مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۳ ، پاییز ۱۴۰۰ شماره صفحه ۱۲۹- ۱۰۵

بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت کننده دوسوتوانی بر شهرت برند دانشگاهی

*سهیلا خدامی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی،تهران، ایران.
نگار فاریابی دانش‌آموخته دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
10. 52547/MEO.10.3.105

چکیده

امروزه افزایش رقابت در بخش آموزش، اهمیت فزاینده برند دانشگاهی در موسسات آموزشی را برجسته‌تر می‌کند. لذا این تحقیق ابتدا عوامل موثر بر عملکرد برند دانشگاه را به هم مرتبط و تاثیر بکارگیری دو جهت‌گیری استراتژیک را به طور همزمان (گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی) بر عملکرد برند با نقش میانجی قابلییت‌های استخراجی و اکتشافی (دوسوتوانی) با استفاده از داده‌ها ی کاربردی نشان می دهد. نهایتا تاثیر قابلیت دوسوتوانی را بر مهمترین پیامد عملکرد برند (شهرت برند) به منظور دستیابی به توانمند سازی برند دانشگاهی مورد آزمون قرار می‌دهد. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از تمامی دانشجویان کارشناسی ارشد و دانشجویان دکتری و اساتید دانشگاهی با رشته کسب و کار در دانشگاههای معتبر دولتی در شهر تهران می‌باشد که نمونه ای با حجم ۲۸۵ نفر مبتنی بر فرمول محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری(کلاین) و به روش نمونه گیری در دسترس از این بین انتخاب شده است. برای تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می‌دهد گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی از طریق بهبود قابلیتهای دوسوتوانی (قابلیت استخراجی، اکتشافی) و عملکرد برند بر شهرت برند تاثیرگذار هستند. نتایج به مدیران دانشگاهها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسبی را درجهت بهبود شهرت برند دانشگاه تدوین کنند.

واژگان کلیدی: گرایش کارافرینی، گرایش تعاملی، قابلیت استخراجی، قابلیت اکتشافی، عملکرد برند، شهرت برند.

* نویسنده مسئول: S.khoddami@khu.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱/۱۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۷/۲۳

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.3/ Atumn 2021 Page 105-129

Investigating the effect of strategic orientations and the role of organizational ambidexterity on academic brand reputation

*Soheila Khoddami Associate Professor of Business Management Department, Management Faculty, Kharazmi University,Tehran, Iran.

Negar Faryabi Graduated from Master of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University,Tehran, Iran. .

10. 52547/MEO.10.3.105

Abstract

Today, increasing competition in the education sector shows the growing importance of the university brand in educational institutions. Therefore, this study shows the factors affecting the brand performance of the university and the effect of using two strategic orientations simultaneously (entrepreneurial orientation and interactive orientation) on brand performance with the mediating role of extractive and exploratory capabilities (Ambidexterity). The present study is applied in terms of purpose and descriptive-survey method. The statistical population consists of all graduate students and doctoral students and university professors with business majors in prestigious public universities in Tehran. A sample of 285 people based on Klein formula and available sampling method was selected from among them Is. Structural equation modeling and PLS software were used to analyze the data. Findings show that there is a significant relationship between entrepreneurial orientation and interactive orientation with brand reputation with mediate role of extractive, exploratory and brand performance variables. The research framework helps university administrators design appropriate strategies to create the desired position in the minds of stakeholders.

Keywords: Entrepreneurial orientation, interactive orientation, extractive capability, exploratory capability, brand performance, brand reputation.

Corresponding author: S.khoddami@khu.ac.ir

Receiving Date: 8/4/2021 Acceptance Date: 15/10/2021

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

مقدمه

محرک های جهانی شدن و ظهور دانش هر دو منجر به افزایش تقاضا برای موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها گردیده و امروزه به طور فزاینده ای دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان بین المللی و دانشگاهیان برتر رقابت می کنند. با توجه به چشم انداز بشدت رقابتی در بازار آموزش عالی بین المللی، موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها می توانند از مزایای برند موفق بهره مند گردند، لذا در این بازار رقابتی دانشگاه‌ها باید بر روی توسعه عملکرد برند خود تمرکز کنند (Ruizhi et al, 2016,) اگرچه اهمیت فزاینده عملکرد برند درآموزش عالی شناخته شده است ، لیکن تحقیقات برندسازی درآموزش عالی محدود است .در اکثر مطالعات پیشین در خصوص توسعه عملکرد برند به عنوان نمونه های تحقیقاتی به بخش های کسب و کار و صنایع می پردازند که این موضوع منجر به پیامدهای تجاری تر و جهت گیری های مبتنی برسود و عملکرد می شود. مطالعات به ندرت به بخش های آموزش عالی مانند مدیریت دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی پرداخته‌اند درحالیکه بخش آموزش عالی می‌تواند از مزایای موفقیت آمیز برندسازی بهره مند شود که در حال حاضر به خوبی در بخش خصوصی مورد توجه قرار گرفته شده است. لذا تحقیقات بیشتری به ویژه در ارتباط با برندسازی در سازمان های بخش عمومی مانند دانشگاه‌ها و موسسات غیر انتفاعی لازم است.

به منظور رقابت موفق در بخش آموزش عالی موضوع مورد توجه این است که چگونه دانشگاه‌ها می توانند به رقابت‌ها پاسخ دهند تا بتوانند در فرصت‌هایی که جهانی سازی ارائه می‌دهد سرمایه‌گذاری کنند (Hemsley-Brown et al, 2016). همسلی برون و گونواردانا(۲۰۰۷) بیان می‌کنند که تحقیق در مورد عملکرد برند در آموزش عالی در مرحله اولیه‌ای قرار دارد که نیازمند بررسی از هر دو دیدگاه اکتشافی و استخراجی است (Kalafatis et al ,2016) قابلیت استخراجی به سرمایه‌گذاری بر روی رویه‌های موجود در درون فعالیت‌ها جهت بیشینه سازی کارایی و اثربخشی عملیاتی اشاره دارد. در مقابل، قابلیت اکتشافی اشاره بر اکتشاف و رویه های جدید و نامتعارف دارد که به منظور سازگار شدن با محیط های در حال تغییر صورت می‌گیرد (Ho & Lu, 2014) به طور خلاصه فرصت‌های اکتشافی ، فرصت‌هایی هستند که به طور کلی برای دانشگاه جدید هستند در حالی که فرصت‌های استخراجی شامل فرصت‌هایی می شوند که به اصلاح و حفظ مزایای رقابتی موجود در دانشگاه می پردازند. همچنین در مطالعات پیشین پیشنهاد شده است که دانشگاه‌ها نیز باید رویکرد کارآفرینانه و تعاملی را اتخاذ کنند و بر هر دونوع فرصت‌های اکتشافی و استخراجی تاکید کنند تا بتوانند بر چالش‌های پیچیده‌ای که در عصر جهانی شدن و تغییرات تکنولوژیک با آن روبه رو هستیم فائق آیند (Nguyen et al, 2016). گرایش تعاملی، مبتنی بر فرصت‌های استخراجی، بر روی ارزش دانشگاهیان در محدوده های بازار دانشگاهی موجود که در آن دانشگاه با دانشجویان خود تعامل دارد و از اطلاعات به دست آمده از تعامل با آنها بهره می‌گیرد،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

تاکید می ورزند. در مقابل، گرایش کارآفرینانه مبتنی برفرصت‌های اکتشافی، بر روی خلق بازارهای جدید تاکید دارند که در نتیجه باعث افزایش ارزش در بازار دانشگاهی می شود. علاوه بر این، ادبیاتی که بر گرایش تعاملی متمرکز است، تاثیر گرایش تعاملی بر فعالیت‌های مبتنی بردانشجویان را پیش بینی کرده است. در مقابل، ادبیات مربوط به گرایش کارآفرینانه، بر روی تاثیرات گرایش کارآفرینانه بر فعالیت‌های نوآورانه و توسعه فناوری در دانشگاه تاکید کرده است (Chen et al,2012).

