

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

\*سهامیلا خدامی<sup>\*</sup>، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
نگار فاریابی<sup>†</sup>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 تأثیر بکارگیری دو جهت گیری استراتژیک را به طور همزمان (گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی) بر عملکرد برند با نقش میانجی قابلیت‌های استخراجی و اکتشافی (دوسوتوانی) با استفاده از داده‌های کاربردی نشان می‌دهد. نهایتاً تأثیر 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 مشکل از تمامی دانشجویان کارشناسی ارشد و دانشجویان دکتری و استاید دانشگاهی با رشته کسب و کار در دانشگاه‌های معترف دولتی در شهر تهران می‌باشد که نمونه ای با حجم ۲۸۵ نفر مبتنی بر فرمول محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری (کالاین) و به روش نمونه گیری در دسترس از این بین انتخاب شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی از طریق بهبود قابلیت‌های دوسوتوانی (قابلیت استخراجی، اکتشافی) و عملکرد برند بر شهرت برند تأثیرگذار 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: ۱۴۰۰/۰۷/۲۳      پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۹

## **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. 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

## مقدمه

محرك 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 برنده موفق بهره مند گردند، لذا در این بازار رقابتی دانشگاهها باید بر روی توسعه عملکرد برنده خود تمرکز کنند (Ruizhi et al, 2016). اگرچه اهمیت فزاینده عملکرد برنده درآموزش عالی شناخته شده است ، لیکن تحقیقات برنده‌سازی درآموزش عالی محدود است. در اکثر مطالعات پیشین در خصوص توسعه عملکرد برنده 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 بر سود و عملکرد می شود. مطالعات به ندرت به بخش های آموزش عالی مانند مدیریت دانشگاهها، دانشگاهها و موسسات آموزش عالی پرداخته‌اند در حالیکه بخش آموزش عالی می تواند از مزایای موقفيت آمیز برنده‌سازی 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 برنده‌سازی 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 می دهد سرمایه‌گذاری کنند (Hemsley-Brown et al, 2016). همسلی برون و گونوارданا (۲۰۰۷) بیان می کنند که تحقیق در مورد عملکرد برنده 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 روابط موجود در درون فعالیت‌ها جهت بیشینه سازی کارایی و اثربخشی عملیاتی اشاره دارد. در مقابل، قابلیت اکتشافی اشاره بر اکتشاف و روابط 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 پردازن. 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،

## مدیریت بر آموزش سازمانها

تاكيد می ورزند. در مقابل، گرایش کارآفرینانه مبتنی بر فرصت‌های اكتشافی، بر روی خلق بازارهای جدید تاكيد دارند که در نتيجه باعث افزایش ارزش در بازار دانشگاهی می شود. علاوه بر اين، ادبياتي که بر گرایش تعاملی متمرکز است، تاثير گرایش تعاملی بر فعالیتهای مبتنی بر دانشجویان را پيش بینی كرده است. در مقابل، ادبیات مربوط به گرایش کارآفرینانه، بر روی تأثیرات گرایش کارآفرینانه بر فعالیتهای نوآورانه و توسعه فناوری در دانشگاه تاكيد كرده است (Chen et al,2012).

مفهوم دوسوتانی سازمان اولین بار برای توضیح تناقض‌های مدیریتی توسط رابت دانکن در سال ۱۹۷۶ مورد استفاده واقع شد و از آن زمان وارد جریان‌های مختلف تحقیقات شده است. این تحقیقات نشان داده‌اند که دوسوتانی به عملکرد بهتر منجر می‌شود، اما در عین حال تاكيد می‌کند که تشن بین دو قابلیت مجزا خود يك چالش کلیدی است. این دو قابلیت، قابلیتهای استخراجی و اكتشافی هستند. قابلیت های استخراجی و اكتشافی دو رویکرد مجزا هستند که رقابت بازاریابی از طریق آنها برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کند. قابلیت استخراجی از طریق قدرت بخشیدن و بهبود دادن مهارت‌ها و رویه‌های موجود بازاریابی برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. در حالی که قابلیت اكتشافی از طریق توسعه مهارت‌ها و رویه‌های کاملاً جدید ایجاد ارزش می‌کند، هدف استخراج بهبود بخشیدن به کارابی و اثربخشی قابلیت رقابت بازاریابی از طریق تکرار و پالایش است در حالی که هدف اكتشاف 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 تعییرات 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 کارآفرینی می‌باشد. پویایی محیط، تعیین کننده تعییرات غیر قابل پیش بینی در محیط است که بر روی توانایی مدیران برای پیش بینی وقایع آینده تأثیر می‌گذارد. 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 تعییرات مواجه شوند و فرصت‌ها را شناسایی کنند. در چنین محیطی مدیران تمایل به رفتار نوآورانه دارند، فعالانه عمل می‌کنند و سطح بالاتری از ریسک را نشان می‌دهند تا کارابی بیشتری را در کشف فرصت‌های نوظهور جدید ایجاد کنند (García-Villaverde et al, 2018). این فرایند شامل مراحلی مانند آزمایش فن آوری‌های نوظهور، تمایل به تصاحب فرصت‌های جدید در بازار دانشگاهی و امدادگی 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 ایده‌های جدید، تجربیات و فرآیندهای

