۰/۸۰۶	۰/۸۸۶	۰/۷۲۳	
		۰/۷۸۴				
		۰/۸۷۸				
آمادگی صنعت چهارم	آمادگی صنعت چهارم	۰/۷۹۸	۰/۸۳۹	۰/۸۹۳	۰/۶۷۵	
		۰/۷۹۸				
		۰/۸۸۳				
		۰/۸۰۵				





شکل ۲. مدل اندازه‌گیری



شکل ۳. مدل ساختاری

جدول 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 ۲. نتایج فرضیه‌های پژوهش

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

### بحث و نتیجه

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: 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 به دست آید. چون چیره‌دستی سازمانی در نهایت بهبود عملکرد و موقعیت بلندمدت سازمان را به دنبال خواهد داشت (Trieu et al., 2023: 544). نتایج نشان‌دهنده تأیید سه فرضیه پژوهش است.

بر اساس فرضیه ۱، بازارمحوری تأثیر مستقیم و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد. تأیید این فرضیه همسو با پژوهش ساهی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) است که با بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط بازارمحور تأثیر آن بر فعالیت‌های اکتشافی را تأیید می‌کنند. با این حال، تأثیر بازارمحوری بر فعالیت‌های بهره‌بردار را ناچیز تشخیص داده‌اند. همچنین پژوهش اددفالی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) تأثیر بازارمحوری بر چیره‌دستی سازمانی را تأیید می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد بازارمحوری، که نشان‌دهنده تعهد کارکنان و سازمان به ایجاد ارزش برتر برای مشتری است، سازمان‌ها را در موقعیت بهتری برای به‌کارگیری قابلیت‌های بهره‌بردار 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 رزگه و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۹). بازارمحوری یک قابلیت سازمانی است که آن را قادر می‌سازد تا از فرصت‌های موجود و در حال ظهور استفاده کند و نیاز مشتری را مشاهده و کنش‌های رقیب را پیش‌بینی و متناسب با آن‌ها اقدام کند. به همین سبب تنها بر یک وجه (بهره‌بردار یا اکتشاف) صرف متمرکز نمی‌شود.

بر اساس 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 و همکارانش (۲۰۲۰: ۳) تأثیر کارآفرین‌محوری بر فعالیت‌های بهره‌بردار را قابل توجه معرفی می‌کنند. کارآفرین‌محوری منعکس‌کننده بسیاری از تضادهای مرتبط با کارایی و اجراست و در عین حال با بهره‌بردار همراه است و با اکتشاف همخوانی دارد. کارآفرین‌محوری ابزار مؤثری برای مقابله با تهدیدات رقابتی و توسعه گستره بازارها و محصولات جدید است و سهم چشمگیری در توفیق و تعالی سازمان‌ها دارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۲). این جهت‌گیری که بر اکتشاف تأکید دارد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد با درگیر شدن در فرایند یادگیری سازمانی به رقابت‌پذیری پایدار دست یابند. اکتشاف نیز پیوند عملکرد و کارآفرینی را بهبود می‌بخشد. چون استراتژی اکتشاف نشان‌دهنده اقدامات کارآفرینانه است و هدف آن ایجاد فرصت‌های تجاری جدیدی است که خارج از محدوده استراتژی فعلی ظاهر می‌شوند.

بر اساس فرضیه ۳، آمادگی صنعت چهارم تأثیر مستقیم و معنادار بر چیره‌دستی سازمانی دارد. این فرضیه در پژوهش اددفالی و همکارانش (۲۰۲۳) نیز به تأیید رسیده است. صنعت چهارم امکانی برای رسیدگی به پیچیدگی فزاینده محیطی با هدف بهبود شفافیت از طریق پیوند دیجیتال عناصر درگیر در فعالیت است و فرایند 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: 622). سازمان متعلق به صنعت چهارم دانش عمیقی دارد و به دنبال استفاده از فناوری‌های توانمندساز جدید و تمرکز بر مکانیسمی است که از طریق آن با ادغام و همکاری بیشتر منابع انسانی و فیزیکی و اطلاعاتی ارزش بیشتری برای سازمان و زنجیره تأمین ایجاد کند (Tortora et al., 2021: 744). در واقع فناوری‌های صنعت چهارم از تصمیم‌گیری‌ها پشتیبانی و بنابراین به طور قابل توجهی به بهره‌وری کمک می‌کند (کیانی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲) و در نهایت چیره‌دستی سازمانی و بهبود عملکرد را محقق می‌سازد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به بی‌دقتی و عدم تمایل مدیران به تکمیل پرسشنامه و روش کمی (که تصویر عمیق و چندوجهی از موضوع ترسیم نمی‌کند) آن اشاره کرد. بنابراین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از روش‌های کیفی برای طراحی مدل جهت‌گیری استراتژیک متناسب با تحقق چیره‌دستی سازمانی استفاده کنند و ضمن بررسی متغیرها در سایر صنایع به مطالعه در جامعه آماری بزرگ‌تر اقدام کنند. سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک مانند تعاملی نیز بررسی

1. Sahi

2. Ed-Dafali

شود. همچنین مقایسه و رتبه‌بندی تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ساز چیره‌دستی سازمانی در صنایع مختلف و فراتحلیل آن‌ها می‌تواند در تکمیل نتایج این پژوهش مؤثر باشد.

