

## بررسی اثر جهت گیری های استراتژیک و نقش تقویت کننده دوستوانی بر شهرت برند دانشگاهی

\*سهیلا خدای، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
نگار فاریابی دانش آموخته دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

doi 10.52547/MEO.10.3.105

### چکیده

امروزه افزایش رقابت در بخش آموزش، اهمیت فزاینده برند دانشگاهی در موسسات آموزشی را برجسته تر می کند. لذا این تحقیق ابتدا عوامل موثر بر عملکرد برند دانشگاه را به هم مرتبط و تاثیر بکارگیری دو جهت گیری استراتژیک را به طور همزمان (گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی) بر عملکرد برند با نقش میانجی قابلیت های استخراجی و اکتشافی (دوستوانی) با استفاده از داده های کاربردی نشان می دهد. نهایتا تاثیر قابلیت دوستوانی را بر مهمترین پیامد عملکرد برند (شهرت برند) به منظور دستیابی به توانمند سازی برند دانشگاهی مورد آزمون قرار می دهد. 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 دانشگاه های معتبر دولتی در شهر تهران می باشد که نمونه ای با حجم ۲۸۵ نفر مبتنی بر فرمول محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری (کلاسن) 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 می دهد گرایش کارافرینی و گرایش تعاملی از طریق بهبود قابلیت های دوستوانی (قابلیت استخراجی، اکتشافی) و عملکرد برند بر شهرت برند تاثیرگذار هستند. نتایج به مدیران دانشگاه ها کمک می کند تا استراتژی های مناسبی را در جهت 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

## 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 دانشگاه ها گردیده و امروزه به طور فزاینده ای دانشگاه ها برای جذب دانشجویان بین المللی و دانشگاهیان برتر رقابت می کنند. با توجه به چشم انداز شدت رقابتی در بازار آموزش عالی بین المللی، موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها می توانند از مزایای برند موفق بهره مند گردند، لذا در این بازار رقابتی دانشگاه ها باید بر روی توسعه عملکرد برند خود تمرکز کنند (Ruizhi et al, 2016) اگرچه اهمیت فزاینده عملکرد برند در آموزش عالی شناخته شده است، لیکن تحقیقات برندسازی در آموزش 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 بر سود و عملکرد می شود. مطالعات به ندرت به بخش های آموزش عالی مانند مدیریت دانشکده ها، دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی پرداخته اند درحالیکه بخش آموزش عالی می تواند 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 دانشگاه ها و موسسات غیر انتفاعی لازم است.

به منظور رقابت موفق در بخش آموزش عالی موضوع مورد توجه این است که چگونه دانشگاه ها می توانند به رقابت ها پاسخ دهند تا بتوانند در فرصت هایی که جهانی سازی ارائه می دهد سرمایه گذاری کنند (Hemsley-Brown et al, 2016). همسلی برون و گونواردانا (۲۰۰۷) بیان می کنند که تحقیق در مورد عملکرد برند در آموزش عالی در مرحله اولیه ای قرار دارد که نیازمند بررسی از هر دو دیدگاه اکتشافی و استخراجی است (Kalafatis et al, 2016) قابلیت استخراجی به سرمایه گذاری بر روی رویه های موجود در درون فعالیت ها 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 می گیرد (Ho & Lu, 2014) به طور خلاصه فرصت های اکتشافی، فرصت هایی هستند که به طور کلی برای دانشگاه جدید هستند در حالی که فرصت های استخراجی شامل فرصت هایی می شوند که به اصلاح و حفظ مزایای رقابتی موجود در دانشگاه می پردازند. همچنین در مطالعات پیشین پیشنهاد شده است که دانشگاه ها نیز باید رویکرد کارآفرینانه و تعاملی را اتخاذ کنند و بر هر دوی نوع فرصت های اکتشافی و استخراجی تاکید کنند تا بتوانند بر چالش های پیچیده ای که در عصر جهانی شدن و تغییرات تکنولوژیک با آن روبه رو هستیم فائق آیند (Nguyen et al, 2016). گرایش تعاملی، مبتنی بر فرصت های 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 می گیرد،