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی برو... خدامی، فاریابی

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 دانشگاهی در جهت کسب مزیت رقابتی می‌باشد (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 نویسنده‌گان دیگر، به عنوان ویزگی‌های جدید در فرایند کارآفرینی پیشنهاد گردید. رقابت جسورانه رفتاری را نشان می‌دهد که در آن مدیران می‌کوشند موقیعت 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 می‌باشد. (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 و رامانی (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 می‌شود 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 پاسخ‌های تعاملی پیشین دانشجویان، پردازد. توانمندسازی، معکس کننده این است که دانشگاه و دانشجویان تا چه اندازه در ایجاد ارزش مشترک ناشی از فرایند تعاملی، ایفای نقش کرده‌اند. 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).

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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 برنده نامیده می شود. در واقع، عملکرد برنده می تواند به عنوان یک عامل مربوط به ارزیابی موقفيت برنده در محیط بازار دانشگاهی در نظر گرفته شود (chirani et al, 2012). اهمیت ساخت یک برنده 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 برنده 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 برنده در قدرت بازار برنده 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 برنده سازمانی، در محیط بازار دانشگاهی امروز نیز این مفهوم در قدرت بازار برنده دانشگاهی به عنوان مثال در رتبه دانشگاه ، میزان ارائه کanal های آموزشی ، سهم دانشگاه در انجام فعالیت های تحقیق و توسعه و کیفیت خدمات ارائه شده به دانشگاهیان نشان داده شده است. عملکرد برنده همچنین می تواند در میزان دستیابی برنده به اهداف تعیین شده دانشگاه در بازار دیده شود. به عبارتی عملکرد برنده به عنوان یک عامل اساسی برای اندازه گیری نسبی موقفيت برنده دانشگاهی در بازار تعریف شده است. (O'Cass & Viet Ngo, 2007). سلتز(۱۹۹۳) معتقد است که در بازار آموزش عالی عواملی مانند سطح تحصیلات، تجربه آموزشی به عنوان قلب برنده در نظر گرفته می شود. تحقیقات نشان می دهد تجهیزات فیزیکی بر تجارت دانشجویان و چگونگی ادراک آنها از برنده تاثیر می گذارد. بنابراین دانشگاهها باید ویژگی های بیرونی و ملموس محصول خود را ارتفا بخشنند. مadam بی و همکاران (۱۹۹۷)، بر ویژگی هایی از مقادیر برنده (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 برنده را نشان می دهد (Nguyen et al, 2016).

شهرت برنده دانشگاهی ادراک کلی دانشگاهیان از ویژگی هایی بر جسته دانشگاه است. توسعه شهرت برنده 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 برنده را ارزیابی می کنند برندهای دانشگاهی مشهور احتمال جذب دانشجوی بیشتری را دارند و اگر مدیران دانشگاه نتوانند به اهداف تعیین شده خود در بازار برسند، برنده مربوطه شهرت مثبت خود را از دست خواهد داد و در نهایت شهرت منفی ایجاد خواهد شد (Veloutsou & Moutinho, 2009). مطالعات پیشین نشان می دهد که شهرت مطلوب برنده به عنوان یک گواهی قوی برای شکل گیری ادراک دانشجویان خواهد بود که این به نوبه خود دانشگاه را در دوران بحرانی با ایجاد یک سپر محافظ مصنوع نگه می دارد. زیرا