### پیشنهاد

مطابق فرضیات پژوهش به مدیران توصیه می‌شود:

فرضیه ۱. به صورت دوره‌ای تغییرات محیط کسب‌وکار را بررسی کنند 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 دهند. 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 تأثیر مثبت آن بر چیره‌دستی، در برنامه‌ریزی‌ها به این عامل و ساختار سه‌بعدی (ریسک‌پذیری، اقدامات نوآورانه، اقدامات فعالانه) آن توجه کنند؛ به‌ویژه در استخدام و 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 کنند. همچنین در ایجاد زیرساخت‌های فناوری مانند پلتفرم‌های ابری و سیستم‌های سایبری و گسترش ارتباط‌پذیری و اشتراک‌گذاری به‌ویژه 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 شده است.

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

## منابع

- بهرامی، محمدرضا؛ هاشم‌زاده، غلامرضا؛ شاه‌منصوری، اشرف و فتحی هفشجانی، کیامرث (۱۴۰۲). تحلیل مؤلفه‌های مؤثر بر ارزیابی آمادگی صنعت نسل چهارم. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، (۱۳/۲)، ۲۶۷ - ۲۹۷.
- توکلی، سیمای؛ خداداد حسینی، سید حمید و سهرابی، شهلا (۱۳۹۹). تأثیر ویژگی‌های هوش تجاری بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها با نقش میانجی کارآفرینی محوری، بازارمحوری، و نوآوری در کسب‌وکار. راهبردهای بازرگانی، (۱۵/۱۷)، ۱۵۹ - ۱۷۸.
- خدای، سهیلا و فاریابی، نگار (۱۴۰۰). بررسی اثر جهت‌گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر شهرت برند دانشگاهی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، (۳/۱۰)، ۱۰۵ - ۱۲۹.
- طباطبایان، سید حبیب‌الله؛ پورقاسم، محسن و صفردوست‌مرکیه، عاطیه (۱۴۰۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوسویه. مدیریت فرهنگ سازمانی، (۲/۲۰)، ۴۲۷ - ۴۵۲.
- قلی‌پور، مجید؛ رحمتی، یلدا و شاهرودی، کامبیز (۱۴۰۱). ارائه الگوی بازرگرای در صنعت خدمات بانکداری ایران. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، (۷/۵)، ۱۵ - ۱۰۴.
- کیانی، مهرداد؛ عندلیب‌اردکانی، داود؛ زارع‌احمدآبادی، حبیب و میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۴۰۲). تحلیلی بر توانمندسازهای مؤثر بر پیاده‌سازی اقتصاد مدور و صنعت ۴،۰ در زنجیره تأمین. مطالعات مدیریت صنعتی، (۷۰/۲۱)، ۱ - ۴۳.
- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، (۴/۱۳)، ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶.
- 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.
- ملکی‌مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ امینی‌خیابانی، غلامرضا و خوانساری، یحیی (۱۳۹۸). ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی با تأکید بر کارآفرینی محوری و بازارمحوری؛ نقش میانجی نگرش نوآورانه. مدیریت بازرگانی، (۱/۱۱)، ۸۷ - ۱۰۴.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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)
- Blarr, W. H. (2012). *Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy, Performance Linkage*. Gabler Verlag Wiesbaden.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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>.
- 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.
- 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>
- 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

- 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.
- Friedrich, B. (2023). *Leveraging Organizational Structure to Achieve Ambidexterity as a Dynamic Capability in Service Organizations*. Master's thesis of university of Turku.
- 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.
- 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)
- 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)
- 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.
- 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.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- 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.
- 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)
- 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)
- 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.
- 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>
- 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)
- 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.
- 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)
- 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)
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Ogrea, 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->
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- 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>

- Prasetio, A. B., Aboobaidar, 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>
- Qina, J., Liua, Y., & Grosvenora, R. (2016). A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond. *Procedia CIRP*, 52, 173–178.
- 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
- 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.
- 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.
- 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>
- 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*.
- 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>
- 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
- Tabatabaieian, 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)
- 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)
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wang, S., Wan, J., Li, D., & 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.
- 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.
- Zabiegalski, E. (2019). *The Rise of the Ambidextrous Organization: The Secret Revolution Happening Right Under Your Nose*. Business Research Consulting.