تاکید می‌ورزند. در مقابل، گرایش کارآفرینانه مبتنی بر فرصت‌های اکتشافی، بر روی خلق بازارهای جدید تاکید دارند که در نتیجه باعث افزایش ارزش در بازار دانشگاهی می‌شود. علاوه بر این، ادبیاتی که بر گرایش تعاملی متمرکز است، تاثیر گرایش تعاملی بر فعالیتهای مبتنی بر دانشجویان 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. قابلیت‌های 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 مهارت‌ها و رویه‌های موجود بازاریابی برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. در حالی که قابلیت اکتشافی از طریق توسعه مهارت‌ها و رویه‌های کاملاً 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 رقبای، افزایش سازگاری با تغییرات محیطی و جهت‌گیری بازار و در نهایت تضعیف توانایی رقبای 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 تعیین‌کننده گرایش کارآفرینی می‌باشد. پویایی محیط، تعیین‌کننده تغییرات غیر قابل پیش‌بینی در محیط است که بر روی توانایی مدیران برای پیش‌بینی وقایع آینده تاثیر می‌گذارد. بنابراین در محیط متغیر بازار دانشگاهی امروز نیز مدیران باید از چارچوب شناختی خود برای پیش‌بینی 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 می‌کنند و سطح بالاتری از ریسک را نشان می‌دهند تا کارایی بیشتری را در کشف فرصت‌های نوظهور جدید ایجاد کنند (García-Villaverde et al, 2018). این فرایند شامل مراحل ماند آزمایش فن‌آوری‌های نوظهور، تمایل به تصاحب فرصت‌های جدید در بازار دانشگاهی و آمادگی 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 فرایندهای

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 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 ویژگی های جدید در فرایند کارآفرینی پیشنهاد گردید. رقابت جسورانه رفتاری را نشان می دهد که در آن مدیران می کوشند موقعیت خود را در صنعت دانشگاهی بهبود بخشند و به صورت مستقیم رقبا خود را به منظور پیشی گرفتن در بازار به چالش می کشند. 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 گرایی تعاملی در ابتدا توسط کومار و رامانی (۲۰۰۶) توسعه یافت. آنها معتقد بودند که این گرایش نشان دهنده 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 می باشد (Liang & Zhang, 2011). گرایش تعاملی مشتریان را قادر می سازد که به عنوان مشارکت کننده های 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 گرایی 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 می تواند 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 از فرایند تعاملی، ایفای نقش کرده اند. در نهایت، مدیریت ارزش نشان دهنده این است که دانشگاه تا چه میزان به تعریف و ارزیابی پویایی ارزش دانشجو و استفاده از آن به عنوان معیاری برای تخصیص منابع، می پردازد (Yuan & Liu, 2013).

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 می شود. در واقع، عملکرد برند می تواند 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 فعالیت های تحقیق و توسعه و کیفیت خدمات ارائه شده به دانشگاهیان نشان داده شده است. عملکرد برند همچنین می تواند 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 دانشگاه ها باید ویژگی های 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 آن چیزی است که یک دانشگاه در طول زمان به دست می آورد و اشاره به این دارد که چگونه دانشگاهیان مختلف برند 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، برند 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 برند 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 مصون نگه می دارد. زیرا