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی برو... خدامی، فاریابی

دانشگاهیان اطلاعات منفی را کاهش می‌دهند و بر جنبه‌های مثبت مربوط به شرکت تمرکز می‌کنند). Sengupta et al 2014 داشتن یک شهرت قوی از برنده 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 برنده خوب هستند. با توجه به نظریه علامت دهی، شهرت برنده به عنوان نشانه‌های خارجی نهایی عمل می‌کند، زیرا می‌تواند در هنگام ارزیابی محصول/اسازمان، مشتری را هدایت کند که به نوبه خود می‌تواند بر روی هدف خرد تاثیر بگذارد. ورانسیو و استنس (2009) دریافته اند که برنده تاثیر مستقیمی بر کیفیت درک شده از محصول دارد و در مورد برخی محصولات تاثیر ان حتی بیشتر از کیفیت درک شده از ویژگی‌های فیزیکی آن محصول است. به طور کلی، مطالعات بیان می‌کنند که شهرت برنده تأثیر مهمی در تصمیمات خرید مصرف کننده دارد. لذا شهرت برنده 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 مهارت‌ها و روش‌های موجود بازاریابی برای دانشگاه ایجاد ارزش می‌کند. در حالی که اکتشاف از طریق توسعه مهارت‌ها و روش‌های کاملاً جدید برای دانشگاه ایجاد ارزش می‌کند، هدف قابلیت استخراجی بهبود بخشیدن به کاریابی 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 می‌کنند، به دنبال فرصت‌های اولیه در محیط اطراف خود هستند و فعالیت‌های جستجوی اولیه خود را حفظ می‌کنند (Enkel et al, 2016). به عبارتی این قابلیت شامل یک فرآیند جستجو است که پایگاه دانش فعلی را بهبود می‌بخشد و عمق آن را بدون تغییر در مسیر تکنولوژیکی بهبود می‌بخشد (Yan & Guan, 2018). به طور خاص، قابلیت استخراجی شامل عناصری نظیر پالایش، انتخاب، تولید، بهره‌وری، انتخاب و اجرا است. بنابراین، قابلیت استخراجی با بهبود محصولات و خدمات موجود و یا افزایش بهره‌وری از طریق کانال‌های توزیع موجود همراه می‌باشد. با این حال، قابلیت اکتشافی نیازمند غلبه بر محدودیت‌های جستجو در داخل دانشگاه است (Enkel et al, 2016). اکتشاف فرایند جستجو را با پیشرفت در مسیرهای تکنولوژیکی جدید و متفاوت پیش می‌برد لذا نیازمند ترکیب اطلاعات متنوع و تازه می‌باشد (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، نوآوری‌های

## مدیریت بر آموزش سازمانها

اکتشافی شامل فناوری‌ها، محصولات یا خدمات جدید می‌باشد (Enkel et al, 2016). معتقد است که شرکت‌های کارآفرین با تمایل به داشتن نوادری در بازار، خطر پذیری و پیشگامی در فعالیت‌های نوادرانه شناخته می‌شوند. آنها به پذیرش تجربیات جدید، تفکر خلاقانه و رهبری تکنولوژیکی علاقه مند هستند و به این ترتیب شیوه‌های 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 کارآفرینی فعالیت‌های دانشگاه را به منظور اولویت بندی فعالیت‌های تحقیق و توسعه، اجرای انواع فناوری‌های جدید، توسعه راه حل‌های فنی و فرایندی‌های مدیریتی جدید در دانشگاه ارتقا می‌دهد و هم‌چنین محصولات و ارائه خدمات جدید را نه تنها پیش از رقابت، بلکه پیش از شناخت دانشجویان، ترویج می‌دهد. کارآفرینی 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 می‌دهد (Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011).

هارمانسیاگلو (۲۰۰۸)، معتقدند که شرکت‌ها با برنامه ریزی استراتژیک گستردگی 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 نظرات بر محیط بازار و جستجوی اطلاعات، به دانشجویان در ایجاد ارزش برتر کمک کنند. دانش بازار سبب درک فرصت‌های نوظهور که برای توسعه قابلیت‌های جدید لازم هستند، می‌شود. لذا می‌بینیم بر تعاریف بالا گرایش کارآفرینانه مدیران دانشگاه را قادر می‌سازد که قابلیت‌های اکتشافی خود را به دلیل کسب و استفاده وسیع تر از اطلاعات کسب شده از محیط بازار دانشگاهی، بهبود بخشنده (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 منحصر بفرد طی روابط موفقیت آمیز به دست آمده است، بهره ببرند. از طریق چنین ارتباطی، اطلاعات به طور مداوم رد و بدل می‌شود و دانش برای ارائه خدمات برتر، تولید می‌شود. لذا دانشگاه‌هایی که دارای تعاملات و ارتباطات بیشتری با دانشجویان هستند، توانایی بیشتری در تشخیص دانشجویان آن‌ها دارند چرا که به موقع صدای ان‌ها را از طریق فرایند تعاملی شنیده‌اند. یاداو و وراداراجان (۲۰۰۵)، نشان می‌دهند که دانشگاه‌ها ممکن است یادگیرند 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

