

Exploring the Antecedents of Organizational Ambidexterity (the case study of Alborz Insurance Company)

Hossein Damghanian^{1*}, Fereshteh Ghaleh Agha Babaei²

1. Professor Department Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author). E-mail: hdamghanian@semnan.ac.ir
2. Postdoctoral Research Fellow, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
E-mail: fereshtehbabai@semnan.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

Organizational ambidexterity is one of the significant ideas of management that relates the long-term success of an organization to its ability to exploit current capabilities and discover new core competencies at the same time. Nevertheless, it is considered a relatively complex challenge for the organization, because creating a balance between the conflicting requirements of realizing what is described as organizational ambidexterity, requires investigating and knowing the contexts of its formation. The current research aims to identify the antecedents of organizational ambidexterity in the branches of Alborz Insurance Company in a qualitative way. Semi-structured interviews with purposeful sampling and theoretical saturation stopping criteria were used to collect information, as well as thematic analysis method to identify their pattern. By coding the obtained data and recognizing the themes, their communication pattern was drawn as a model. The reliability and validity of extracted themes were checked and confirmed by several methods. The results indicate 45 basic themes, 12 organizing themes and 5 global themes; multi-dimensional management, multi-dimensional human resources, multi-dimensional architecture, multi-dimensional internal environment and external environment factors have an effect on organizational ambidexterity, the use of which provides the basis for the realization of an ambidextrous organization and achieves a competitive advantage and maintains it in the long term.

Introduction

Due to the constant changes in the business environment and technological advancements, organizations must keep up with speed to stay in the game. The way some managers solve today's challenges has led to the research of many researchers and the presentation of the term organizational mastery, which is a

key driver for performance. The way some managers solve today's challenges has led to the research of many researchers and the presentation of the term organizational ambidexterity, which is a key driver for performance. An ambidextrous organization is an organization that explores and exploits at the same time and has the ability to manage today's business and adapt to future needs. If companies succeed in implementing organizational ambidexterity, they are more likely to succeed than other companies that focus solely on exploration or exploitation; because it becomes easier for them to adapt to current environmental changes (Gianzina-Kassotaki, 2017).

Case study

Research shows the difference in the factors underlying the formation of organizational ambidexterity in the private and public sectors (Priyanka, Jain, & Dhir, 2020); researches shows that these factors are not investigated in the private sector of Iran. The current research gap and the expressed desire of Alborz insurance company managers as a private insurance company whose managers understand the dynamic and competitive environment of the industry well and seek to regain their competitive position of the past years, encouraged the researchers to investigate the antecedents of organizational ambidexterity. Therefore, the current research seeks to answer this question: What are the antecedents of organizational ambidexterity in Alborz Insurance Company?

Materials and Methods

The current research is qualitative and applied. The statistical population includes faculty members and experts in the field of management and familiar with the insurance industry, who are also interested in organizational excellence. The research method is thematic analysis, which is a method to recognize, analyze and report the patterns in qualitative data, and it is an interactive process that includes six steps (Scharp & Sanders, 2018); In order to realize the validity and reliability of the research, at the stage of selecting the topic, a comprehensive review of the theoretical foundations was carried out to ensure the validity of the research and to design appropriate questions, as well as conduct interviews with study and consultation with experts. To check the reliability, two methods of test-retest reliability and inter-coder reliability have been used.

Discussion and Results

The results indicate 5 global themes; multi-dimensional management, multi-dimensional human resources, multi-dimensional architecture, multi-faceted internal environment and external environment factors. Multi-dimensional management includes two organizing themes: 1. manager's belief and persuasion and 2. Manager's ability. Multi-dimensional human resources also includes two organizing themes: 1. individual characteristics and 2. Individual skills. Multi-dimensional architecture includes 1. Coordination mechanism and

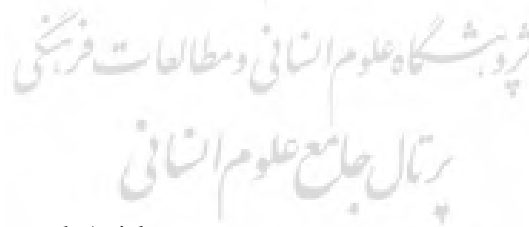
2. Network feature. The multi-dimensional internal environment also includes 1. The organization's approach, 2. Human resource management policies, 3. The organization's knowledge base, and 4. Organizational culture. The aspects of the external environment also include two organizing themes: 1. legal and political and 2. Social.

Conclusion

The main goal of the current research is to identify the antecedents of organizational ambidexterity, meaning the balance between exploitation and exploration, and it is considered a vital matter in a dynamic and competitive environment. By creating a balance between exploitation and exploration, the organization can have long-term growth and continuous innovation and maintain its market share in the 5 key concepts mentioned.

Therefore, it is recommended to pay attention to personality traits in the recruitment of human resources (the theme of The multi-dimensional human resources) and in promotion to managerial positions (the theme of multi-dimensional management) to the ability and commitment of people to the field of mastery, in the arrangement of the structure of the organization (the theme of multi-dimensional architecture) and the relationship with the environment, both internal and external, should be considered as the conditions of organizational ambidexterity.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Exploitation, Exploration Antecedents and Alborz Insurance Company.



Article Type: Research Article

Cite this article: Damghanian, H., & Ghaleh Agha Babaei, F. (2025) Exploring the Antecedents of Organizational Ambidexterity (the case study of Alborz Insurance Company). *Public Management Researches*, 18 (68), 85-108. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2025.48282.6170

Received: 06 Apr. 2024

Revised in revised form: 16 Oct. 2024

Accepted: 25 Jan. 2025

Published online: 22 June 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan





پښتونستان د علومو انساني و مطالعاتو فریښی
پرتال جامع علوم انسانی

کاوشی بر پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز)