مفهوم دوسوتوانی سازمان اولین بار برای توضیح تناقض‌های مدیریتی توسط رابرت دانکن در سال ۱۹۷۶ مورد استفاده واقع شد و از آن زمان وارد جریان‌های مختلف تحقیقات شده است. این تحقیقات نشان داده‌اند که دوسوتوانی به عملکرد بهتر منجر می‌شود، اما در عین حال تاکید می‌کند که تنش بین دو قابلیت مجزا خود یک چالش کلیدی است.این دو قابلیت، قابلیتهای استخراجی و اکتشافی هستند. قابلیت های استخراجی و اکتشافی دو رویکرد مجزا هستند که رقابت بازاریابی از طریق آنها برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کند. قابلیت استخراجی از طریق قدرت بخشیدن و بهبود دادن مهارت ها و رویه های موجود بازاریابی برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. در حالی که قابلیت اکتشافی از طریق توسعه مهارت‌ها و رویه های کاملا جدید ایجاد ارزش می‌کند، هدف استخراج بهبود بخشیدن به کارایی و اثربخشی قابلیت رقابت بازاریابی از طریق تکرار و پالایش است در حالی که هدف اکتشاف دستیابی به سازگاری در قابلیت بازاریابی با استفاده از تجربه و نوآوری است (Ho & Lu, 2014).

گرایش کارآفرینی عاملی کلیدی در ایجاد تمایز، پیشی گرفتن از رقبا، افزایش سازگاری با تغییرات محیطی و جهت گیری بازار و در نهایت تضعیف توانایی رقبا برای رقابت و پاسخ به اقدامات شرکت است (García-Villaverde et al, 2018). مطالعات نشان می‌دهد که پویایی محیط در هر دو بعد تکنولوژیکی و بازار به عنوان عوامل تعیین کننده گرایش کارافرینی می‌باشد. پویایی محیط، تعیین کننده تغییرات غیر قابل پیش بینی در محیط است که بر روی توانایی مدیران برای پیش بینی وقایع آینده تاثیر می گذارد. بنابراین در محیط متغیر بازار دانشگاهی امروز نیز مدیران باید از چارچوب شناختی خود برای پیش بینی تعاملات آینده استفاده کنند و تصمیم گیرند که چه اقداماتی باید انجام دهند تا با تغییرات مواجه شوند و فرصت‌ها را شناسایی کنند. در چنین محیطی مدیران تمایل به رفتار نوآورانه دارند، فعالانه عمل می کنند و سطح بالاتری از ریسک را نشان می دهند تا کارایی بیشتری را در کشف فرصت‌های نوظهور جدید ایجاد کنند (García-Villaverde et al, 2018). این فرایند شامل مراحلی مانند آزمایش فن آوری های نوظهور، تمایل به تصاحب فرصت‌های جدید در بازار دانشگاهی و امادگی برای انجام اقدامات جسورانه است (Rodrigo-Alarc et al, 2017). میلر (۱۹۸۳) سه جنبه برای تعریف ساختار گرایش کارآفرینی را شناسایی کرده است: نوآوری، پیشگامی و ریسک. نوآوری در محیط دانشگاه اشاره به میزان تمایل مدیر دانشگاه برای مشارکت و حمایت از ایده های جدید، تجربیات و فرآیندهای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

خلاقانه است که ممکن است به خلق محصولات جدید، ارائه خدمات برتر دانشگاهی به دانشجویان و یا فرایندهای تکنولوژیک دانشگاهی منجر شود. پیشگامی شامل ابتکار عمل در تلاش برای شکل دادن به محیط د انشگاهی در جهت کسب مزیت رقابتی می باشد (Jiang et al, 2018). ریسک پذیری نشان دهنده میزان تمایل به استفاده از فرصت‌هایی است که در محیط دانشگاه ایجاد شده است، هرچند ممکن است از احتمال موفقیت و پیامدهای اقدامات مربوطه مطلع نباشند. دو عنصر رقابت جسورانه و استقلال گرایی ، توسط نویسندگان دیگر، به عنوان ویزگی های جدید در فرایند کارآفرینی پیشنهاد گردید. رقابت جسورانه رفتاری را نشان می دهد که درآن مدیران می کوشند موقعیت خود را در صنعت دانشگاهی بهبود بخشند و به صورت مستقیم رقبای خود را به منظور پیشی گرفتن در بازار به چالش می‌کشند. در نهایت، استقلال گرایی اشاره به میزان تمایل مدیران به اعطای آزادی عمل فردی یا تیمی و حمایت از یک ایده نو می باشد. (Rodrigo-Alarc et al, 2017).

ایده گرایش تعاملی در ابتدا توسط کومار و رامانی (۲۰۰۶) توسعه یافت. آنها معتقد بودند که این گرایش نشان‌دهنده توانایی شرکت برای برقراری ارتباط با مشتریان و استفاده از اطلاعات به دست آمده از آنها از طریق تعاملات پی در پی به منظور دستیابی به روابط سودآور با مشتریان می‌باشد (Liang & Zhang, 2011). گرایش تعاملی مشتریان را قادر می‌سازد که به عنوان مشارکت‌کننده‌ای فعال در مبادلات با شرکت ایفای نقش کنند و به جای اینکه به آن‌ها به عنوان یک دارایی نگاه شود، تبدیل به یک تولیدکننده شوند. بنابراین دانشگاه نیاز دارد که به ارزش دانشجو اهمیت داده و تخصیص بهتری از منابع را در توسعه و مدیریت ارتباطات سودمند با دانشگاهیان، انجام دهد. منفعت گرایش تعاملی در حفظ و جذب دانشگاهیان ارزشمند، پرورش کارکنان به عنوان منابع توانمند برای تسهیل مالکیت دانشگاهیان از دانشگاه است (Chen et al, 2012). کومار ورامانی(۲۰۰۶) نشان دادند که گرایش تعاملی از ۴ مولفه تشکیل شده است: مفهوم مشتری، ظرفیت پاسخ متقابل، توانمندسازی مشتری و مدیریت ارزش مشتری. مفهوم مشتری به عنوان باوری تلقی می شود که در آن باید به هر واحد تجزیه و تحلیل کنش و واکنش بازاریابی به عنوان یک دانشجو نگاه شود. ظرفیت پاسخ متقابل، نشان دهنده این است که دانشگاه تا چه میزان می‌تواند به طور متفاوت و موفقیت آمیزی، به ارائه خدمات خود به دانشجویان ناهمگون از طریق بازخورد پویای ناشی از پاسخ های تعاملی پیشین دانشجویان، بپردازد. توانمندسازی، منعکس کننده این است که دانشگاه و دانشجویان تا چه اندازه در ایجاد ارزش مشترک ناشی ازفرایند تعاملی، ایفای نقش کرده اند. در نهایت، مدیریت ارزش نشان‌دهنده این است که دانشگاه تا چه میزان به تعریف و ارزیابی پویایی ارزش دانشجو و استفاده از آن به عنوان معیاری برای تخصیص منابع، می‌پردازد (Yuan & Liu, 2013).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

از آنجایی که ضرورت اندازه گیری عملکرد در سطح کلان برای ارزیابی عملکرد یک سازمان رایج بوده است، یک دیدگاه مهم بر اساس عملکرد محصولات یک سازمان پذیرفته شد که عملکرد برند نامیده می‌شود. در واقع، عملکرد برند می‌تواند به عنوان یک عامل مربوط به ارزیابی موفقیت برند در محیط بازار دانشگاهی در نظر گرفته شود (chirani et al , 2012). اهمیت ساخت یک برند قوی به عنوان یک هدف اصلی بسیاری از سازمان ها، در ادبیات بازاریابی برای مدت زمان زیادی به رسمیت شناخته شده است. فرض اساسی تمامی این دیدگاه ها این است که سازمانی که برند قوی و موفق ایجاد می کند، درآمد بیشتری را ایجاد خواهد کرد و در عملکرد بازار خود پایدارتر خواهد بود (Cass &Weerawardena ,2010). مفهوم عملکرد برند در قدرت بازار برند به عنوان مثال در سهم بازار شرکت، رشد فروش، سودآوری و نشان داده شده است (O'Cass & Viet Ngo, 2007). لذا با توجه به اهمیت عملکرد برند سازمانی، در محیط بازار دانشگاهی امروز نیز این مفهوم در قدرت بازار برند دانشگاهی به عنوان مثال در رتبه دانشگاه ، میزان ارائه کانال های آموزشی ، سهم دانشگاه در انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه و کیفیت خدمات ارائه شده به دانشگاهیان نشان داده شده است. عملکرد برند همچنین می‌تواند در میزان دستیابی برند به اهداف تعیین شده دانشگاه در بازار دیده شود. به عبارتی عملکرد برند به عنوان یک عامل اساسی برای اندازه گیری نسبی موفقیت برند دانشگاهی در بازار تعریف شده است. (O'Cass & Viet Ngo, 2007). سلنز(۱۹۹۳) معتقد است که در بازار آموزش عالی عواملی مانند سطح تحصیلات، تجربه آموزشی به عنوان قلب برند در نظر گرفته می شود. تحقیقات نشان می دهد تجهیزات فیزیکی بر تجارب دانشجویان و چگونگی ادراک آنها از برند تاثیر می گذارد. بنابراین دانشگاه‌ها باید ویژگی‌های بیرونی و ملموس محصول خود را ارتقا ببخشند. مادام بی و همکاران (۱۹۹۷)، بر ویژگی هایی از مقادیر برند (مانند تولید، خدمات توزیعی و خدمات حمایتی) تاکید می کنند که سازمان ها می توانند به مشتریان خود ارائه دهند .این عوامل در تولید با یکدیگر در ارتباط اند و با هم ترکیب می شوند که این امر عملکرد کلی برند را نشان می دهد (Nguyen et al,2016).