## **بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر... خدامی، فاریابی**

در پی دارد. بنابراین هنگامی که مدیران دانشگاه توانایی در ک مشتریان خود و همچنین مبادلات پویای بین دانشگاه و دانشجو را به دست می آورند، قابلیت‌های 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، شرکت‌ها نه تنها باید از توانایی‌های موجود خود پره برداری کنند، بلکه باید فرصت‌های تجاری جدید و قابلیت‌های مورد نیاز آنها را در آینده مورد بررسی قرار دهند. اکتشاف و کاربرد ایده‌های جدید به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا یک محصول جدید، فرآیند و یا مدل جدید کسب و کار را ایجاد کنند (Chesbrough, 2007). برخورداری از این قابلیت به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا فرصت‌های جدید بازار را تصاحب کرده و نیز شرکت را به طور پیوسته در افزودن جنبه‌های جدید در فرایندهای توسعه فناوری و محصولات خود توانمند می‌سازد. در نتیجه شرکت قادر به کسب مهارت‌های مدیریتی و سازمانی جدید خواهد بود (Griffith & Harvey, 2001). دانشگاه‌ها نیز استراتژی اکتشافی را به منظور شناسایی فرصت‌های جدید اتخاذ می‌کنند که مبنی بر اسکن، جستجو، کاوش و جمع آوری اطلاعات از بازارها هم به شکل محلی و هم جهانی می‌باشد. در این راستا کشف فرصت‌های جدید که شامل باز کردن دانشگاه‌ها در خارج از کشور، توسعه برنامه‌های 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 می‌باشد در انطباق با قابلیت اکتشافی است که از مشخصه‌های آن خط پذیری، ابداع، پژوهش، کشف و آزمایش است. با توجه به اینکه که دانشگاه‌ها به صورت مداوم برای توسعه مجدد خود تلاش می‌کنند و برای پاسخ دهی به محیط در حال تعییر به قابلیت‌های جدید نیاز دارند، می‌توان 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:** شرکت‌ها 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 تعییر در روش‌های بازاریابی موجود برای ارائه یک محصول جدید به مشتریان همراه است (Lisboa et al., 2011). اصلاح رویه‌های 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 برنامه‌های دانشگاه همراه است. در این راستا،

## مدیریت بر آموزش سازمانها

دانشگاهها و موسسات آموزش عالی دانش و مهارت‌های موجود را گسترش می‌دهند، در طراحی‌ها بهبود ایجاد می‌کنند، تولیدات و خدمات موجود را گسترش می‌دهند و کارایی کانال‌های توزیع موجود را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، دانشگاهها ممکن است به جذب اعضای هیئت علمی که توانایی پژوهش و آموزش دارند، پردازند و به این طریق رتبه بندی دانشگاه را بهبود بخشد (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 می‌دهد که مشتریان به دنبال آن هستند و بر بهبود کارایی فعالیت‌های بازاریابی موجود تأکید می‌کنند. چنین بهبود کارایی منجر به افزایش کیفیت فعالیت‌های موجود در بازار، افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌شود. به این ترتیب، هنگامی که شرکت‌ها در پی افزایش ارزش ارائه شده به مشتری و به دست آوردن اهداف مبتنی بر هزینه باشند، می‌توانند قابلیت‌های استخراجی را گسترش دهند (Lisboa et al., 2011). لذا بر اساس آنچه که گفته شد دانشگاه‌ها نیز باید بتوانند عملکرد رضایت‌بخش خود را از طریق کنترل شدید هزینه‌ها، تأکید بر محصولات و خدمات موجود و ارتقا کیفیت خدمات ارائه شده حفظ کنند. اطمینان از عملکرد دانشگاه در اجرای موقعيت 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 تأکید شدید بر رویه‌های موجود این به نوبه خود ممکن است منجر به افزایش عملکرد بزند شود (Nguyen et al., 2016).

**رابطه شهرت برنده و عملکرد برنده:** هدف اصلی برندازی دانشگاه قرار دادن یک موقعیت مطلوب در ذهن ذینفعان به طور مداوم است به طوری که آن را از رقبایش تمایز 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 تجرب کارکنان ارزش‌هایی را ارائه می‌دهد. سپس شهرت به عنوان ارزش استراتژیک منبع ایجاد مزیت رقابتی می‌شود تا سیگنال‌های قوی به دانشجویان خود ارسال کند. پس از آن شهرت به عنوان یک ابزار ارتباطی برای شکل دهی به درک مخاطبان ذینفع می‌شود و برآنتخاب 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 بزند منجر به شهرت بیشتر آن می‌شود (Nguyen et al., 2016).