حسین دامغانیان^{۱*} – فرشته قلعه آقا بابائی^۲

۱. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

hdamghanian@semnan.ac.ir

۲. پژوهشگر پسادکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

fereshtehbabai@semnan.ac.ir

چکیده

چیره‌دستی سازمانی یکی از ایده‌های قابل توجه مدیریت است که موفقیت بلندمدت یک سازمان را به توانایی آن در بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی و کشف همزمان شایستگی‌های اساسی جدید مرتبط می‌داند. با این وجود، چالش نسبتاً پیچیده‌ای برای سازمان‌ها به شمار می‌آید، چراکه ایجاد تعادل میان الزامات متضاد تحقق آن، نیاز به بررسی و شناخت زمینه‌های شکل‌گیری اش دارد. پژوهش حاضر درصدد است تا پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی را در شعبات شرکت بیمه البرز به روش کیفی شناسایی نماید. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با نمونه‌گیری هدفمند و معیار توقف اشباع نظری برای گردآوری اطلاعات، و روش تحلیل مضمون برای شناخت الگوی آن‌ها استفاده شده است. با کدگذاری داده‌های بدست آمده و شناخت مضامین، الگوی ارتباطی آن‌ها به صورت مدل ترسیم شد و با روش‌های متعدد، پایایی و روایی مضامین استخراجی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. نتایج حاکی از ۴۵ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر؛ مدیریت چند وجهی، منابع انسانی چند وجهی، معماری چند وجهی، محیط داخلی چند وجهی و وجوه محیط خارجی، اثرگذار بر چیره‌دستی سازمانی است، که به کارگیری آن‌ها زمینه‌ی تحقق یک سازمان چیره‌دست را فراهم و موجب دست‌یابی به مزیت رقابتی و حفظ آن در بلندمدت می‌شود.

واژه‌های کلیدی: چیره‌دستی سازمانی، پیشایندها، اکتشاف و بهره‌برداری، شرکت بیمه البرز.

استناد: دامغانیان، حسین؛ قلعه آقا بابائی، فرشته. (۱۴۰۴). کاوشی بر پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت بیمه

البرز)، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸(۶۸)، ۸۵-۱۰۸. DOI: 10.22111/JMR.2025.48282.6170



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

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

مقدمه

تغییرات مداوم محیط کسب و کار، پیشرفت فناوری، بهبود مستمر رویه‌های رقبا و در عین حال وابستگی مزیت رقابتی سازمان‌ها به قدرت شایستگی و پویایی ارائه شده در زمینه‌ی صنعتشان، آن‌ها را در معرض خطر یک شکست قریب‌الوقوع قرار می‌دهد که ناچار باید به سرعت اقدام نمایند. سازمان‌ها باید با چالش‌های پیچیده و معمولاً متناقضی دست و پنجه نرم‌کنند، شیوه‌ی مدیران برای حل این چالش‌ها، به زمینه‌ای برای پژوهش تعدادی از پژوهشگران و ارائه‌ی اصطلاح چیره‌دستی سازمانی^۱ منجر شده است که می‌تواند تاثیر معناداری بر عملکرد پایدار شرکت‌ها داشته باشد (Nasution, Muafi, Qadri, & Suprihanto, 2024: 513).

سازمان چیره‌دست، سازمانی است که همزمان به اکتشاف^۲ و بهره‌برداری^۳ می‌پردازد و توانایی مدیریت کسب و کار امروز و تطابق با نیاز آینده را دارد. اگر شرکت‌ها موفق به اجرای چیره‌دستی سازمانی شوند، در مقایسه با سایر شرکت‌هایی که تنها روی اکتشاف یا بهره‌برداری تمرکز می‌کنند، با احتمال بیشتری موفق می‌شوند؛ زیرا سازگاری با تغییرات محیط جاری برای آن‌ها آسان‌تر می‌شود (Gianzina-Kassotaki, 2017: 2).

اتخاذ چیره‌دستی سازمانی در محیط چالش برانگیز، می‌تواند مزیت کلیدی برای شرکت در مقابله با نیروهای رقابتی فزاینده فراهم آورد. چیره‌دستی سازمانی، هم عملکرد سودآور کوتاه مدت را از طریق بهره‌برداری از محصولات موفق فعلی و هم بقای طولانی مدت را از طریق کشف راه‌حل‌های نوآورانه برای رفع نیازهای مشتریان آینده تضمین می‌کند (Kassotaki, Paroutis, & Morrell, 2019: 2). بحث اصلی در افزایش عملکرد، ایجاد تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری است؛ حفظ تعادل، لزوماً به این معنا نیست که باید تعداد مساوی از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری انجام شود؛ در عوض، بیانگر آن است که سازمان و اعضای آن باید در انجام وظایف کاری مرتبط با هر دوی این فرآیندها به طور مساوی برتری داشته باشند (Brix, 2019: 337).

^۱. چیره‌دستی سازمانی ترجمه‌ی عبارت Organizational Ambidexterity است و در برخی منابع فارسی دو سوتوانی ترجمه شده است.

^۲. Exploration

^۳. Exploitation

مفهوم چیره‌دستی شامل دو ویژگی اساسی و متفاوت، همسویی و سازگاری است که هدف هر دو، ایجاد تغییراتی در فرآیند کسب و کار است (*Ghantous & Alnawas, 2020*)؛ اما از آنجایی که بازده حاصل از اکتشاف نسبت به بازده حاصل از بهره‌برداری از نظر زمانی بلندمدت‌تر است، مدیران ارشد تمایل دارند، بهره‌برداری را بر اکتشاف اولویت دهند، از طرف دیگر تخصیص منابع شرکت مانند؛ کارکنان، زمان، بودجه و ... برای تعریف و اقدام کارهای جدید در مقابل انجام کار موجود دشوار است. شناخت عواملی که موجب شکل‌گیری چیره‌دستی سازمانی به عنوان راه حلی برای برون رفت از مسائل جاری سازمان‌های کنونی می‌شود، می‌تواند کمک چشم‌گیری به مدیران داشته باشد؛ چراکه راه کار اصلی پیاده‌سازی چیره‌دستی در یک سازمان شناسایی پیشایندهای آن است؛ تا با زمینه‌سازی پیشایندها، بتوان چارچوب هدایت‌گری برای خلق آن پدید آورد. بررسی عوامل زمینه ساز چیره‌دستی سازمانی می‌تواند منابع انسانی، به ویژه مدیران ارشد را به‌عنوان بازیگران درون شبکه‌ای در راستای توسعه‌ی پتانسیل موجود به‌عنوان وسیله‌ای برای حفظ و ادغام فعالیت‌های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌برداری ترغیب نماید و مشوق قوی در این رابطه باشد.