شهرت برند دانشگاهی ادراک کلی دانشگاهیان از ویژگی های برجسته دانشگاه است. توسعه شهرت برند به معنای چیزی بیش از حفظ دانشجویان است، شهرت ان چیزی است که یک دانشگاه در طول زمان به دست می آورد و اشاره به این دارد که چگونه دانشگاهیان مختلف برند را ارزیابی می‌کنند برندهای دانشگاهی مشهور احتمال جذب دانشجوی بیشتری را دارند و اگر مدیران دانشگاه نتوانند به اهداف تعیین شده خود در بازار برسند، برند مربوطه شهرت مثبت خود را از دست خواهد داد و در نهایت شهرت منفی ایجاد خواهد شد (Veloutsou & Moutinho, 2009). مطالعات پیشین نشان می‌دهد که شهرت مطلوب برند به عنوان یک گواهی قوی برای شکل‌گیری ادراک دانشجویان خواهد بود که این به نوبه خود دانشگاه را در دوران بحرانی با ایجاد یک سپر محافظ مصون نگه می‌دارد. زیرا

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

دانشگاهیان اطلاعات منفی را کاهش می دهند و بر جنبه های مثبت مربوط به شرکت تمرکز می کنند.(Sengupta et al 2014). داشتن یک شهرت قوی از برند برای مدیران دانشگاه که مایل به ایجاد مزیت پایدار در برابر رقبای خود هستند بسیار مهم است. شناخت بیشتر، تصویر ذهنی و ادراک مثبت دانشجویان، و ریسک پایین تمام مزایای کلیدی برای یک دانشگاه با شهرت برند خوب هستند. با توجه به نظریه علامت دهی، شهرت برند به عنوان نشانه های خارجی نهایی عمل می کند، زیرا می تواند در هنگام ارزیابی محصول/سازمان، مشتری را هدایت کند که به نوبه خود می‌تواند بر روی هدف خرید تاثیر بگذارد. ورانسیو و استنس (2009) دریافته اند که برند تاثیر مستقیمی بر کیفیت درک شده از محصول دارد و در مورد برخی محصولات تاثیر ان حتی بیشتر از کیفیت درک شده از ویژگی های فیزیکی آن محصول است. به طور کلی، مطالعات بیان می کنند که شهرت برند تأثیر مهمی در تصمیمات خرید مصرف کننده دارد. لذا شهرت برند دانشگاهی می‌تواند بر انتخاب دانشجویان تاثیر و به عنوان مبنای ارزش ارائه گردیده توسط مدیران دانشگاه برای دانشجویان بکار رود (Ryan & Casidy, 2018).

ارتباط قابلیت استخراجی و اکتشافی بازاریابی: قابلیت‌های استخراجی و اکتشافی دو رویکرد مجزا هستند که رقابت بازاریابی از طریق آنها برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کند. استخراج از طریق قدرت بخشیدن و بهبود دادن مهارت ها و رویه های موجود بازاریابی برای دانشگاه ایجاد ارزش می‌کند. در حالی که اکتشاف از طریق توسعه مهارت‌ها و رویه های کاملا جدید برای دانشگاه ایجاد ارزش می‌کند، هدف قابیلیت استخراجی بهبود بخشیدن به کارایی و اثربخشی قابلیت رقابت بازاریابی از طریق تکرار و پالایش است در حالی که هدف قابلیت اکتشافی دستیابی به سازگاری در قابلیت بازاریابی با استفاده از تجربه و نوآوری است (Ho & Lu, 2014). قابلیت استخراجی به عنوان فرایند عادی یادگیری تعریف شده است دانشگاه‌هایی که این استراتژی را پیگیری می کنند ، به دنبال فرصت‌های اولیه در محیط اطراف خود هستند و فعالیت‌های جستجوی اولیه خود را حفظ می کنند ,Enkel et al). (2016به عبارتی این قابلیت شامل یک فرآیند جستجو است که پایگاه دانش فعلی را بهبود می بخشد و عمق آن را بدون تغییر در مسیر تکنولوژیکی بهبود می بخشد (Yan & Guan, 2018). به طور خاص، قابلیت استخراجی شامل عناصری نظیر پالایش، انتخاب، تولید، بهره وری، انتخاب و اجرا است. بنابراین، قابلیت استخراجی با بهبود محصولات و خدمات موجود و یا افزایش بهره وری از طریق کانال های توزیع موجود همراه می‌باشد. با این حال، قابلیت اکتشافی نیازمند غلبه بر محدودیت های جستجو در داخل دانشگاه است (Enkel et al, 2016). اکتشاف فرایند جستجو را با پیشرفت در مسیرهای تکنولوژیکی جدید و متفاوت پیش می برد لذا نیازمند ترکیب اطلاعات متنوع و تازه می باشد (Yan & Guan, 2018). به طور خاص، قابلیت اکتشافی شامل عناصری است که می‌تواند با شرایطی مانند جستجو، تنوع، ریسک پذیری، آزمایش، بازی، انعطاف پذیری و کشف به دست آید.از این رو، نوآوری های

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

اکتشافی شامل فناوری‌ها، محصولات یا خدمات جدید می باشد (Enkel et al, 2016).میلر(۱۹۸۳)، معتقد است که شرکت های کارآفرین با تمایل به داشتن نواوری در بازار،خطر پذیری و پیشگامی در فعالیت‌های نواورانه شناخته می شوند. آنها به پذیرش تجربیات جدید، تفکر خلاقانه و رهبری تکنولوژیکی علاقه مند هستند و به این ترتیب شیوه های موجود را کنار می‌گذارند. این چشم انداز تفکر رو به جلو به آنها اجازه می‌دهد تا عقاید معمول در شرکت را مورد سوال قرار دهند و معتقدند که بهتر است به جای رهبری بازار، بازار را هدایت کنند. به این ترتیب گرایش کارافرینی فعالیت‌های دانشگاه را به منظور اولویت بندی فعالیت‌های تحقیق و توسعه، اجرای انواع فناوری های جدید، توسعه راه حل های فنی و فرایندهای مدیریتی جدید در دانشگاه ارتقا می دهد و هم چنین محصولات و ارائه خدمات جدید را نه تنها پیش از رقابت، بلکه پیش از شناخت دانشجویان، ترویج می‌دهد. کارافرینی دانشگاه را به منابع مورد نیاز برای شناسایی دانشجویان جدید و شرکای تجاری مجهز کرده و به مدیران دانشگاه امکان تحلیل بازارها و رقبای بالقوه جدید را می دهد (Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011). دراگ، کالانتون و هارمانسیاگلو (۲۰۰۸)، معتقدند که شرکت ها با برنامه ریزی استراتژیک گسترده تر و فعالانه تر، توانایی بیشتری در یکپارچه سازی و تولید دانش درباره بازار دارند . که و همکاران (۲۰۰۷)، اشاره می‌کنند که گرایش کارآفرینانه باعث بهبود استفاده از اطلاعات بازار می‌شود. لذا مدیران دانشگاه‌ها با تقویت گرایش کارآفرینی، می‌توانند بر روی پیگیری فرصت‌های جدید در بازار دانشگاهی تمرکز کنند و با نظارت بر محیط بازار و جستجوی اطلاعات، به دانشجویان در ایجاد ارزش برتر کمک کنند. دانش بازار سبب درک فرصت‌های نوظهور که برای توسعه قابلیت های جدید لازم هستند، می شود. لذا میتنی بر تعاریف بالا گرایش کارآفرینانه مدیران دانشگاه را قادر می سازد که قابلیت های اکتشافی خود را به دلیل کسب و استفاده وسیع تر از اطلاعات کسب شده از محیط بازاردانشگاهی، بهبود ببخشند (Chen et al, 2012).