در حوزه برندازی مطالعات جدید تأکید بر تقویت دوسو توائی سازمان دارند. دو سوتائی به معنای ایجاد هردو قابلیت استخراجی و اکتشافی بازاریابی به طور همزمان است. محققان به طور کلی توافق دارند

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر... خدامی، فاریابی

که باید به دنبال یک هدف مشترک باشند (به معنای توانایی پرداختن به هر دو نوع فرستهای 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 دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و کالج‌ها از زاویه دوسوتوانی به بحث عملکرد برنده دانشگاه و شهرت آن پرداخته‌اند. از انجاییکه در تحقیقات پیشین مربوط به برنده دانشگاهی به نحوه شکل گیری دوسوتوانی و چگونگی تاثیر این دوسوتوانی بر عملکرد برنده دانشگاهی کمتر پرداخته شده است و همچنین با توجه به پژوهش‌های محدودی که در داخل کشور در خصوص مفهوم برنده دانشگاهی انجام شده و افزایش شدت رقابت در محیط آموزش عالی کشور به دلیل ظهور حوزه‌های جدید آموزشی و با توجه به جایگاه قدرتمند شهرت برنده دانشگاهی در بازاریابی دانشگاه لذا در پژوهش حاضر ضمن بررسی نحوه شکل گیری دوسوتوانی دانشگاهی به بررسی مهمنتین پیامد این دوسوتوانی که در قالب شهرت برنده 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.

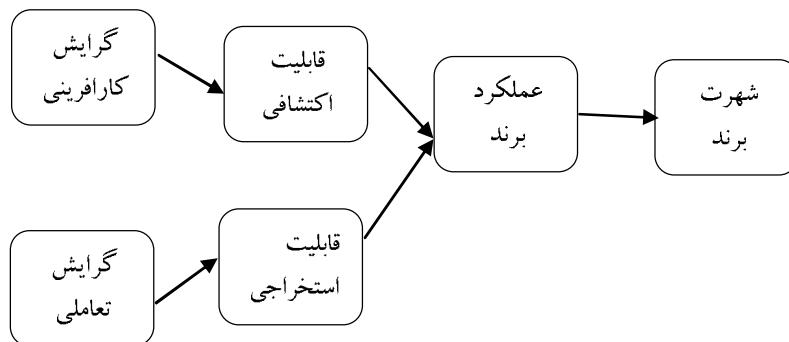
H2. گرایش تعاملی بر قابلیت استخراجی اثر مثبت و معنادار دارد.

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

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

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

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



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

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 استادی دانشگاهی با رشته کسب و کار در دانشگاه‌های معترض دولتی در شهر تهران می‌باشد. از آنجاکه پژوهش حاضر از جمله تحلیل‌های چند متغیره آماری است، حجم نمونه مورد نیاز به منظور تحلیل داده‌ها با استفاده از فرمول کلاین بین ۵ تا ۱۰ برابر شاخص‌های مدل مفهومی تخمین زده شده و معادل ۲۸۵ در نظر گرفته شده است که به روش نمونه‌گیری در دسترس از میان اعضا جامعه آماری انتخاب شده‌اند. 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 تشرییح 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	منبع	تعداد گویه
۱	گرایش کارآفرینی	Kreiser et al., 2002 Wang, 2008	۹
۲	گرایش تعاملی	Ramani & Kumar, 2008	۱۰
۳	قابلیت اکتشافی	He and Wong ,2004	۳
۴	قابلیت استخراجی	He and Wong ,2004	۵
۵	عملکرد برنز	Cretu & Brodie, 2007	۲۴
۶	شهرت برنز	Wong and Saunders 1993	۶

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 پایابی خلاصه می‌شود. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ می‌باشد (اکبری، بهارستان و شائمه بزرگی، ۱۳۹۲، ص ۸۴). میزان قابل قبول برای ضریب پایابی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی برو... خدامی، فاریابی

مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می‌باشد. میزان روای همگرا از طریق بیشتر از ۵/۰ بودن میانگین واریانس خروجی یا AVE بدست می‌آید (خیاطان، مبارکی، ۱۳۹۳، ص ۲۰۳). همانگونه که در جدول ۳ مشخص است تمامی این ضرایب در محدوده قابل قبول قرار دارند پس پایایی و روایی پرسشنامه مورد قبول است.