پژوهش‌ها حاکی از تفاوت در عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری چیره‌دستی سازمانی در بخش خصوصی و دولتی است (*Priyanka, Jain, & Dhir, 2020: 1*)؛ بررسی پژوهشگران، نشان از عدم بررسی این عوامل در بخش خصوصی کشورمان دارد. خلاء پژوهشی حاضر و ابراز تمایل مدیران شرکت بیمه البرز به عنوان یک شرکت بیمه خصوصی که مدیران آن فضای پویا و رقابتی صنعت را به خوبی درک و به دنبال باز پس‌گیری جایگاه رقابتی سالیان گذشته خود می‌باشند، پژوهشگران را به بررسی پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی ترغیب نمود. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است: پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی در شرکت بیمه البرز چیست؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

دانکن^۱ (۱۹۷۶) چیره‌دستی سازمانی را به عنوان مفهومی برای همسویی ساختار سازمانی و تخصیص منابع در سازمان، برای برآورده کردن خواسته‌های متناقض محیط‌های سازمانی معرفی می‌کند (Wilmes, Brändle, & Kuckertz, 2024: 1043)؛ کلمه چیره‌دستی از دو واژه‌ی لاتین (Ambi) به معنای دوسو یا دودست و (Dexterity) به معنای مهارت و چابکی تشکیل شده است. در سال‌های اخیر توجه به مفهوم چیره‌دستی سازمانی شتاب بیشتری داشته است؛ در حالی که مطالعات گذشته اغلب مبادله‌ی میان دو فعالیت، بهره‌برداری و اکتشاف را غیرقابل حل می‌دانستند، اما امروزه سازمان‌های چیره‌دستی را توصیف می‌کنند که قادر به بهره‌برداری توأم از شایستگی‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید می‌باشند. این سازمان‌ها همزمان بر اکنون و آینده تمرکز دارند، بهره‌برداری خدمات یا محصول را تسهیل و درآمدهای قابل پیش‌بینی ایجاد می‌کنند (Wilms, Winnen, & Lanwehr, 2019: 589).

به کارگیری همزمان بهره‌برداری و اکتشاف در پیاده‌سازی قابلیت‌های پویا و سازگاری سازمانی پس از تغییرات قابل توجه موثر است؛ سازمانی که بدون بهره‌برداری فقط درگیر اکتشاف است، هزینه آزمایش را متحمل می‌شود و از مزایای اقتصادی بهره‌برداری برخوردار نخواهد بود، و برعکس سازمانی که تنها بر بهره‌برداری متمرکز است فرصت‌های اکتشاف و آزمایش جدید را از دست می‌دهد لذا یک سازمان چیره‌دست برای بقای خود فعالیت‌ها را متعادل می‌سازد (Cozzolino, & Verona: 2024, 751) و درگیر فعالیت‌های تقویت‌کننده متقابل می‌شوند و بین درآمدهای کوتاه‌مدت تولید شده از طریق بازارهای فعلی و محصولات موجود، و درآمد بلندمدت از فرصت‌ها، بازارها و محصولات جدید، تعادل برقرار می‌کنند.

اکتشاف به جستجو، ریسک‌پذیری، آزمایش و نوآوری اشاره دارد، در حالی که بهره‌برداری به اصلاح، کارایی و اجرا مربوط می‌شود؛ چیره‌دستی به طور مثبت و قابل توجهی با عملکرد شرکت مرتبط است؛ هر چه مدیریت فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، توسط بازیگران سازمانی کارآمدتر باشد، شرکت نتایج عملکردی بهتری خواهد داشت

¹. Duncan

(Kassotaki, 2022: 1). البته کشف نوآوری‌های جدید می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای تولید درآمد ایجاد نماید، در عین حال، نتایج غیرقابل پیش‌بینی و نامطمئنی داشته باشد یا اکتشاف بیش از حد، توان مالی شرکت را تهدید نماید.

اگرچه اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان نیروهای رقیب معرفی می‌کنند، اما پژوهش‌ها در مورد چیره‌دستی سه رویکرد جایگزین را شناسایی کرده است که از طریق آن‌ها اکتشاف و بهره‌برداری می‌توانند به طور همزمان رشد کنند. چیره‌دستی را می‌توان به صورت ساختاری دنبال کرد، با واحدهای سازمانی متمایز که بر فعالیت‌های اکتشافی یا بهره‌برداری تخصصی تمرکز دارند؛ متناوباً، چیره‌دستی را می‌توان با ایجاد ظرفیت رفتاری برای کاوش و بهره‌برداری همزمان در واحدهای غیرمتمایز، به صورت متناوب دنبال کرد؛ و در نهایت، چیره‌دستی را می‌توان از طریق روابط بین سازمانی از طریق اکتشاف و یا بهره‌برداری مشترک توسعه داد (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-). (Sáez, 2020: 363

براین اساس چیره‌دستی سازمانی به سه نوع تقسیم می‌شود؛ ۱. چیره‌دستی موقتی^۱، که آگاهانه یا ناخودآگاه به وسیله‌ی سازمان به کار گرفته می‌شود و پیوسته اکتشاف را به بهره‌برداری و بلعکس تغییر می‌دهد؛ ۲. چیره‌دستی ساختاری^۲، یک فضای اکتشافی مجزا در نظر گرفته می‌شود که امکان کشف، خلاقیت یا نوآوری را فراهم می‌آورد و ۳. چیره‌دستی زمینه‌ای^۳ که قوی‌ترین نوع چیره‌دستی به شمار می‌رود و توانایی بهره‌برداری و اکتشاف در سازمان، به اندازه و در زمان مناسب در فرهنگ سازمان تا سطح فردی نفوذ می‌کند (Hamblin, Plimmer, Badar, & Lasthuizen: 2024: 1074). در مجموع برای درک چگونگی متعادل‌سازی فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، به دو بعد زمان و فضا توجه می‌شود؛ بعد زمان میزانی را نشان می‌دهد که چیره‌دستی به طور همزمان یا متوالی در طول زمان دنبال می‌شود، در حالی که بعد فضا نشان می‌دهد که آیا چیره‌دستی در داخل واحدهای سازمانی مستقل یا وابسته به هم رخ می‌دهد یا خیر (Gianzina-Kassotaki, 2017: 25).