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 می تواند بر روی هدف خرید تاثیر بگذارد. ورناسیو و استنس (2009) دریافتند که برند تاثیر مستقیمی بر کیفیت درک شده از محصول دارد و در مورد برخی محصولات تاثیر آن حتی بیشتر از کیفیت درک شده از ویژگی های فیزیکی آن محصول است. به طور کلی، مطالعات بیان می کنند که شهرت برند تاثیر مهمی در تصمیمات خرید مصرف کننده دارد. لذا شهرت برند دانشگاهی می تواند 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: قابلیت های استخراجی و اکتشافی دو رویکرد مجزا هستند که رقابت بازاریابی از طریق آنها برای مشتریان ایجاد ارزش می کند.** استخراج از طریق قدرت بخشیدن و بهبود دادن مهارت ها و رویه های موجود بازاریابی برای دانشگاه ایجاد ارزش می کند. در حالی که اکتشاف از طریق توسعه مهارت ها و رویه های کاملاً جدید برای دانشگاه ایجاد ارزش می کند، هدف قابلیت استخراجی بهبود بخشیدن به کارایی و اثربخشی 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 دانشگاه هایی که این استراتژی را پیگیری می کنند، به دنبال فرصت های اولیه در محیط اطراف خود هستند و فعالیت های جستجوی اولیه خود را حفظ می کنند (Enkel et al, 2016). به عبارتی این قابلیت شامل یک فرایند 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 می باشد. 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 می تواند با شرایطی مانند جستجو، تنوع، ریسک پذیری، آزمایش، بازی، انعطاف پذیری و کشف به دست آید. از این رو، نوآوری های

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 نوآوری در بازار، خطر پذیری و پیشگامی در فعالیت های نوآورانه 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 می گذارند. این چشم انداز تفکر رو به جلو به آنها اجازه می دهد 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 فعالیت های دانشگاه را به منظور اولویت بندی فعالیت های 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 می دهد. کارآفرینی دانشگاه را به منابع مورد نیاز برای شناسایی دانشجویان جدید و شرکای تجاری مجهز کرده و به مدیران دانشگاه امکان تحلیل بازارها و رقابتی بالقوه جدید را می دهد (Lisboa, Skarmetas, & Lages, 2011). دراگ، کالاتون 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 می کنند که گرایش کارآفرینانه باعث بهبود استفاده از اطلاعات بازار می شود. لذا مدیران دانشگاه ها با تقویت گرایش کارآفرینی، می توانند بر روی پیگیری فرصت های 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 فرصت های نوظهور که برای توسعه قابلیت های جدید لازم هستند، می شود. لذا مبتنی 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 بازار دانشگاهی، بهبود ببخشند (Chen et al, 2012).

**ارتباط گرایش تعاملی و قابلیت استخراجی:** ادبیات پیشین نشان می دهد که شرکت های تعامل محور، می توانند 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 می شود و دانش برای ارائه خدمات برتر، تولید می شود. لذا دانشگاه هایی که دارای تعاملات و ارتباطات بیشتری با دانشجویان هستند، توانایی بیشتری در تشخیص دانشجویان آن ها دارند چرا که به موقع صدای آن ها را از طریق فرایند تعاملی شنیده اند. یاداو و وراداراجان (۲۰۰۵)، نشان می دهند که دانشگاه ها ممکن است یادگیرند و یا اطلاعاتی کارا و موثر را از بازار و دانشجویان از روش های متفاوت تعامل با آنها، به دست آورند. بنابراین، به نظر می رسد که گرایش تعاملی نه تنها مدیران دانشگاه را قادر می سازد که دانشجویان فعلی را درک کرده و به نیازهایشان پاسخ دهد بلکه توانایی پاسخگویی به نیازهای دانشجویان آتی را نیز



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 می دهد که گرایش تعاملی منجر به قابلیت های استخراجی برتر در دانشگاه می گردد (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 فرصت های 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 فرصت های 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). دانشگاه ها نیز استراتژی اکتشافی را به منظور شناسایی فرصت های 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 فرصت های جدید که شامل باز کردن دانشگاه ها در خارج از کشور، توسعه برنامه های جدید و انجام تحقیقات گسترده، کشف و آزمایشات و نیز تصمیم گیری همراه با ریسک در ارتباط با مدارج اعضا و پیشنهادات و سایر فعالیتهای آنها می باشد در انطباق با قابلیت اکتشافی است که از مشخصه های آن خطرپذیری، ابداع، پژوهش، کشف و آزمایش است. با توجه به اینکه که دانشگاه ها 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 هزینه های بالا و خطرات ناشی از پیگیری قابلیت اکتشافی مواجه می شوند 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 روش های بازاریابی موجود برای ارائه یک محصول جدید به مشتریان همراه است (Lisboa et al., 2011). اصلاح رویه های موجود می تواند 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،