جدول ۲: بررسی برخی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری

نام متغیر	آلفای کرونباخ	آلفای پایابی	میانگین	شده AVE
گرایش کارآفرینی	.۷۴۰	.۷۵۰	.۰۵۶۹	
گرایش تعاملی	.۰۸۶۱	.۰۷۹۰	.۰۴۴۸	
قابلیت اکتشافی	.۰۷۳۴	.۰۷۹۳	.۰۴۸۹	
قابلیت استخراجی	.۰۷۱۳	.۰۷۷۲	.۰۴۵۰	
عملکرد برنده	.۰۸۵۵	.۰۷۷۴	.۰۳۳۰	
شهرت برنده	.۰۷۳۲	.۰۶۵۱	.۰۴۱۹	

### یافته‌ها تحلیل توصیفی داده‌ها

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 می‌شود، اکثربیت نمونه آماری را آقایان تشکیل می‌دهند (۵۷,۲٪). از لحاظ میزان تحصیلات عمدۀ پاسخ دهنده‌گان در سطح دکترای حرفه‌ای (۳۵,۱٪) می‌باشند. به لحاظ سن بیشتر پاسخ دهنده‌گان در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال (۵۲,۲٪) قرار دارند.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۳: یافته‌های توصیفی پژوهش

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

### تحلیل استنباطی داده‌ها

#### ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های 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 سازه‌های مدل مفهومی و کل سوالات پرسشنامه بالای ۰,۷۰ به دست آمده که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار جمع‌آوری 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 (AVE جذر) استفاده شده است. همانطور که در جدول ۳ ارائه شده است، بررسی معیار AVE که میانگین واریانس استخراج شده را بیان می‌کند، نشان می‌دهد تمامی سازه‌ها مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰,۵ را دارند (Fornell & Larcker, 1981).

جدول ۴: برازش مدل‌های اندازه‌گیری

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	۰,۷۳۳	۰,۸۵۱	۰,۶۵۹

### بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر... خدامی، فاریابی

۶	شهرت برنزد	۰,۸۷۶	۰,۹۰۷	۰,۹۵۵	۰,۹۵۹	۰,۸۸۹	۰,۸۵۸	۰,۸۸۹	۰,۵۰۷	۴
۵	عملکرد برنزد	۰,۹۵۵	۰,۹۵۹	۰,۹۵۰	۰,۹۵۹	۰,۸۸۹	۰,۸۵۸	۰,۸۸۹	۰,۵۳۰	۵
۶	شهرت برنزد	۰,۸۷۶	۰,۹۰۷	۰,۹۵۵	۰,۹۵۹	۰,۸۸۹	۰,۸۵۸	۰,۸۸۹	۰,۵۰۷	۶

بر اساس نظریه فورنل و لارکر (۱۹۸۱) در بررسی روایی و اگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها مقایسه می شود؛ به طوری که روایی و اگرا قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر. در نرم افزار PLS، بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می پذیرد که خانه های 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 و اگرای 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 تمامی متغیرهای مکنون از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است، بنابراین می توان گفت روایی و اگرای مدل های اندازه گیری تأیید می شود.

جدول ۵: ماتریس سنجش روایی و اگرا

ردیف	متغیرهای پژوهش	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	عملکرد برنزد	۰,۷۲۸					
۲	گرایش کارافرینی	۰,۷۹۲	۰,۵۳۵				
۳	گرایش تعاملی	۰,۷۲۲	۰,۷۱۳	۰,۵۱۵			
۴	قابلیت اکتشافی	۰,۸۱۲	۰,۶۷۷	۰,۷۲۴	۰,۷۰۸		
۵	قابلیت استخراجی	۰,۷۱۲	۰,۵۸۲	۰,۵۵۰	۰,۵۳۵	۰,۷۱۱	
۶	شهرت برنزد	۰,۷۷۸	۰,۶۰۶	۰,۵۰۴	۰,۴۰۴	۰,۵۰۶	۰,۸۷۸
		۳۰	۲۳	۴۹	۲۷	۸۷	

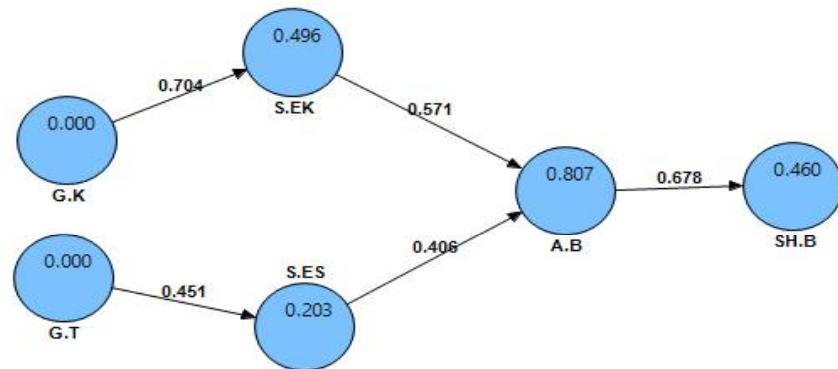
## ۲. برازش مدل ساختاری

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 برون زا بر یک متغیر درون زا دارد و بر اساس تعریف چین (۱۹۹۸)، سه مقدار  $0, 0, ۳۳$  و  $۰, ۷۶$  به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار در نظر گرفته می شود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) تنها برای سازه های درون زای (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 می توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت.