ارتباط گرایش تعاملی و قابلیت استخراجی: ادبیات پیشین نشان می‌دهد که شرکت‌های تعامل محور، می‌توانند از مزیت اطلاعات بازار ارزشمند که از مشتریان منحصربفرد طی روابط موفقیت آمیز به دست آمده است، بهره ببرند. از طریق چنین ارتباطی، اطلاعات به طور مداوم رد و بدل می شود و دانش برای ارائه خدمات برتر، تولید می‌شود. لذا دانشگاه‌هایی که دارای تعاملات و ارتباطات بیشتری با دانشجویان هستند، توانایی بیشتری در تشخیص دانشجویان آن ها دارند چرا که به موقع صدای ان ها را از طریق فرایند تعاملی شنیده اند. یاداو و وراداراجان (۲۰۰۵)، نشان می‌دهند که دانشگاهها ممکن است یادبگیرند و یا اطلاعاتی کارا و موثر را از بازار و دانشجویان از روش‌های متفاوت تعامل با آنها، به دست آورند. بنابراین، به نظر می‌رسد که گرایش تعاملی نه تنها مدیران دانشگاه را قادر می‌سازد که دانشجویان فعلی را درک کرده و به نیازهایشان پاسخ دهد بلکه توانایی پاسخگویی به نیازهای دانشجویان آتی را نیز

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

در پی دارد. بنابراین هنگامی که مدیران دانشگاه توانایی درک مشتریان خود و همچنین مبادلات پویای بین دانشگاه و دانشجو را به دست می آورند، قابلیت های ارتباطی دانشگاه تقویت می گردد. از این رو، بحث نظری ما نشان می‌دهد که گرایش تعاملی منجر به قابلیت‌های استخراجی برتر در دانشگاه می‌گردد (Chen et al,2012).

ارتباط قابلیت اکتشافی و عملکرد برند: در مواجهه با رقابت شدید بازار، شرکت ها نه تنها باید از توانایی های موجود خود بهره برداری کنند، بلکه باید فرصت‌های تجاری جدید و قابلیت های مورد نیاز آنها را در آینده مورد بررسی قرار دهند. اکتشاف و کاربرد ایده های جدید به شرکت ها اجازه می دهد تا یک محصول جدید، فرآیند و یا مدل جدید کسب و کار را ایجاد کنند (Chesbrough, 2007). برخورداری از این قابلیت به شرکت ها امکان می دهد تا فرصت‌های جدید بازار را تصاحب کرده و نیز شرکت را به طور پیوسته در افزودن جنبه های جدید در فرایندهای توسعه فناوری و محصولات خود توانمند می سازد. در نتیجه شرکت قادر به کسب مهارت های مدیریتی و سازمانی جدید خواهد بود (Griffith & Harvey, 2001).دانشگاه‌ها نیز استراتژی اکتشافی را به منظور شناسایی فرصت‌های جدید اتخاذ می کنند که مبتنی بر اسکن، جستجو، کاوش و جمع آوری اطلاعات از بازارها هم به شکل محلی و هم جهانی می باشد. در این راستا کشف فرصتهای جدید که شامل باز کردن دانشگاه‌ها در خارج از کشور، توسعه برنامه های جدید و انجام تحقیقات گسترده، کشف و آزمایشات و نیز تصمیم‌گیری همراه با ریسک در ارتباط با مدارج اعضا و پیشنهادات و سایر فعالیتهای آنها می باشد در انطباق با قابلیت اکتشافی است که از مشخصه‌های آن خطرپذیری، ابداع، پژوهش، کشف و آزمایش است. با توجه به اینکه که دانشگاه‌ها به صورت مداوم برای توسعه مجدد خود تلاش می کنند و برای پاسخ دهی به محیط در حال تغییر به قابلیت های جدید نیاز دارند، می توان نتیجه گرفت که بین قابلیت اکتشافی و عملکرد برند در بخش آموزش عالی ارتباط وجود دارد (Nguyen et al, 2016).

ارتباط قابلیت استخراجی و عملکرد برند: شرکت ها به دنبال قابلیت استخراجی زمانی هستند که که با هزینه‌های بالا و خطرات ناشی از پیگیری قابلیت اکتشافی مواجه می‌شوند و یا به تغییرات بازار حساسیت کمتری داشته و بازار پایدار باشد (Gupta, 2006). قابلیت استخراجی برای پاسخگویی به نیازهای بازار موجود و ارائه محصولات جدید با تغییرات جزئی نسبت به محصولات قبلی شرکت و قیمتی پایین تر نسبت به رقبا طراحی شده است (Siren et al, 2012). در واقع این استراتژی با تغییر در روش‌های بازاریابی موجود برای ارائه یک محصول جدید به مشتریان همراه است (Lisboa et al., 2011). اصلاح رویه های موجود می‌تواند امکان توسعه محصولات جدید به بازار را از طریق بهبود و ارتقا محصولات موجود برای تامین نیازهای فعلی مشتری فراهم کند (Peng et al, 2008) در دانشگاه نیز این امر با تقویت در مدارج اعضا و بهبود در برنامه های دانشگاه همراه است. در این راستا،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی دانش و مهارت‌های موجود را گسترش می دهند، در طراحی‌ها بهبود ایجاد می کنند، تولیدات و خدمات موجود را گسترش می دهند و کارایی کانال‌های توزیع موجود را افزایش می دهند. به عنوان مثال، دانشگاه‌ها ممکن است به جذب اعضای هیئت علمی که توانایی پژوهش و آموزش دارند، بپردازند و به این طریق رتبه بندی دانشگاه را بهبود ببخشند (Nguyen et al, 2016). همچنین نقش اساسی این قابلیت این است که صدای مشتریان را به طور موثر گوش فرا دهیم و اطمینان حاصل کنیم که محصول جدید مزایایی را ارائه می دهد که مشتریان به دنبال آن هستند و بر بهبود کارایی فعالیت‌های بازاریابی موجود تاکیید می کند. چنین بهبود کارایی منجر به افزایش کیفیت فعالیت‌های موجود در بازار، افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه های عملیاتی می شود. به این ترتیب، هنگامی که شرکت ها در پی افزایش ارزش ارائه شده به مشتری و به دست آوردن اهداف مبتنی بر هزینه باشند، می توانند قابلیت های استخراجی را گسترش دهند(Lisboa et al., 2011). لذا بر اساس آنچه که گفته شد دانشگاه‌ها نیز باید بتوانند عملکرد رضایت بخش خود را از طریق کنترل شدید هزینه ها ، تاکییید برمحصولات و خدمات موجود و ارتقا کیفیت خدمات ارائه شده حفظ کنند. اطمینان از عملکرد دانشگاه در اجرای موفقیت آمیز این استراتژی در مشاهده مداوم تعداد جذب دانشجویان است. لذا اگر آنها قادر به تامین اهداف عملکرد خود از طریق قابلیت استخراجی باشند علی‌رغم تاکید شدید بر رویه‌های موجود، این به نوبه خود ممکن است منجر به افزایش عملکرد برند شود (Nguyen et al, 2016).

رابطه شهرت برند و عملکرد برند: هدف اصلی برندسازی دانشگاه قرار دادن یک موقعیت مطلوب در ذهن ذینفعان به طور مداوم است به طوری که آن را از رقبایش متمایز کند. زمانی می‌توان به این هدف رسید که سازمان شهرت خود را ساخته باشد. چن و همکاران (۲۰۱۵)، معتقدند که شهرت شامل سه بعد است که عبارتند از ایجاد ارزش ، منبع استراتژیک و ارتباطات همکارانه. در ابتدا شهرت دانشگاهی به عنوان ابزار ایجاد ارزش ، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب را به دانشجویان میسر می‌سازد و بر اساس تجارب کارکنان ارزش‌هایی را ارائه می دهد. سپس شهرت به عنوان ارزش استراتژیک منبع ایجاد مزیت رقابتی می‌شود تا سیگنال های قوی به دانشجویان خود ارسال کند. پس از ان شهرت به عنوان یک ابزار ارتباطی برای شکل دهی به درک مخاطبان ذینفع می شود و برانتخاب دانشجویان به منظور ایجاد روابط بلند مدت دانشگاهی دانشجویی تأثیر می‌گذارد. چنانچه مدیران دانشگاه‌ها برای رسیدن به یک شهرت مناسب وظایف خود را مطابق با ابعاد فوق انجام دهند ، می‌توان به این نتیجه دست یافت که که عملکرد بهتر برند منجر به شهرت بیشتر آن می‌شود (Nguyen et al, 2016).