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، 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 می‌دهد که مشتریان به دنبال آن هستند و بر بهبود کارایی فعالیت‌های بازاریابی موجود تأکید می‌کند. 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 رضایت بخش 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 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 تأکید 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 رقابیش 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 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 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 عملکرد بهتر برند منجر به شهرت بیشتر آن می‌شود (Nguyen et al, 2016).

در حوزه برندسازی مطالعات جدید تأکید 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

که باید به دنبال یک هدف مشترک باشند ( به معنای توانایی پرداختن به هر دو نوع فرصت های اکتشافی و بهره برداری) و این گرایش برای آنها مطلوبیت زیادی دارد. اکثر مطالعاتی که به بررسی عوامل مختلف مرتبط با دوستوانی پرداخته اند بخش های تجاری و صنایع را به عنوان نمونه های پژوهشی مدنظر قرار داده اند 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 دوستوانی به بحث عملکرد برند دانشگاه و شهرت آن پرداخته اند. از آنجاییکه در تحقیقات پیشین مربوط به برند دانشگاهی به نحوه شکل گیری دوستوانی و چگونگی تاثیر این دوستوانی بر عملکرد 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 شکل گیری دوستوانی دانشگاهی به بررسی مهم ترین پیامد این دوستوانی که در قالب شهرت برند است پرداخته می شود. لذا با توجه به توضیحات فوق، فرضیات پژوهش به شرح ذیل تدوین می گردد:

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

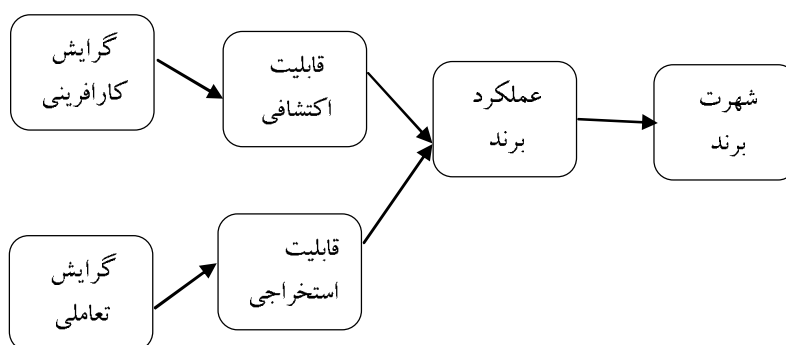
H2. گرایش تعاملی بر قابلیت استخراجی اثر مثبت و معنادار دارد.

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:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## 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 می باشد. از آنجاکه 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 داده ها 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 می باشد و بخش سوم شامل سوالات اختصاصی مبتنی بر طیف پنج گزینه ای لیکرت است که اطلاعات مربوط به آن در جدول ۱ ارائه شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها 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<br>Wang, 2008 |
| ۲    | گرایش تعاملی    | ۱۰         | Ramani & Kumar, 2008               |
| ۳    | قابلیت اکتشافی  | ۳          | He and Wong, 2004                  |
| ۴    | قابلیت استخراجی | ۵          | He and Wong, 2004                  |
| ۵    | عملکرد برند     | ۲۴         | Cretu & Brodie, 2007               |
| ۶    | شهرت برند       | ۶          | Wong and Saunders<br>1993          |