1. Temporal ambidexterity
2. Structural ambidexterity
3. Contextual ambidexterity

پژوهش‌های این حوزه می‌توان ادعا کرد مدل جامع و طبقه‌بندی شده‌ای در رابطه با پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی به طور ویژه در صنعت بیمه و بخش خصوصی کشورمان وجود ندارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر، برای رفع نیازهای شرکت بیمه البرز در سراسر کشور صورت گرفته و بناست در بخش خصوصی به کار گرفته شود، لذا در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد که با روش تحلیل مضمون^۱ انجام شده است؛ تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی است که بدون وابستگی به چارچوب نظری و به صورت انعطاف‌پذیر برای بیان واقعیت و تبیین آن، استفاده می‌شود؛ در این پژوهش براساس دیدگاه اتریداسترلینگ^۲ (۲۰۰۱) مضامین در سه گروه قرار گرفته‌اند؛ ۱. پایه، به معنای مضامینی که مبین نکته مهمی در متن می‌باشند، ۲. سازمان‌دهنده، که از ترکیب مضامین پایه‌ی هم‌جنس ایجاد می‌شوند و واسطه مضامین فراگیر و پایه هستند و ۳. فراگیر، که در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرند (Abedi Jafari, et al. 2011, 157-159). تحلیل مضمون فرایندی تعاملی شامل سه مرحله و نشش گام مطابق جدول شماره ۱. است (Scharp & Sanders, 2018: 2).

جدول شماره ۱: مراحل و گام‌های فرایند تحلیل مضمون

مرحله	گام	شرح اقدام
تجزیه و توصیف	آشنایی با متن	شامل پیاده‌سازی و خواندن مکرر داده‌ها است.
	خلق کدهای اولیه	جمع‌آوری داده‌ها و علامت‌گذاری ویژگی‌های جالب آن‌ها به روش سیستماتیک صورت می‌گیرد.
تشریح و توصیف	جستجو مضامین	کدهای اولیه در مضامین بالقوه و تمام داده‌های مربوط به موضوع خاصی جمع‌آوری می‌شوند.
	بررسی مضامین	تعیین آن‌که آیا مضامین در رابطه با کدها به درستی تعریف شده‌اند و کل مجموعه‌ی داده‌ها یک نقشه‌ی صحیح ایجاد می‌کنند یا خیر.
ترکیب و ادغام	نام‌گذاری مضامین	شامل تعیین قلب آن‌چه هر مضمون می‌رساند و دانستن این‌که چه چیزی است و چه چیزی نیست.
	تدوین گزارش	یک گزارش تحلیلی تهیه می‌شود و نمونه‌های قانع‌کننده‌ای از شواهد گردآوری می‌شود.

1. Thematic Analysis

2. Attride-Stirling

جامعه آماری شامل اعضای هیات علمی، متخصصین صنعت بیمه و مدیران شرکت بیمه البرز است که با موضوع چیره‌دستی سازمانی آشنا باشند و محدودیت حداقل مدرک کارشناسی ارشد و پنج سال سابقه‌ی مدیریت، در مورد اعضای نمونه اعمال شده است. نمونه‌گیری به صورت قضاوتی و به روش گلوله برفی صورت گرفت و معیار اتمام مصاحبه‌ها اشباع نظری بوده است. پس از نفر یازدهم، اطلاعات و داده‌ی جدیدی اضافه نشده است اما مصاحبه تا نفر سیزدهم ادامه پیدا کرد، دو مصاحبه‌ی بعدی برای اطمینان خاطر صورت گرفته است. نمونه‌ی مورد مطالعه شامل ۵ نفر با مدرک دکتری و ۸ نفر با مدرک کارشناسی ارشد است که از این بین ۳ نفر عضو هیات علمی دانشگاه می‌باشند و ۲ نفر سابقه مدیریتی کمتر از ۱۰ سال و مابقی دارای سابقه بین ۱۰ تا ۱۸ سال می‌باشند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته است، مصاحبه‌ها به صورت حضوری و یا تلفنی صورت گرفته است، مدت زمان مصاحبه بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه بوده، پژوهشگران در حین مصاحبه تلاش کرده‌اند متن مصاحبه را پیاده‌سازی و بلافاصله پس از مصاحبه آن را تکمیل نمایند. فرایند مصاحبه با سوال کلی «چیره‌دستی سازمانی چه پیشایندهایی دارد؟ یا عوامل زمینه‌ساز چیره‌دستی سازمانی چیست؟» آغاز گردید و به فراخور پاسخ مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی مطرح شده است.

در راستای تحقق روایی و پایایی پژوهش، در مرحله‌ی انتخاب موضوع، بررسی جامعی در مبانی نظری صورت گرفت تا از روایی پژوهش اطمینان حاصل شود و سوالات متناسبی طراحی گردد، همچنین انجام مصاحبه‌ها با مطالعه و مشاوره با افراد متخصص صورت گیرد. برای بررسی پایایی از دو روش پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و پایایی بین دوکدگذار (تکرارپذیری) استفاده شده است؛ برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های صورت گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب و در فاصله‌ی زمانی یک ماه بعد مجدد کدگذاری شدند. در روش پایایی بین دوکدگذار نیز، از یک فارغ‌التحصیل دکتری آشنا به فرایند کدگذاری درخواست شد به کدگذاری ۳ مصاحبه‌ی انتخاب شده پردازد و درصد توافق درون

موضوعی محاسبه شود. که در هر دو^۱ پایایی بالاتر از ۶۰ و نتیجه قابل قبول بوده است (Khastar, 2009: 170).