در حوزه برندسازی مطالعات جدید تاکید بر تقویت دوسو توانی سازمان دارند. دو سوتوانی به معنای ایجاد هردو قابلیت استخراجی و اکتشافی بازاریابی به طور همزمان است. محققان به طور کلی توافق دارند

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

که باید به دنبال یک هدف مشترک باشند (به معنای توانایی پرداختن به هر دو نوع فرصت‌های اکتشافی و بهره برداری) و این گرایش برای آنها مطلوبیت زیادی دارد. اکثر مطالعاتی که به بررسی عوامل مختلف مرتبط با دوسوتوانی پرداخته اند بخش‌های تجاری و صنایع را به عنوان نمونه‌های پژوهشی مدنظر قرار داده‌اند که منجر به پیامدهای تجاری، سود محور شده است). مطالعات اندکی در آموزش عالی مانند مدیریت دانشکده ها، دانشگاه ها و کالج ها از زاویه دوسوتوانی به بحث عملکرد برند دانشگاه و شهرت آن پرداخته‌اند. از انجاییکه در تحقیقات پیشین مربوط به برند دانشگاهی به نحوه شکل گیری دوسوتوانی و چگونگی تاثیر این دوسوتوانی برعملکرد برند دانشگاهی کمتر پرداخته شده است و همچنین با توجه به پژوهشهای محدودی که در داخل کشور در خصوص مفهوم برند دانشگاهی انجام شده و افزایش شدت رقابت در محیط آموزش عالی کشور به دلیل ظهور حوزه های جدید آموزشی و با توجه به جایگاه قدرتمند شهرت برند دانشگاهی در بازاریابی دانشگاه لذا در پژوهش حاضر ضمن بررسی نحوه شکل‌گیری دوسوتوانی دانشگاهی به بررسی مهم‌ترین پیامد این دوسوتوانی که درقالب شهرت برند است پرداخته می‌شود. لذا با توجه به توضیحات فوق، فرضیات پژوهش به شرح ذیل تدوین می‌گردد:

H1. گرایش کارآفرینی بر قابلیت اکتشافی اثر مثبت و معنادار دارد.

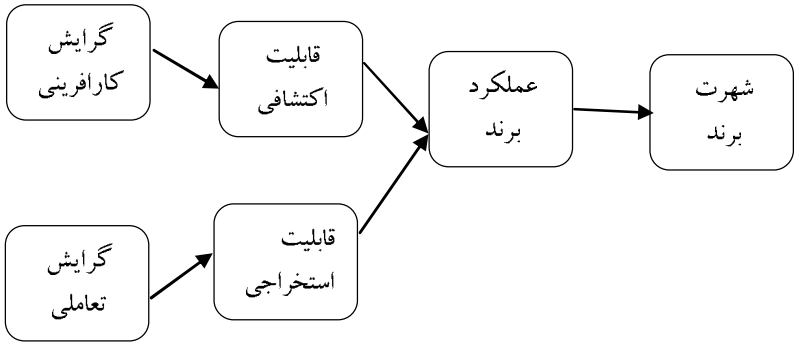
H2 . گرایش تعاملی بر قابلیت استخراجی اثر مثبت و معنادار دارد.

H3. قابلیت اکتشافی بر عملکرد برند اثر مثبت و معنادار دارد.

H4. قابلیت استخراجی بر عملکرد برند اثر مثبت و معنادار دارد.

H5. عملکرد برند بر شهرت برند اثر مثبت و معنادار دارد.

و با توجه به موارد فوق می توان مدل مفهومی پژوهش را مطابق نمودار ۱ ترسیم نمود:



شکل۱: مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از حیث روش و ماهیت، توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی دانشجویان کارشناسی ارشد و دانشجویان دکتری و اساتید دانشگاهی با رشته کسب و کار در دانشگاه های معتبر دولتی در شهر تهران می‌باشد. ازآنجاکه پژوهش حاضر از جمله تحلیل های چند متغیره آماری است، حجم نمونه مورد نیاز به منظور تحلیل داده ها با استفاده از فرمول کلاین بین ۵ تا ۱۰ برابر شاخص های مدل مفهومی تخمین زده شده و معادل ۲۸۵ در نظر گرفته شده است که به روش نمونه گیری در دسترس از میان اعضا جامعه آماری انتخاب شده اند. برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر به منظور تحلیل داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش از سه بخش مقدمه، سوالات عمومی و سوالات اختصاصی تشکیل شده است. بخش اول به تشریح هدف پژوهش برای پاسخگویان اختصاص یافته است. بخش دوم شامل پنج سوال در خصوص اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری می‌باشد و بخش سوم شامل سوالات اختصاصی مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که اطلاعات مربوط به آن در جدول ۱ ارائه شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

جدول ۱: اطلاعات پرسشنامه پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	تعداد گویه	منبع
۱	گرایش کارآفرینی	۹	Kreiser et al., 2002 Wang, 2008
۲	گرایش تعاملی	۱۰	Ramani & Kumar, 2008
۳	قابلیت اکتشافی	۳	He and Wong ,2004
٤	قابلیت استخراجی	۵	He and Wong ,2004
۵	عملکرد برند	۲۴	Cretu & Brodie, 2007
٦	شهرت برند	۶	Wong and Saunders 1993

محقق برای حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج به دست آمده از تحقیق خود ناگریز از ارزیابی ویژگی‌های فنی ابزار مورد استفاده در پژوهش خود (پرسش‌نامه) است. ویژگی‌های فنی ابزار در دو مورد روایی و پایایی خلاصه می‌شود. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ می باشد (اکبری، بهارستان و شائمی برزکی، ۱۳۹۲، ص۸۴). میزان قابل قبول برای ضریب پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می¬باشد.میزان روایی همگرا از طریق بیشتر از ۰/۵ بودن میانگین واریانس خروجی یا AVE بدست می آید (خیاطان، مبارکی، ۱۳۹۳، ص۲۰۳). همانگونه که در جدول ۳ مشخص است تمامی این ضرایب در محدوده قابل قبول قرار دارند پس پایای و روایی پرسشنامه مورد قبول است.

جدول ۲: بررسی برخی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	میانگین واریانس استخراج شده AVE
گرایش کارآفرینی	./۷۴۰	۰/۷۵۰	۰/۵۶۹
گرایش تعاملی	./۸۶۱	./۷۹۰	./۴۴۸
قابلیت اکتشافی	./۷۳۴	./۷۹۳	./۴۸۹
قابلیت استخراجی	./۷۱۳	./۷۷۲	./۴۵۰
عملکرد برند	./۸۵۵	./۷۷۴	./۳۳۰
شهرت برند	./۷۳۲	./۶۵۱	./۴۱۹

یافته ها

تحلیل توصیفی داده ها

در پژوهش حاضر تحلیل جمعیت شناختی نمونه آماری، در سه حوزه جنسیت، سن، میزان تحصیلات انجام شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می شود، اکثریت نمونه آماری را آقایان تشکیل می دهند (۵۷,۲٪). از لحاظ میزان تحصیلات عمده پاسخ دهندگان در سطح دکترای حرفه ای (۳۵,۱٪) می باشند. به لحاظ سن بیشتر پاسخ دهندگان در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال (۵۲,۲٪) قرار دارند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

جدول۳: یافته‌های توصیفی پژوهش

	جنسیت		گروه سنی			تحصیلات		
	مرد	زن	۳۰-۲۰	۴۰-۳۰	بالاتر از ۴۰سال	فوق لیسانس	دکترای حرفه ای	دکترای تخصصی
تعداد	۱۶۳	۱۲۲	۱۴۹	۹۶	۴۰	۸۸	۱۰۰	۹۷
درصد فراوانی	۵۷,۲	۴۲,۸	۵۲,۲	۳۳,۷	۱۴	۳۰,۹	۳۵,۱	۳۴

تحلیل استنباطی داده ها

۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه های پژوهش است. جهت سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است، ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک سازه های مدل مفهومی و کل سوالات پرسشنامه بالای ۰,۷ به دست آمده که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار جمع آوری اطلاعات است. همچنین مقدار پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیش از حد قابل قبول یعنی ۰/۷ است، بنابراین پایایی سازه‌های مطالعه مورد تایید است. جهت ارزیابی روایی نیز از دو معیار روایی همگرا (شاخص AVE) و روایی واگرا (جذر AVE) استفاده شده است. همانطور که در جدول ۳ ارائه شده است، بررسی معیار AVE که میانگین واریانس استخراج شده را بیان می کند، نشان می دهد تمامی سازه‌ها مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ را دارند (Fornell & Larcker, 1981). .