محقق برای حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج به دست آمده از تحقیق خود ناگزیر از ارزیابی ویژگی های فنی ابزار مورد استفاده در پژوهش خود (پرسشنامه) است. ویژگی های فنی ابزار در دو مورد روایی و پایایی خلاصه می شود. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ می باشد (اکبری، بهارستان و شائمی برزکی، ۱۳۹۲، ص ۸۴). میزان قابل قبول برای ضریب پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و

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، ص ۲۰۳). 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 ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری

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

## 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.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۳: یافته‌های توصیفی پژوهش

| جنسیت        |      | گروه سنی |                 | تحصیلات    |                |              |    |
|--------------|------|----------|-----------------|------------|----------------|--------------|----|
| مرد          | زن   | ۳۰-۴۰    | بالتر از ۴۰ سال | فوق لیسانس | دکترای حرفه ای | دکترای تخصصی |    |
| ۱۶۳          | ۱۲۲  | ۱۴۹      | ۹۶              | ۴۰         | ۸۸             | ۱۰۰          | ۹۷ |
| ۵۷,۲         | ۴۲,۸ | ۵۲,۲     | ۳۳,۷            | ۱۴         | ۳۰,۹           | ۲۵,۱         | ۳۴ |
| تعداد        |      |          |                 |            |                |              |    |
| درصد فراوانی |      |          |                 |            |                |              |    |

## تحلیل استنباطی داده ها

### 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 ۰,۷ 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 (جذر AVE) 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  | آلفای 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 گیری های استراتژیک و نقش تقویت کننده دوستوانی بر.... فداامی، فایابی

|   |                 |       |       |       |
|---|-----------------|-------|-------|-------|
| ۴ | قابلیت استخراجی | ۰.۸۵۸ | ۰.۸۸۹ | ۰.۵۰۷ |
| ۵ | عملکرد برند     | ۰.۹۵۵ | ۰.۹۵۹ | ۰.۵۳۰ |
| ۶ | 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 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 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 می توان گفت روایی واگرای مدل های اندازه گیری تأیید می شود.

جدول ۵: ماتریس سنجش روایی واگرا

| ردیف | متغیرهای پژوهش  | ۱   | ۲   | ۳   | ۴   | ۵   | ۶     |
|------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| ۱    | عملکرد برند     | ۰.۷ |     |     |     |     |       |
|      |                 | ۲۸  |     |     |     |     |       |
| ۲    | گرایش کارافرینی | ۰.۵ | ۰.۷ |     |     |     |       |
|      |                 | ۳۵  | ۹۲  |     |     |     |       |
| ۳    | گرایش تعاملی    | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۸ |     |     |       |
|      |                 | ۱۵  | ۱۳  | ۲۲  |     |     |       |
| ۴    | قابلیت اکتشافی  | ۰.۷ | ۰.۷ | ۰.۶ | ۰.۸ |     |       |
|      |                 | ۰.۸ | ۲۴  | ۷۲  | ۱۲  |     |       |
| ۵    | قابلیت استخراجی | ۰.۷ | ۰.۵ | ۰.۵ | ۰.۵ | ۰.۷ |       |
|      |                 | ۱۱  | ۳۵  | ۵۰  | ۸۲  | ۱۲  |       |
| ۶    | شهرت برند       | ۰.۶ | ۰.۴ | ۰.۴ | ۰.۵ | ۰.۶ | ۰.۷۸۷ |
|      |                 | ۸۷  | ۲۷  | ۴۹  | ۲۳  | ۳۰  |       |