جدول شماره ۲: نتایج بررسی پایایی

پایایی بین دوکدگذار			
شماره مصاحبه	مجموع کدهای دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۲	۳۰	۲۷	۳
۴	۳۳	۲۹	۴
۶	۲۶	۲۲	۴
مجموع	۸۹	۷۸	۱۱
پایایی بازآزمون			
۷	۲۹	۲۷	۲
۹	۲۵	۲۳	۲
۱۱	۲۸	۲۴	۴
مجموع	۸۲	۷۴	۸

یافته‌های پژوهش

در ابتدا پژوهش‌گران به شناخت الگوهای موجود در مصاحبه‌ها با استفاده از مجموعه خطوط راهنما پرداختند، لذا پس از مکتوب ساختن داده‌ها، بارها مورد مطالعه قرار گرفتند و ایده‌های قابل توجه آن‌ها درباره‌ی موضوع مشخص شد. در این مرحله با توجه به، شباهت و تفاوت‌ها مفاهیم شناسایی شده، توسعه داده یا حذف شدند. به این ترتیب بیش از ۶۰ کد بدست آمد، جدول شماره ۳ بخشی از مصاحبه‌ها و نحوه‌ی کدگذاری را به نمایش گذاشته است.

جدول شماره ۳: نمونه‌ای از نحوه‌ی کدگذاری اولیه‌ی مصاحبه‌ها

مضمون پایه	متن مصاحبه
ساختار سازمانی	در کنار بحث توجه به تولید فعلی و کارایی و بهبود و بهره‌وری، اهمیت در تقسیم بندی فعالیت‌ها و نقش‌های افراد در سازمان را درک کنند که در کنار تولید فعلی توجه به آینده، توجه به پژوهش و نوآوری هم مهم است، بدون آن که خللی در خدمات فعلی ایجاد شود و در بهره‌وری آن مشکل ایجاد شود. مثلاً برخی از سازمان‌ها یک قسمت مجزا با عنوان واحد نوآوری و فناوری یا تحقیق و توسعه دارند.
سیستم جبران خدمات	زیرفرایند پاداش حوزه‌ی منابع انسانی در توجه به بهره‌وری در کنار توجه به نوآوری اهمیت دارد، نظام پاداش و جبران خدمات سازمان باید جوری باز طراحی شود، که این مفهوم در سازمان به خوبی جا بیافتد که بهره‌وری در کنار نوآوری ارزشمند است، این می‌تواند خیلی به چیره‌دستی سازمانی کمک نماید.

^۱. (درصد پایایی بازآزمون ۷۵ و درصد پایایی بین دوکدگذار، ۸۰ بوده است).

پس از شناسایی مضامین پایه، با قرار دادن مضامین هم جنس و نزدیک به یکدیگر در کنار هم، مضامین سازمان‌دهنده بدست آمد که شامل ۱۲ مورد است، در نهایت هم مضامین فراگیر معین شدند؛ دسته‌بندی مذکور براساس سلسله مراتب و جایگاه مضامین (دیدگاه اتریداسترلینگ (۲۰۰۱)) صورت گرفته است. جدول شماره ۴ نشان‌دهنده مضامین سه سطح (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی است.

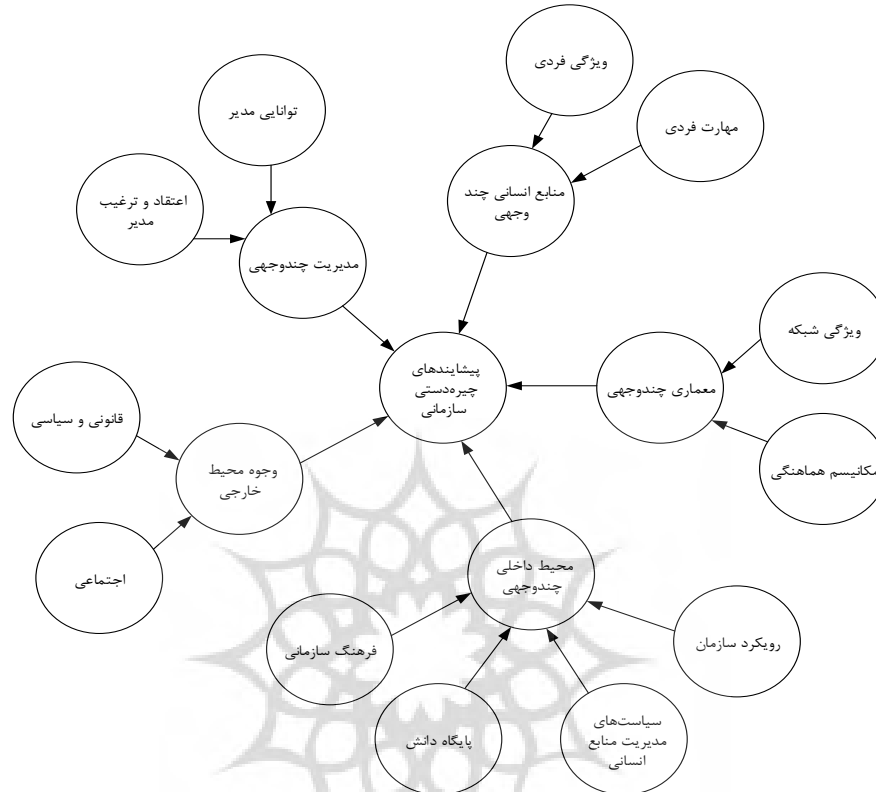
جدول شماره ۴: مضامین پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
ایفای نقش الگو	اعتقاد و ترغیب مدیر	مدیریت چندوجهی
انعطاف‌پذیری در تعاملات		
تفکر استراتژیک		
حمایت و پشتیبانی		
علاقه و تعهد		
مهارت یکپارچه‌سازی	توانایی مدیر	مدیریت چندوجهی
مهارت توانمندسازی		
توانایی شناسایی فرصت‌ها		
توانایی شناخت بازار		
توانایی منبع‌یابی	ویژگی فردی	منابع انسانی چند وجهی
جستجوگری		
تنوع‌پذیری		
روحیه تطبیق‌پذیری		
آزمایشگری		
خبرنگی در کار	مهارت فردی	منابع انسانی چند وجهی
توانایی کار تیمی		
ترکیب نیروی انسانی		
زمان‌شناسی - موقعیت‌شناسی		
اهداف و ارزش‌ها	مکانیسم هماهنگی	معماری چندوجهی
ادغام و یکپارچگی سطوح سازمانی		
ارتباطات سازمانی		
ساختار سازمانی		
استراتژی‌های ترکیبی		
ناهمگونی تماس‌ها	ویژگی شبکه	معماری چندوجهی
انسجام شبکه		
غیررسمی بودن		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
محیط داخلی چندوجهی	رویکرد سازمان	قوانین سازمانی
		نحوه‌ی تعامل با خارج
		استقلال جاری
		مدل تجاری طراحی شده
		نحوه‌ی تخصیص منابع
	سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	سیستم آموزش و توسعه
		نحوه و استمرار ارزشیابی
		سیستم جریان خدمات
		برنامه گردش شغلی
	پایگاه دانش	ظرفیت جذب
		یادگیری سازمانی
		فرهنگ سازمانی
محیط خارجی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ جهادی
		فرهنگ اشتراک‌گذاری
	قانونی و سیاسی	قوانین و مقررات (اسناد بالادستی)
		تلاش‌های نفوذی و گروه‌های فشار
		نگرش دولت به صنایع
	اجتماعی	تغییر نیازهای اجتماعی
		وجوه جمعیت‌شناختی
		شدت رقابت بازار