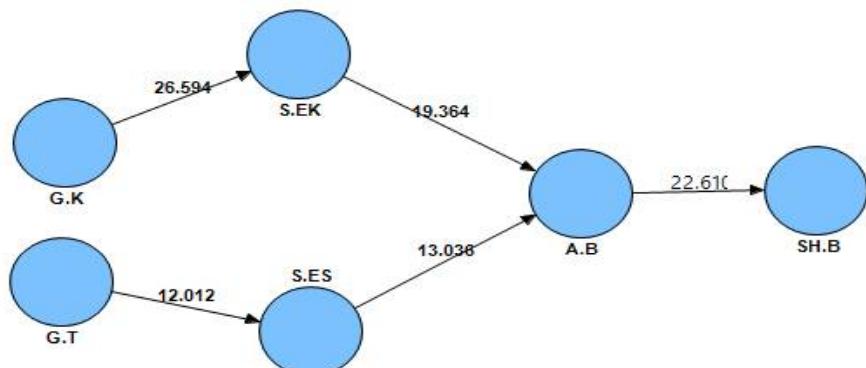
**جدول ۶: ضریب تعیین متغیرهای درونزا**

ردیف	متغیرهای پژوهش	ضریب تعیین
۱	عملکرد برنده	$+0,807$
۲	گرایش کارآفرینی	-
۳	گرایش تعاملی	-
۴	قابلیت اکتشافی	$+0,496$
۵	قابلیت استخراجی	$+0,203$
۶	شهرت برنده	$+0,460$

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



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 می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. سه مقدار  $0/0.15$  و  $0/0.35$  و  $0/0.45$  به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص GOF در نظر گرفته شده‌اند (Wetzel et al., 2009). این شاخص طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد. با توجه به مقدار به دست آمده که  $0/0.459$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش، برازش بالا و قوی دارد.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

$$GoF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$$
$$GOF = \sqrt{0.492 \times 0.603} = 0.545$$

### ۴. 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 استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شود. خلاصه نتایج آزمون فرضیات در جدول ۶ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده از شکل‌های 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 گرایش تعاملی بر قابلیت استخراجی	۰,۴۵۱	۱۲,۰۱۲	تایید فرضیه
۳	اثر قابلیت اکتشافی بر عملکرد برنز	۰,۵۷۱	۱۹,۳۶۴	تایید فرضیه
۴	اثر قابلیت استخراجی بر عملکرد برنز	۰,۴۰۶	۱۳,۰۳۶	تایید فرضیه
۵	اثر عملکرد برنز بر شهرت برنز	۰,۶۷۸	۲۲,۶۱۰	تایید فرضیه

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

### بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر به بررسی رفتارهای استراتژیک در حوزه غیر انتفاعی و با موضوع برنده‌انشگاهی پرداخته است. پژوهش حاضر مبتنی بر دو رویکرد کارآفرینی و تعاملی به نحوه شکل گیری شهرت برنز با بررسی قابلیتهای دو سوتوانی و عملکرد برنز 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

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر... خدامی، فاریابی

شهرت برنده دانشگاهی پرداخته است زیرا که با این دید دانشگاه‌ها 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 توامندسازهای آن با بحث برنده 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 برنده دارد و اثر عملکرد برنده بر شهرت برنده قابل توجه است.

تایید فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد گرایش کارآفرینی بر قابلیت اکتشافی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات (Yan et al., 2007; Enkel et al., 2016) و Keh et al., (2007) است. آن‌ها در تحقیقات خود نشان دادند که استفاده از اطلاعات بازار سبب بهبود درک فرصت‌های تجاری که برای توسعه قابلیت‌های اکتشافی لازم هستند، می‌شود و از آنجاییکه گرایش کارآفرینانه، بر روی پیگیری فرصت‌های تجاری تمرکز می‌کند 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. آن‌ها 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 قابلیت‌های استخراجی هستند می‌شود.

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

تایید فرضیه چهارم پژوهش نشان می‌دهد گرایش استخراجی بر عملکرد برنده 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 قابلیت‌های استخراجی بازار تأثیر مثبتی بر تمایز محصول جدید دارند که به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی عملکرد برنده در بازار می‌شود.