## ۲. برازش مدل ساختاری

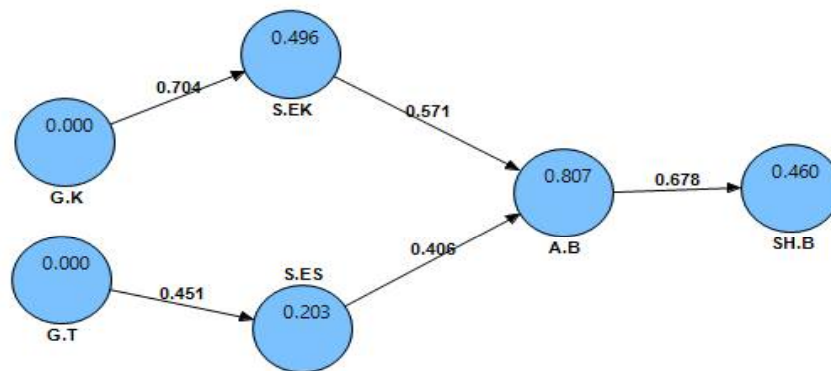
در این پژوهش از سه معیار اساسی ضریب تعیین، ضریب مسیر و اندازه تأثیر (آماره  $t$ ) برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش استفاده شده است. ضریب تعیین معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و بر اساس تعریف چین (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار در نظر گرفته می‌شود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) تنها برای سازه‌های درونزای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برونزا، 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 رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت.

جدول ۶: ضریب تعیین متغیرهای درونزا

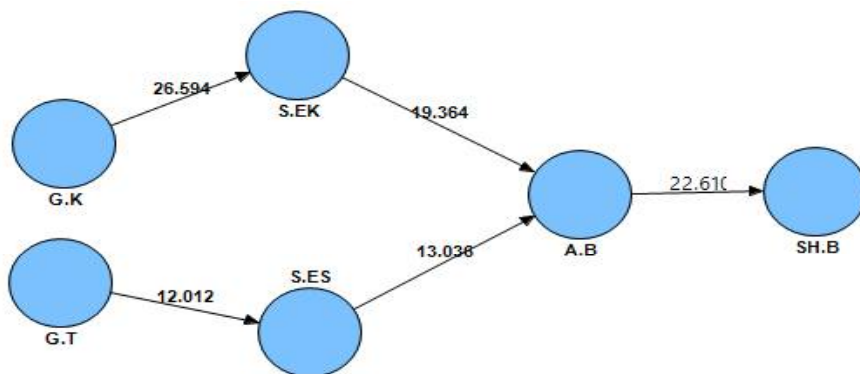
| ردیف | متغیرهای پژوهش  | ضریب تعیین |
|------|-----------------|------------|
| ۱    | عملکرد برند     | ۰,۸۰۷      |
| ۲    | گرایش کارآفرینی | -          |
| ۳    | گرایش تعاملی    | -          |
| ۴    | قابلیت اکتشافی  | ۰,۴۹۶      |
| ۵    | قابلیت استخراجی | ۰,۲۰۳      |
| ۶    | شهرت برند       | ۰,۴۶۰      |

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





شکل ۲: ضرایب مسیر مدل



شکل ۳: ضرایب معناداری مدل

### ۳. برازش مدل کلی

بعد از سنجش برازش مدل های 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 پیش بینی 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 شده اند (Wetzels et al., 2009). این شاخص طبق فرمول زیر محاسبه می گردد. با توجه به مقدار به دست آمده که ۰/۶۵۹ می باشد، می توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش، برازش بالا و قوی دارد.

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

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

#### 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 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 گرایش 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، از آنجا که ضریب مسیر تمامی فرضیات از ۰,۴۰ بزرگتر (مثبت) 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 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

شهرت برند دانشگاهی پرداخته است زیرا که با این دید دانشگاه ها می توانند با چالش های پیچیده ای که توسط جهانی سازی و تغییرات تکنولوژیکی ارائه می شود، مقابله کنند. مبتنی بر مطالعات پیشین مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفتدر مطالعه حاضر با ترکیب ادبیات قابلیت های دو سو توانی و توانمندسازهای آن با بحث برند مدل جامعی ارائه شد. نتایج آزمون فرضیات نشان می دهد 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 (Enkel et al., (2016 و (Keh et al., (2007 و Yan et al., (2018 است. آن ها در تحقیقات خود نشان دادند که استفاده از اطلاعات بازار سبب بهبود درک فرصت های تجاری که برای توسعه قابلیت های اکتشافی لازم هستند، می شود و از آنجاییکه گرایش کارآفرینانه، بر روی پیگیری فرصت های تجاری تمرکز می کند در نتیجه، این گرایش به تقویت قابلیت اکتشافی کمک می کند.