شکل شماره ۱ شرح کامل مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده‌ی گردآوری شده بر مبنای تحلیل دیدگاه و ذهنیت مصاحبه‌شوندگان در رابطه با پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی را نمایش می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل شماره ۱: شبکه‌ی مضامین پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم چیره‌دستی به دلیل شدت رقابت موجود در بازار جایگاه قابل توجهی به دست آورده است؛ چیره‌دستی سازمانی توانایی پویای کسب‌وکارها برای توسعه مدل‌های نوآورانه پشتیبانی مشتری، فروش یا تولید است که به‌عنوان نیروی محرک توانایی واکنش سریع به تغییرات و فرصت‌های بازار شناخته می‌شود (Trieu, Nguyen, Nguyen, Vu, & Tran, 2023: 544)؛ با این وجود، سازمان‌ها غالباً به دلیل جهت‌گیری‌های استراتژیک و منابع کمیاب، انتخاب صریح یا ضمنی میان بهره‌برداری و اکتشاف انجام می‌دهند و از یکی غافل می‌شوند (Ed-Dafali, et al., 2023: 3). لذا پژوهش حاضر به منظور شناخت پیشایندهای این پدیده در شرکت بیمه البرز با روش کیفی صورت گرفته است تا با ایجاد بستر مناسب

چیره‌دستی، گام موثری در تحقق چشم‌اندازهای ترسیم شده‌ی شرکت برداشته شود. الگوی ارائه شده به کمک روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان موضوع، استخراج شده است و شامل ۵ مضمون فراگیر است:

۱. مدیریت چند وجهی؛ مدیر همزمان به بهره‌برداری و اکتشاف می‌پردازد و هیچ کدام کنار گذاشته نمی‌شود، متشکل از دو مضمون سازمان‌دهنده‌ی اعتقاد و ترغیب مدیر و توانایی‌ها است؛ یعنی باور و مجموعه واکنش‌های ذهنی و عینی مدیر برای انجام توأم بهره‌برداری و اکتشاف فراهم است. مدیریت تناقض حاصل از چیره‌دستی نیازمند ویژگی‌های خاصی است. در عین حال سازمان‌ها انعکاسی از ویژگی‌های مدیران است، و مدیران می‌توانند سازمان را در حرکت به جهت خاصی متمایل سازند. سازمان چیره‌دست نیازمند مدیران حمایتگر، منعطف، متعهد، علاقمند، با تفکر استراتژیک و رفتار یکپارچه است که بتوانند نقش الگو را برای کارکنان ایفا نمایند؛ از طرفی توانایی شناخت بازار و فرصت‌های نهفته در آن را داشته باشند و منابع مناسب برای هر دو وجهه یک سازمان چیره‌دست را مهیا نمایند و مهارت یکپارچه‌سازی موضوعات و فرایندهای تسهیلگر را داشته باشند و به توانمندسازی نیروی انسانی در این حوزه اهمیت دهند. در پژوهش‌های گذشته؛ مدیریت ارشد (Priyanka et al., 2020: 9 & Campbell, Short & Graffin, 2025: 2) و یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006: 646) بر چیره‌دستی سازمانی اثرگذار شناخته شده است که همراستا با مضامین این بعد پژوهش است. در راستای این مضامین توصیه می‌شود؛ دوره‌های آموزشی منبع‌یابی استراتژیک شامل شناسایی و مدیریت منابع و ظرفیت‌هایی که شرکت بیمه البرز را قادر می‌سازد در بازار بیمه رقابتی‌تر عمل نماید همچنین کاهش ریسک مالی (سرمایه‌گذاری، نقدینگی، نرخ بهره، ارزی و اعتباری) عملیاتی (خطای انسانی، نقص در فرایندها، فناوری اطلاعات)، برای مدیران برگزار گردد و در انتصابات به نگرش نامزدها در رابطه با موضوع چیره‌دستی سازمانی و مضامین پایه‌ای حوزه‌ی مدیریت چندوجهی توجه شود.