جدول ٤: برازش مدل های اندازه گیری

ردیف	متغیرهای پژوهش	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
۱	گرایش کارآفرینی	۰,۹۲۵	۰,۹۳۸	۰,۶۲۷
۲	گرایش تعاملی	۰,۹۴۶	۰,۹۵۴	۰,۶۷۵
۳	قابلیت اکتشافی	۰,۷۲۳	۰,۸۵۱	۰,۶۵۹

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

٤	قابلیت استخراجی	۰٫۸۵۸	۰٫۸۸۹	۰٫۵۰۷
٥	عملکرد برند	۰٫۹۵۵	۰٫۹۵۹	۰٫۵۳۰
٦	شهرت برند	۰٫۸۷۶	۰٫۹۰۷	۰٫۶۱۹

بر اساس نظریه فورنل و لارکر (۱۹۸۱) در بررسی روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها مقایسه می شود؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در نرم افزار PLS، بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می پذیرد که خانه‌های ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. این مقادیر در جدول ۴ ارائه شده است. مدل اندازه گیری در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت راست خود بیشتر باشند. مطابق با نتایج جدول ۴ مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مکنون از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است، بنابراین می‌توان گفت روایی واگرای مدل های اندازه گیری تأیید می شود.

جدول ۵: ماتریس سنجش روایی واگرا

ردیف	متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	٤	٥	٦
۱	عملکرد برند	۰٫۷۲۸					
۲	گرایش کارافرینی	۰٫۵۳۵	۰٫۷۹۲				
۳	گرایش تعاملی	۰٫۵۱۵	۰٫۷۱۳	۰٫۸۲۲			
٤	قابلیت اکتشافی	۰٫۷۰۸	۰٫۷۲۴	۰٫۶۷۲	۰٫۸۱۲		
٥	قابلیت استخراجی	۰٫۷۱۱	۰٫۵۳۵	۰٫۵۵۰	۰٫۵۸۲	۰٫۷۱۲	
٦	شهرت برند	۰٫۶۸۷	۰٫۴۲۷	۰٫۴۴۹	۰٫۵۲۳	۰٫۶۳۰	۰٫۷۸۷

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

۲. برازش مدل ساختاری

در این پژوهش از سه معیار اساسی ضریب تعیین، ضریب مسیر و اندازه تأثیر (آماره t) برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش استفاده شده است. ضریب تعیین معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و بر اساس تعریف چین (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار در نظر گرفته می‌شود. ضریب تعیین (R2) تنها برای سازه های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برون زا، مقدار این معیار صفر است (Hulland,1999). . همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است، مقادیر ضریب تعیین برای کلیه متغیرهای مدل در بازه متوسط و قوی است. هر ضریب مسیر نیز در مدل معادلات ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت.

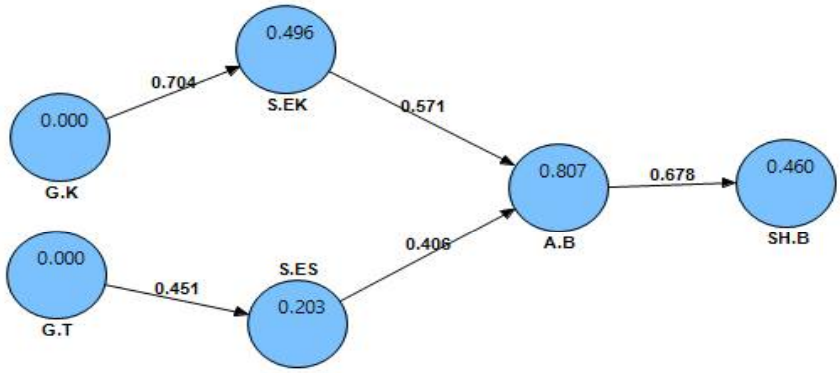
جدول ٦: ضریب تعیین متغیرهای درونزا

ردیف	متغییرهای پژوهش	ضریب تعیین
۱	عملکرد برند	۰,۸۰۷
۲	گرایش کارآفرینی	–
۳	گرایش تعاملی	–
٤	قابلیت اکتشافی	۰,۴۹۶
۵	قابلیت استخراجی	۰,۲۰۳
٦	شهرت برند	۰,۴۶۰

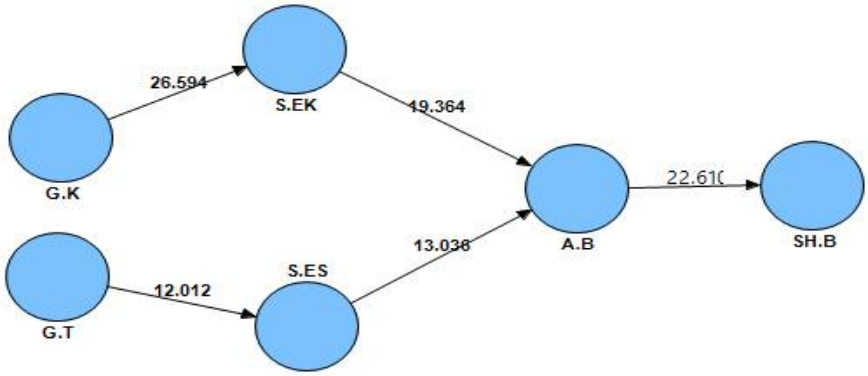
شکل (۲) و (۳)، خروجی ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری را نشان می دهد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]



شکل ۲: ضرایب مسیر مدل



شکل ۳: ضرایب معناداری مدل

۳. برازش مدل کلی

بعد از سنجش برازش مدل‌های اندازه گیری و ساختاری، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF محاسبه شده است. شاخص GOF هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مد نظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می رود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص GOF در نظر گرفته شده‌اند (Wetzels et al., 2009). این شاخص طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد. با توجه به مقدار به دست آمده که ۰٫۶۵۹ می باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش، برازش بالا و قوی دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

$$GoF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$

$$GOF = \sqrt{0.492 \times 0.603} = 0.545$$

٤. آزمون فرضیه ها

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی، با بررسی ضرایب معناداری (مقادیر t) هر یک از مسیرها و نیز ضرایب استانداردشده بار عاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شود. خلاصه نتایج آزمون فرضیات در جدول۶ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده از شکل های ۲ و ۳، نتایج آزمون فرضیات به شرح ذیل ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیات پژوهش

ردیف	فرضیه های پژوهش	ضرایب مسیر	اعداد معناداری	نتایج آزمون فرضیه ها
۱	اثر گرایش کارآفرینی بر قابلیت اکتشافی	۰,۷۰۴	۲۶,۵۹۴	تایید فرضیه
۲	اثر گراش تعاملی بر قابلیت استخراجی	۰,۴۵۱	۱۲,۰۱۲	تایید فرضیه
۳	اثر قابلیت اکتشافی بر عملکرد برند	۰,۵۷۱	۱۹,۳۶۴	تایید فرضیه
۴	اثر قابلیت استخراجی بر عملکرد برند	۰,۴۰۶	۱۳,۰۳۶	تایید فرضیه
۵	اثر عملکرد برند بر شهرت برند	۰,۶۷۸	۲۲,۶۱۰	تایید فرضیه

همانطور که در جدول ۶ نشان داده شده است، ازآنجا که ضریب مسیر تمامی فرضیات از ۰,۴۰ بزرگتر (مثبت) و عدد معناداری نیز بزرگ تر از ۱,۹۶است، بنابراین تمامی فرضیات تحقیق پذیرفته می‌شوند.