تایید فرضیه دوم پژوهش نشان می دهد 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 توانایی های فعلی در سازمان که نیازمند توسعه و تقویت قابلیت های استخراجی هستند می شود.

تایید فرضیه سوم پژوهش نشان می دهد گرایش اکتشافی بر عملکرد برند اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته همراستا با نتایج تحقیقات (Morgan et al., (2009 و (Nguyen et al., (2016 می باشد یافته های آنها نشان می دهد که جهت گیری بازار و گرایش های بازاریابی دارایی های مکمل است که به عملکرد برتر برند سازمان ها کمک می کند.

تایید فرضیه چهارم پژوهش نشان می دهد 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 می شود.

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

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

### پیشنهادهای 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 متشکل از نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری در نظر بگیرند. نوآوری در محصول و فرآیندهای دانشگاهی، با تشویق افراد به انجام روش های جدید در انجام امور و تفکر به شیوه های بدیع و غیر معمول، آزمایش و خلاقیت و آرایه 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 تاکید 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 پروژه های دانشگاهی با ریسک بالا و انجام فعالیتهای گسترده و شجاعانه برای رسیدن به اهداف دانشگاه و به حداقل رسانیدن تصمیمات پرهزینه در شرایط روبرو با شک و عدم اطمینان محیطی می توان بستر لازم برای توسعه استراتژی اکتشافی فراهم آورد.

بر اساس 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 متشکل 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 نهایتاً 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.

مبتنی بر تایید فرضیه چهار به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می شود با کاهش هزینه های عملیاتی و افزودن به کیفیت خدمات ارایه شده، عملکرد برند دانشگاه مورد نظر را بهبود ببخشند. بدین منظور لازم است با اعتماد به نام تجاری دانشگاه و انعطاف پذیری نسبت به فرصت ها 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 کانال های 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 می شود با انجام تعهدات و اختصاص زمان برای فعالیت های 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 می کند که دانشگاه ها باید ذهنیت کارآفرینی و تعاملی را اتخاذ کنند و بر فرصت های نوع اکتشاف و استخراجی تأکید کنند تا با چالش های پیچیده ای که توسط جهانی سازی و تغییرات تکنولوژیکی ارائه می شود، مقابله کنند. فرصت های اکتشافی شامل دنبال کردن فرصت هایی است که کاملاً برای دانشگاه جدید هستند، در حالی که فرصت های استخراجی شامل جستجوی فرصت هایی است که مزیت های رقابتی را در مناطقی که دانشگاه در حال حاضر در آن فعالیت می کند، اصلاح و حفظ می کند

### محدودیت های پژوهش و پیشنهادات آتی پژوهش:

این مطالعه با استفاده از پاسخ های 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 تأکید دارد. اگر چه ممکن است پاسخ دهندگان ممکن است چندین سال دانشگاه بوده باشند، اما ممکن است از تمام استراتژی های دانشگاه و عملیات آگاهی نداشته باشند و بنابراین ممکن است در پاسخ به برخی از موارد مربوط به استراتژی های دانشگاه (مثلاً هزینه ها) محدود شوند. لذا تحقیقات آتی باید بحث دوستوانی 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 آن بر دانش آموزان، مانند نمرات و جاه طلبی های آن ها و آیا اینکه آن ها 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

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 دستیابی به مدل‌های جامع‌تر 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 دوست‌وآنانی بپردازند. 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 برند 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 پایان‌نامه 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.
- 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.

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



- Veloutsou, C. and Moutinho, L. (2009), "Brand Relationships Through Brand Reputation and Brand Tribalism", *Journal of Business Research*, 62( 3), 314-322.
- Vranešević, 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.