۲. منابع انسانی چند وجهی؛ نیروهایی در سازمان که توانایی همتراز شدن با وضع موجود و در عین حال تغییر برای سازگاری با آینده را داشته باشند و حائز مهارت و توانایی‌های ویژه‌ای باشند؛ منابع انسانی به عنوان سرمایه مهم و غیر قابل جایگزینی سازمان، یک مقدمه

و زمینه ساز مهمی برای رفتار بهره‌بردارانه و اکتشافی است، براساس نتایج؛ جستجوگری، تطبیق‌پذیری، تنوع‌پذیری، آزمایشگری در عین حال توانایی کار تیمی، خبرگی در کار، زمان‌شناسی و موقعیت‌شناسی برای اقدامات و ارائه پیشنهادات (نیروی انسانی که بتواند در دو فعالیت متضاد در زمان و مکان مناسب تلاش نماید.) و تنوع و ترکیب متفاوت نیروی انسانی، همگی می‌تواند زمینه‌ساز چیره‌دستی سازمانی باشد. پژوهش‌های گذشته نیز ویژگی‌های فردی (Priyanka et al., 2020: 9) و ترکیب تیم (Beckman, 2006: 741) را بر چیره‌دستی موثر دانسته‌اند. براساس نتایج توصیه می‌شود استخدام اعضا با بررسی ویژگی‌های شخصیتی صورت گیرد و اعضای که تمایل بیشتری به کسب تجربیات جدید، آزمایش و تنوع‌طلبی دارند در اولویت استخدامی شرکت قرار گیرند، همچنین پیوسته از تیم‌های چندوظیفه‌ای^۱ (کارکنانی با مرتبه‌ی یکسان سازمانی ولی از بخش‌های مختلف) استفاده شود تا ضمن آشنایی با مقتضیات کاری سایر واحدهای شرکت، روحیه و زمینه کار چندبعدی در اعضا ایجاد شود.

۳. معماری چند وجهی؛ مجموعه‌ی توصیف‌کننده‌ی جنبه‌های مختلف سازمان که شامل دو مضمون مکانیسم هماهنگی و ویژگی‌های شبکه است. اهداف و ارزش‌ها، ادغام و یکپارچگی سطوح سازمانی، ارتباطات و ساختار سازمانی، استراتژی‌های ترکیبی به عنوان مکانیسم‌های هماهنگی و ناهمگونی تماس‌ها، انسجام شبکه و غیررسمی بودن در دیدگاه شبکه‌ای به جای دیدگاه واحدی و منفرد می‌تواند به زمینه‌سازی چیره‌دستی منجر شود. افراد به جای این‌که به عنوان یک واحد منفک مشغول باشند، باید به عنوان بازیگران سازمانی در شبکه‌ها و با قواعدی که برای هماهنگی و همراستاسازی آنان تعریف می‌شود، قرار گیرند تا نگاه کارایی‌گرایی صرف آنان کاهش و نگاه بلندمدت‌ لازم‌ه‌ی چیره‌دستی سازمانی را در خود تقویت نمایند. رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری نتیجه تعاملات و جریان اطلاعات است، لذا مکانیسم‌های هماهنگی که فرآیندها را هدایت می‌کنند، می‌توانند از رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری پشتیبانی نمایند. از طرف دیگر مدیران نیز به کمک شبکه‌ها می‌توانند به پیوند و حفظ فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بپردازند و ادغام آن‌ها را تسهیل نمایند و شبکه‌های آن‌ها نقش حیاتی در شکل‌دهی چیره‌دستی سازمانی دارد. نتایج این بخش

¹. Cross Fncntional Teams

تأییدکننده‌ی پژوهش پالیوکات و پاسیا^۱ (۲۰۱۵) که چشم انداز و ماهیت استراتژی (ص ۳) و پرینکا^۲ و همکاران (۲۰۲۰) که ساختار سازمان را دارای رابطه مثبت با چیره‌دستی سازمانی می‌دانند (ص ۴)، است. لذا توصیه می‌شود در تعیین اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های شرکت به موضوع چیره‌دستی سازمانی و شناخت انتظارات و نیازهای متفاوت بیمه‌گذاران برای ارائه‌ی خدمات مناسب و بهبود تجربه‌ی مشتری، توجه شود؛ همچنین ساختار متناسب با اهداف چیره‌دستی (از میان دو ساختار غالب، ماشینی و زیستی)، ساختار زیستی است که امکان انعطاف و آزادی عمل بیشتری برای اعضا فراهم می‌آورد و بستر مناسبی برای ارتباطات موازی و درک متقابل واحدهای مختلف شرکت از جمله صدور بیمه‌نامه، خسارت، بازاریابی و فروش، خدمات مشتری و فناوری اطلاعات از یکدیگر ایجاد می‌شود؛ تاکید و توسعه‌ی ارتباطات تمام کانال^۳، که همه‌ی افراد بتوانند به صورت فعال با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. از طرف دیگر ایجاد استراتژی‌های حمایتی، پشتیبانی و تشویق روحیه تغییر و مانوس نشدن با روش‌ها و رویه‌های موجود در دو فرایند صدور بیمه‌نامه و مدیریت خسارت، ضمن حرمت نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی در حوزه‌ی منابع انسانی اجازه‌ی رشد چیره‌دستی را در شرکت فراهم می‌آورد.

۴. محیط داخلی چند وجهی و ۵. وجوه محیط خارجی؛ محیط سازمان به معنای مجموعه نیروها و نهادهایی است که سازمان را احاطه کرده و بر عملکرد، فعالیت‌ها و منابع آن اثر می‌گذارند. براساس نتایج می‌توان میان محیط داخلی و محیط خارجی تمایز قائل شد. اگر عوامل موثر، تحت کنترل مستقیم باشند؛ محیط درونی و اگر اما خارج از کنترل مستقیم سازمان باشند، محیط خارجی تاثیرگذار بر چیره‌دستی در نظر گرفته شده‌اند. رویکرد سازمان، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، پایگاه دانش سازمان، فرهنگ سازمانی در بعد داخلی و مضامین قانونی، سیاسی و اجتماعی در بعد خارجی، ضمیمه ساز چیره‌دستی است. زمینه‌های سازمانی و روابط بین سازمانی (Úbeda-García et al., 2020: 363)، ظرفیت جذب (Rothaermel & Alexandre, 2009: 759) سیاست‌های منابع انسانی و فرهنگ