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر به بررسی رفتارهای استراتژیک در حوزه غیر انتفاعی و با موضوع برنددانشگاهی پرداخته است. پژوهش حاضر مبتنی بر دو رویکرد کارآفرینی و تعاملی به نحوه شکل گیری شهرت برند با بررسی قابلیتهای دو سوتوانی و عملکرد برند پرداخته شد درواقع تحقیق حاضر از این زاویه که دانشگاهها باید ذهنیت کارآفرینی و تعاملی را اتخاذ کنند و بر فرصت‌های اکتشافی و استخراجی تأکید کنند، به موضوع

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

شهرت برند دانشگاهی پرداخته است زیرا که با این دید دانشگاه ها می‌توانند با چالش‌های پیچیده‌ای که توسط جهانی‌سازی و تغییرات تکنولوژیکی ارائه می‌شود، مقابله کنند. مبتنی بر مطالعات پیشین مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفتدر مطالعه حاضر با ترکیب ادبیات قابلیتهای دو سو توانی و توانمندسازهای آن با بحث برند مدل جامعی ارائه شد. نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد که مدل مفهومی بر اساس آزمون آماری مورد تایید قرار گرفته شده است . مبتنی بر نتایج آماری قابلیت اکتشافی تاثیر بیشتری بر عملکرد برند دارد و اثر عملکرد برند بر شهرت برند قابل توجه است.

تایید فرضیه اول پژوهش نشان می دهد گرایش کارافرینی بر قابلیت اکتشافی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات Keh et al., (2007); Enkel et al., (2016) و Yan et al., (2018) است. آن ها در تحقیقات خود نشان دادند که استفاده از اطلاعات بازار سبب بهبود درک فرصت‌های تجاری که برای توسعه قابلیت های اکتشافی لازم هستند، می شود و از آنجاییکه گرایش کارآفرینانه، بر روی پیگیری فرصت‌های تجاری تمرکز می کند در نتیجه، این گرایش به تقویت قابلیت اکتشافی کمک می‌کند.

تایید فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد گرایش تعاملی بر قابلیت استخراجی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات Srinivasan et al., (2002) و Nguyen et al., (2016) است. آن ها در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که برخورداری از اطلاعات کافی از بازار و مشتریان مدیران را قادر به درک کمبود توانایی‌های فعلی در سازمان که نیازمند توسعه و تقویت قابلیت های استخراجی هستند می‌شود.

تایید فرضیه سوم پژوهش نشان می‌دهد گرایش اکتشاقی بر عملکرد برند اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات Morgan et al., (2009) و Nguyen et al., (2016) می‌باشد یافته های آنها نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار و گرایش‌های بازاریابی دارایی‌های مکمل است که به عملکرد برتر برند سازمان ها کمک می‌کند.

تایید فرضیه چهارم پژوهش نشان می‌دهد گرایش استخراجی بر عملکرد برند اثر مثبت و معنادار دارد.این یافته همراستا با نتایج تحقیقات Lisboa et al., (2011) و Nguyen et al., (2016) است که در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که قابلیت های استخراجی بازار تاثیر مثبتی بر تمایز محصول جدید دارند که به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی عملکرد برند در بازار می‌شود.

تایید فرضیه پنجم پژوهش نشان می‌دهد عملکرد برند بر شهرت برند اثر مثبت و معنادار دارد.این یافته هم راستا با نتایج تحقیقات Eberl & Schwaiger (2005); Roberts & Dowling (2002) و Nguyen et al., (2016) می باشد که در تحقیقات خود ضمن تایید رابطه مثبت بین شهرت و عملکرد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

برند به این نتیجه دست یافتند که سازمان های دارای شهرت مثبت در طول زمان می توانند سود بیشتر بدست آورند.

پیشنهادات کاربردی

بر اساس تایید فرضیه اول به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می شود به منظور تقویت قابلیت اکتشافی، در برنامه ریزی های مربوط به کارافرینی در دانشگاه، این عامل را به عنوان ساختار سه بعدی متشکل از نواوری، پیشگامی و ریسک پذیری در نظر بگیرند. نوآوری در محصول و فرآیندهای دانشگاهی، با تشویق افراد به انجام روش‌های جدید در انجام امور و تفکر به شیوه‌ای بدیع و غیر معمول ، آزمایش و خلاقیت و ارایه ایده‌های جدید می‌تواند در شناسایی نیازهای پنهان دانشجویان کمک کند. در زمینه ابتکار عمل در اجرای استراتژی های دانشگاهی پیشنهاد می‌شود با پیشگامی در ارائه خدمات دانشگاهی به دانشجویان و معرفی دانشگاه به عنوان اولین ارائه دهنده خدمات جدید به دانشجو از درگیری‌های رقابتی بین دانشگاهی خودداری کرده و با تاکیید قوی بر سیستم های دانشگاهی، دستیابی به فرصت‌های نوظهور محیطی را تسهیل کنند. ثالثاً، ریسک‌پذیری و آمادگی برای انجام آن را در نظر بگیرند. با ترغیب اساتید به پذیرش پروژه‌های دانشگاهی با ریسک بالا وانجام فعالیتهای گسترده و شجاعانه برای رسیدن به اهداف دانشگاه و به حداقل رسانیدن تصمیمات پرهزینه درشرایط روبرو با شک و عدم اطمینان محیطی می‌توان بستر لازم برای توسعه استراتژی اکتشافی فراهم آورد.

براساس تایید فرضیه دوم به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می شود به منظور تقویت استراتژی استخراجی، در برنامه‌ریزی‌های مربوط به گرایش تعاملی در دانشگاه، این عامل را به عنوان ساختار سه بعدی متشکل از مفهوم مشتری (دانشجو)، توسعه پاسخ متقابل و مدیریت ارزش مشتری(دانشجو) در نظر بگیرند. از لحاظ مفهوم دانشجو پیشنهاد می‌شود به این مهم که همه دانشجویان با مجموعه‌ی خدمات ارائه شده راضی نمی شوند توجه کافی نمایند و با شناسایی و جذب دانشجویان جدید بر مبنای شایستگی افراد به توسعه استراتژی استخراجی کمک نمایند .برای توسعه پاسخ متقابل با دانشجویان در اختیار داشتن سیستم های ثبت تعاملات با دانشجو و تحلیل تعاملات قبلی دانشجویان در سطح فردی به پیش بینی تعاملات آتی هر دانشجو کمک می کند و نهایتا برای مدیریت ارزش؛ دانشجویان را در اشتراک گذاشتن نظراتشان در مورد خدمات ارائه شده به دانشگاه و سایر دانشجویان تشویق نمایند، با جمع‌آوری پیشنهادات، مدیران قادر خواهند بود تا مشارکت فعالی در بهبود خدمات ارائه شده داشته باشند

بر اساس تایید فرضیه سوم چنانچه دانشگاه ها طیف وسیعی از خدمات دانشگاهی را گسترش دهند قادر خواهند بود تا به بازارهای جدید در حوزه دانش و تکنولوژی های جدید وارد شوند. در این صورت در راستای توسعه عملکرد برند اقدام کرده‌اند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

مبتنی بر تایید فرضیه چهار به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود با کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزودن به کیفیت خدمات ارایه شده، عملکرد برند دانشگاه مورد نظررا بهبود ببخشند. بدین منظور لازم است با اعتماد به نام تجاری دانشگاه و انعطاف پذیری نسبت به فرصت‌ها در جهت ارتقا عملکرد برند دانشگاهی اقدام نمایند.

بر اساس تایید فرضیه پنجم نظرات فارغ التحصیلان، پاسخگویی دانشگاه به مشکلات درحال ظهور، برخورداری از کارکنان متخصص ، پشتیبانی فنی و کیفیت خدمات در سطح عالی، ارائه کانال‌های آموزشی با کیفیت بالا، تدریس به روش قابل اعتماد و فراهم نمودن تسهیلات لازم برای شرکت دانشجویان در کلاس زمینه لازم برای بهبود و تقویت شهرت برند دانشگاه مربوطه را بوجود خواهد آورد. بر این اساس به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود با انجام تعهدات و اختصاص زمان برای فعالیت‌های مربوط به تحقیق و توسعه و تشریح خدمات ارائه شده به دانشجو و ثبات در کیفیت نام تجاری دانشگاه و تعیین هزینه معقول برای کسب درجه تحصیلی مربوطه و در دسترس بودن کارکنان حرفه ای تصمیمات مناسب را در جهت تقویت شهرت برند دانشگاهی اتخاذ و پیاده سازی کنند.