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

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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 کارآفرینی در دانشگاه، این عامل را به عنوان ساختار سه بعدی متشكل از نوادری، پیشگامی و ریسک پذیری در نظر بگیرند. نوادری در محصول و فرآیندهای دانشگاهی، با تشویق افراد به انجام روش های جدید در انجام امور و تفکر به شیوه ای بدیع و غیر معمول ، آزمایش و خلاقیت و ارایه ایده های جدید می تواند در شناسایی نیازهای پنهان دانشجویان کمک کند. در زمینه ابتکار عمل در اجرای استراتژی های دانشگاهی پیشنهاد می شود با پیشگامی در ارائه خدمات دانشگاهی به دانشجویان و معرفی دانشگاه به عنوان اولین ارائه دهنده خدمات جدید به دانشجو از درگیری های رقابتی بین دانشگاهی خودداری کرده و با تأکید قوی بر سیستم های دانشگاهی، دستیابی به فرصت های نوظهور محیطی را تسهیل کنند. ثالثاً، ریسک پذیری و آمادگی برای انجام آن را در نظر بگیرند. با ترغیب اساتید به پذیرش پژوهش های دانشگاهی با ریسک بالا و انجام فعالیتهای گسترش دشگاه و شجاعانه برای رسیدن به اهداف دانشگاه و به حداقل رسانیدن تصمیمات پژوهشی در شرایط روبرو با شک و عدم اطمینان محیطی می توان بستر لازم برای توسعه استراتژی اکتشافی فراهم آورد.

براساس تایید فرضیه دوم به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می شود به منظور تقویت استراتژی استخراجی، در برنامه ریزی های مربوط به گرایش تعاملی در دانشگاه، این عامل را به عنوان ساختار سه بعدی متشكل از مفهوم مشتری (دانشجو)، توسعه پاسخ متقابل و مدیریت ارزش مشتری (دانشجو) در نظر بگیرند. از لحاظ مفهوم دانشجو پیشنهاد می شود به این مهم که همه دانشجویان با مجموعه ای 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 جمع آوری 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 کرده اند.

## **بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر... خدامی، فاریابی**

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

بر اساس تایید فرضیه پنجم نظرات فارغ التحصیلان، پاسخگویی دانشگاه به مشکلات در حال 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 برنده 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 حرفه‌ای تصمیمات مناسب را در جهت تقویت شهرت برنده 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 پیجیده‌ای 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.

### **محدو دیت‌های پژوهش و پیشنهادات آتی پژوهش:**

این مطالعه با استفاده از پاسخ‌های دانشجویان به منظور بررسی درک تصورشان از شهرت برنده بررسی گردیده است و از طرفی این رویکرد بر ادراکات آنها از استراتژی های دوسویه (استخراجی و اکتشافی) نیز تأکید دارد. اگر چه ممکن است پاسخ دهنده‌گان 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 (مثلًا هزینه ها) محدود شوند. لذا تحقیقات آتی باید بحث دوسوتوانی برنده (توجه هم‌مان به قابلیت استخراجی اکتشافی) را از دیدگاه مدیریتی نیز بررسی کنند. علاوه بر این، مدل متغیرهای فردی را در خصوص شهرت برنده و تأثیر آن 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 تأثیر متغیرهای محیطی را در کنار متغیرهای فردی در نظر بگیرد و

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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 برنده تاثیر می‌گذارند را در نظر می‌گیرد. مطالعات آینده باید به بررسی توانایی‌های خاص دانشگاه‌ها برای دستیابی به دوسوتوانی پردازند. در این راستا متغیرهای میانجی شامل ارتباطات، جهت‌گیری بازار و قابلیت استراتژیک می‌باشد. علاوه بر این، متغیرهای تعدیلگر نیز باید مورد بررسی قرار گیرند، زیرا ممکن است عوامل دیگری بر عملکرد برنده تاثیر بگذارند. همچنین تحقیقات آینده می‌تواند بررسی و پیشنهادهای مربوط به متغیرهای میانجی را با استفاده از روش‌های دیگر تحقیق مانند مصاحبه‌های 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". *The 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.
- Droke, 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.

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر.... خدامی، فاریابی

- 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. *Journal 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". *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.

- 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 Management*, 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 Journal*,(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". *Journal 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., & Ponnvolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*,(1),78,41-50.

## بررسی اثر جهت گیری‌های استراتژیک و نقش تقویت‌کننده دوسوتوانی بر.... خدامی، فاریابی

- 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.