1. Paliokaitė & Pačėsa

2. Priyanka

3. All-Channel

سازمانی (López-Zapata & Ramírez-Gómez, 2023: 375)، یادگیری سازمانی (Brix, 2019: 337)، شیوه‌های منابع انسانی با مشارکت بالا (Al-Agry, 2021: 25)، فرهنگ کارآفرینی (Shakiba, Pazhouhan, Amiri & Sakhdari, 2022: 1)، در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته‌اند که نتایج پژوهش حاضر نیز این مضامین را تأیید می‌نماید. لذا تبادل فرهنگی به کمک اشتراک‌گذاری تجربیات و روش‌های موفق در زمینه‌ی فروش، خدمات مشتری، مدیریت ریسک و کنترل خطرات بیمه‌نامه‌ها و عملیات شرکت، همچنین مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و خیریه برای تقویت ارتباطات فرهنگی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در میان شرکت‌های بیمه‌گر، استفاده از محیط و برقراری ارتباط به انحاء مختلف (آموزشی، پژوهشی و توسعه‌ای) با دیگر شرکت‌ها که رویکرد محافظه‌کارانه‌ی کمتری دارند، زمینه‌سازی و تقویت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (چشم‌انداز مشترک، مهارت‌های فردی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی و یادگیری تیمی) به وسیله‌ی تکنیک‌های هموارسازی و تأکید بر منافع مشترک به وسیله‌ی توسعه‌ی خدمات و محصولات بیمه‌ای مشترک، تحلیل داده‌ها و روندهای بازار بیمه و همکاری با رقبا در مواقع بحرانی برای حمایت‌های بیمه‌ای و جلب اعتماد مشتریان، پیشنهاد می‌شود.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به مقطعی بودن جمع‌آوری داده‌ها و در نظر نگرفتن متغیر اندازه سازمان اشاره کرد، لذا توصیه می‌شود؛ سایر پژوهشگران به مطالعه‌ی شرکت‌های فعال در یک صنعت بپردازند و با استفاده از روش‌های مطالعات طولی و مطالعه‌ی موردی به شناخت عمیق‌تر پیشایندهای چیره‌دستی سازمانی دست یابند. همچنین پیشنهاد می‌شود، رتبه‌بندی چیره‌دستی سازمانی در شرکت‌های فعال در یک صنعت، مشخص و با شاخص‌های مالی مقایسه شود.

سپاسگزاری

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

منابع فارسی

- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- پورعبادی، محمدرضا. (۱۳۹۵)، طراحی مدل چیره‌دستی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناورانه بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد (مطالعه‌ی موردی: جهاد دانشگاهی)، *مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۱، ۳۳-۵۴.
- خواستار، حمزه، (۱۳۸۸)، ارزیابی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A. & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163. (In Persian)
- Al-Agry, D., (2021), High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors, *Global Business and Organizational excellence*, 40(5), 23-36.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Beckman, C. M. (2006), The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior, *The Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- 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>
- Campbell, R. J., Short, C. E., & Graffin, S. D., (2025), Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity, *Research Policy*, 54(1), 105131, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105131>.
- Cozzolino, A., & Verona, G. (2024). Decision tree for adaptation after radical changes: linking dynamic capabilities, ambidexterity, and strategic alliances. *J Manag Gov*, 28, 745–769. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09702-2>

- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102072>.
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations [Dissertation]. Warwick Business School. http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf (26 September 2017).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004), The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 209-226.
- Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K., & Lasthuizen, K., (2024) Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research, *Public Performance & Management Review*, 47:5, 1073-1109, DOI: 10.1080/15309576.2024.2373178
- Kassotaki, O., (2022), Review of Organizational Ambidexterity Research, *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kassotaki, O., Paroutis, S., & Morrell, K., (2019), Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization, *Long Range Planning*, 52(3), 366-385.
- Khastar, H., (2009), A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (In Persian)
- Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., Kozachuk, T., (2022), Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms, *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 379-392.
- 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>
- Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2020). Social capital and organizational ambidexterity: The moderating effect of absorptive capacity, *International Journal of Emerging Markets*, 16(8). Doi:10.1108/IJOEM-07-2019-0542

- López-Zapata, E. & Ramírez-Gómez, A. D. J. (2023), Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms, *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 375-398. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F., (2006), Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M., (2018), Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity, *Organization Science*, 29(3), 449-470.
- Mahmood, T., & Mubarik, M., (2020), Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity, *Technological Forecasting & Social Change*, 160, 1-9.
- Mitra, A., Gaur, S.S. & Giacosa, E. (2019), Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation, *Management Decision*, 57(8), 2069-2091. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0841>
- Nasution, H., Muafi, M., Qadri, Z. M., Suprihanto, J., (2024), Investigating the Impact of Digital Business Intensity and Transformation on Organizational Ambidexterity and Sustainable Performance in the Indonesian Insurance Industry, *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(8), 512-530. DOI:10.33168/JLISS.2024.0830
- Paliokaitė, A., Pačėsa, N., (2015), The relationship between organizational foresight and organisational ambidexterity, *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
- Pour Abedi, M. (2015). Designing Ambidexterity model in scientific and technological organizations Based on Grounded Theory (A Case of ACECR). *Journal of Public Administration*, 7(3), 619-636. doi: 10.22059/jipa.2015.56996. (In Persian)
- Priyanka, Jain, M., Dhir, S., (2020), Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations, *Technology in Society*, 70, 102046.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014), A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations, *Organization Science*, 25(6), 1860-1877. <http://www.jstor.org/stable/43663647>
- Rothaermel, F.T. & Alexandre, M.T., (2009), Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity, *Organization Science*, 20(4), 759-780.

- Scharp K. M., & Sanders, M. L., (2018), What is a theme? Teaching thematic analysis in qualitative communication research methods, *Communication Teacher*, DOI: 10.1080/17404622.2018.1536794
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P., (2020), Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations, *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
- 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., (2022), Inclusive urban entrepreneurial ecosystem: An exploration of factors affecting organizational ambidexterity, *Annals of Public and Cooperative Economics*. DOI:10.1111/apce.12415.
- Trieu, H., Nguyen, P., Nguyen, T., Vu, H., & Tran, K., (2023), Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544-555.
- Wilmes, R., Brändle, L. & Kuckertz, A. Seeds in rocky soil: the interactive role of entrepreneurial legacy and bridging in family firms' organizational ambidexterity. *Small Bus Econ*, 63, 1041–1064 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00852-5>
- Wilms, R, Winnen, L., & Lanwehr, R., (2019), Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes, *European Management Journal*, 37, 589-600.