بطور کل این مطالعه پیشنهاد می‌کند که دانشگاه‌ها باید ذهنیت کارآفرینی و تعاملی را اتخاذ کنند و بر فرصت‌های نوع اکتشاف و استخراجی تأکید کنند تا با چالش‌های پیچیده‌ای که توسط جهانی‌سازی و تغییرات تکنولوژیکی ارائه می‌شود، مقابله کنند. فرصت‌های اکتشافی شامل دنبال کردن فرصت‌هایی است که کاملاً برای دانشگاه جدید هستند، در حالی که فرصت‌های استخراجی شامل جستجوی فرصت‌هایی است که مزیت‌های رقابتی را در مناطقی که دانشگاه در حال حاضر در آن فعالیت می‌کند، اصلاح و حفظ می‌کند

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات آتی پژوهش:

این مطالعه با استفاده از پاسخ‌های دانشجویان به منظور بررسی درک تصورشان از شهرت برند بررسی گردیده است و از طرفی این رویکرد بر ادراکات آنها از استراتژی های دوسویه (استخراجی و اکتشافی) نیز تاکید دارد. اگر چه ممکن است پاسخ دهندگان ممکن است چندین سال دانشگاه بوده باشند، اما ممکن است از تمام استراتژی های دانشگاه و عملیات اگاهی نداشته باشند و بنابراین ممکن است در پاسخ به برخی از موارد مربوط به استراتژی های دانشگاه (مثلا هزینه ها) محدود شوند. لذا تحقیقات اتی باید بحث دوسوتوانی برند(توجه همزمان به قابلیت استخراجی اکتشافی) را از دیدگاه مدیریتی نیز بررسی کنند. علاوه بر این، مدل متغیرهای فردی را در خصوص شهرت برند و تاثیر ان بر دانش آموزان، مانند نمرات و جاه طلبی های آن‌ها و آیا اینکه آن‌ها مایلند به دنبال شغل یا تحصیل در سطح بالاتری باشند را در نظر نمی گیرد. مطالعات آینده باید تاثیر متغیرهای محیطی را در کنار متغیرهای فردی در نظر بگیرد و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

همچنین تفاوت بین دانشجویان دوره اول و ادامه تحصیل (یعنی تصمیم در مورد ثبت نام در دانشگاه دیگر در برابر تصمیم در مورد ادامه تحصیل در همان دانشگاه) را برای دست یابی به مدل‌های جامع تر در نظر بگیرند. این تحقیق دو استراتژی را که بر عملکرد برند تاثیر می‌گذارند را در نظر می‌گیرد . مطالعات آینده باید به بررسی توانایی‌های خاص دانشگاه‌ها برای دستیابی به دوسوتوانی بپردازند. در این راستا متغیرهای میانجی شامل ارتباطات، جهت گیری بازار و قابلیت استراتژیک می باشد. علاوه بر این، متغیرهای تعدیلگر نیز باید مورد بررسی قرار گیرند، زیرا ممکن است عوامل دیگری بر عملکرد برند تاثیر بگذارند. همچنین تحقیقات آینده می‌تواند بررسی و پیشنهادهای مربوط به متغیرهای میانجی را با استفاده از روش‌های دیگر تحقیق مانند مصاحبه های کیفی و سایر رویکردها شناسایی کند

تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم در دانشگاه خوارزمی می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

- Chesbrough, H. W. (2007). "Why companies should have open business models", *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28.
- Chen, C. C., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Dennis, C, (2015)." A review of the uses of corporate reputation: Different perspectives and definitions". T*he Marketing Review*, 15(2).
- Chirani, E., Taleghani, M., Moghadam, N,(2012). "Brand Performance and Brand Equity", *JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*,26(4), 549-560.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008)." New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments", *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272–286.
- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005)." Corporate reputation: Disentangling the effects on financial Performance". *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838–854.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error" .*Journal of Marketing Research*, 18(1) , 39-50.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

- García-Villaverde, Pedro M. & Rodrigo-Alarcón, Job & Parra-Requena, Gloria & Ruiz-Ortega, María José, (2018). "Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital,"*Journal of Business Research*, 83, 51-64.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G, (2001). "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006)." The interplay between exploration and Exploitation". *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hemsley-Brown, J. (2016)." Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section". *Journal of Business Research*, 69, (8), 3019–3022.
- Ho, Hillbun (Dixon) & Ruichang Lu (2014). "Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration". *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034.
- Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Jiang, X, Liu, H, Fey, C, & Jiang, F.(2018). "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach", *Journal of Business Research*,(87),46-57.
- Kalafatis Stavros P, Ledden Lesley, Riley Debra, Singh Jaywant,(2016). "The added value of brand alliances in higher education", *Journal of Business Research*,69(8), 3122-3132.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. J*ournal of Business Venturing*,22(4), 592–611
- Kumar, V., & Ramani, G. (2006). Interaction orientation: The new marketing competency. In Jagdish N. Sheth, & Rajendra S. Sismondi (Eds.), does marketing need reform. New York: M.E Sharpe,109-118.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C, (2011). "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resourcebased approach". *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284.
- Mudambi, S,. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997)." An exploration of branding in industrial Market". *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433–446
- Miller, D. (1983)." The correlates of entrepreneurship in three types of firm". Management Science, (29), 770–791
- Morgan, N. A., Vorhies, D.W., & Mason, C. H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities,and firm performance". S*trategic Management Journal*, 30(8), 909–920.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

- Nguyen, B, Yu, X, Melewar, T.C, emsley-Brown, J,(2016). Brand ambidexterity and commitment in higher education: An exploratory study, *Journal of Business Research*,(69),8, 3105-3112.
- O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2007), "Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance", *Journal of Business Research*, 60, 11–20
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). "The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance". *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571–581.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R, (2008). "Linking routines to operations capabilities: A new perspective". *Journal of Operations Management*, 26(6), 730–748.
- Ping Yuan, Yanbin Liu (2013), "The Study of the Relationship between Interaction Orientation and Business Performance". *Information Technology and Quantitative Managemen*, 17, 1209-1215.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002)."Corporate reputation and sustained superior financial Performance". *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093
- Rodrigo-Alarc, J, García-Villaverde, P, Ruiz-Ortega, M, Parra-Requena, G, (2017)." From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities", *European Management Journa*l,(36), 195-209.
- Rong-Da Liang, Jun-Shu Zhang, (2011). "The effect of service interaction orientation on customer satisfaction and behavioral intention: The moderating effect of dining frequency", Asia Pacific *Journal of Marketing and Logistics*, 24(1), pp.153-170.
- Ryan, J., Casidy, R ,(2018). "The role of brand reputation in organic food consumption: A behavioral reasoning perspective". *Journal of Retailing and Consumer Services* ,41, 239–247.
- Sengupta, A. S., Balaji, M. S., Krishnan, B. C. (2015). "How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction". J*ournal of Business Research,* 68, 665–674.
- Selnes, F. (1993). "An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty". *European Journal of Marketing*, 27(9), 19–35.
- Siren, C. A., Kohtamäki,M., & Kuckertz, A, (2012). "Exploration and exploitation strategies,profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitationtrap". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. Journal of Retailing.(1),78,41-50.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]

- Veloutsou, C. and Moutinho, L. (2009), "Brand Relationships Through Brand Reputation and Brand Tribalism", *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
- Vraneševic, T., Stančec, R., (2003)." The effect of the brand on perceived quality of food products". *Br. Food J*. 115 (11), 811–825.
- Wetzels, M., Schroder, G.O., Oppen, V.C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-195.
- Yan, Yan & Guan, JianCheng, (2018). "Social capital, exploitative and exploratory innovations: The mediating roles of ego-network dynamics," *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 244-258
- . Yadav, M. S., & Varadarajan, P. R. (2005)." Understanding product migration to the electronic marketplace: A conceptual framework". *Journal of Retailing*, 81(2), 125–140
- Yen-Chun Chen, Po-ChienLi, Kenneth R.Evans. (2012). "Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving". *Industrial Marketing Management* ,41 (6), 1019-1034.
- Yuan, Ruizhi ; Liu, Martin J. ; Luo, Jun ; Yen, Dorothy A, (2016). "Reciprocal transfer of brand identity and image associations arising from higher education brand extensions", *Journal of business research*, 69, 3069-3076.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.105]