



## The Pathology of Branding in Iran's Higher Education System

Hamidreza Golian<sup>1</sup>, Faraz Sadeghvaziri<sup>2\*</sup>, Elham Ebrahimi<sup>3</sup>

### ABSTRACT

#### 1. INTRODUCTION

For centuries, brands have served as effective conveyors of both functional and symbolic information about goods, services, and experiences, which enable customers to efficiently associate personal meaning with a company's products. Today, it is nearly impossible to avoid exposure to brands, and this ubiquity continually shapes people's thoughts and behaviors, often without their conscious awareness (Oh, et al., 2020). Contrary to its origins, the discourse on branding has permeated various social domains, including higher education. In the current landscape, universities face the challenges of competing for students and support within an increasingly complex marketplace influenced by multiple factors. Consequently, colleges and universities have recognized the need to be more accountable to their stakeholders. They understand that, similar to for-profit entities in the corporate realm, they must develop sustainability strategies.

---

1. M.Sc. in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. [hg.hamid.golian@gmail.com](mailto:hg.hamid.golian@gmail.com)

2. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. [vaziri@khu.ac.ir](mailto:vaziri@khu.ac.ir)

3. Associate Professor, Department of Business Administration, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran [e.ebrahimi@ihcs.ac.ir](mailto:e.ebrahimi@ihcs.ac.ir)

As a result, many institutions have turned to branding as a potential solution (Whisman, 2009). Most studies in the field of university and higher education branding have primarily concentrated on examining the effects of university brand elements, selection criteria, and establishing patterns and paradigms of university branding. However, the literature review of these studies offers only limited references to the obstacles and challenges associated with branding activities within academic environments. Given the lack of comprehensive research on the challenges of branding in universities and its applicability in the Iranian higher education system, this study aims to investigate the detrimental factors related to branding in Iran's higher education system. Furthermore, it seeks to explore the challenges that universities and educational institutions face in building strong brands. In Iran, the study of branding pathology has been restricted to two sectors: tourism (Zargham Boroujeni and Barezani, 2013) and the pharmaceutical industry (Mohammadian et al., 2018). Branding pathology, in this context, aims to identify the underlying causes of stagnation or crisis within the natural progression of phenomena and activities. It also aids management in devising strategies to tackle these challenges (Shams Mourkani et al., 2016).

## **2. MATERIALS AND METHODS**

In this research, the six-step thematic analysis method of Braun and Clarke (2006) was applied. The target population consisted of universities and educational institutions within Iran's higher education system. Utilizing in-depth and semi-structured interviews, 12 professors, scientific experts, and university professionals were selected through judgmental non-probability sampling and chain referral methods. A review method with the participants was employed to validate the tool and confirm the results. The research's reliability was verified by recording and calculating the percentage of inter-rater concordance. Thematic analysis of the interview transcripts led to the identification of 106 codes and 23 sub-themes, which were subsequently categorized into seven main themes.

### 3. RESULTS AND DISCUSSION

The research findings reveal seven detrimental themes in the branding of universities and higher education institutions, as shown in figure (1), including: deficient brand-oriented strategic thinking, excessive bureaucracy, inadequate stakeholder engagement, overemphasis on quantification, limited international recognition, rigid adherence to formalism, and ritualistic interpretation of branding concepts.

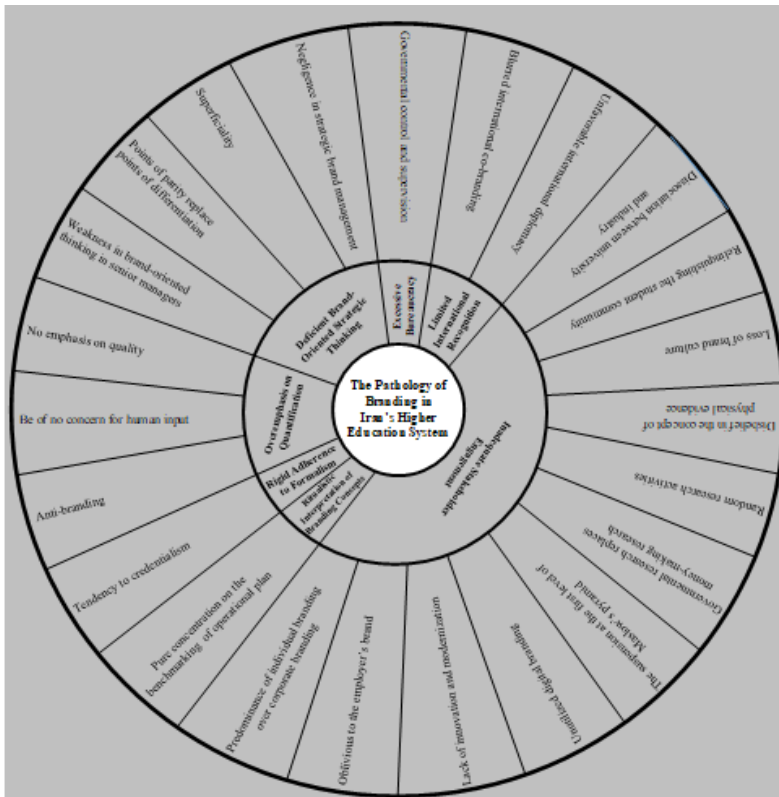


Figure 1. The final model of the pathology of branding in Iran's higher education system

#### 4. CONCLUSION

A successful brand is built through the investment of time and resources. Failure to create and strengthen the university brand may stem from neglecting strategic frameworks. Without effective branding, the university cannot promote itself as desired, which leads to misconceptions and fragmented ideas among potential stakeholders.

Research indicates that the absence of a university brand or disruptions in its optimal functioning can be attributed to the following factors:

- Lack of brand-focused strategic thinking and insufficient investment in the development and enhancement of infrastructure, facilities, and essential services.
- Inadequate understanding of branding functions and a deficiency in experience, expertise, and marketing knowledge among senior managers.
- The dominance of political thinking, a centralized decision-making system, lack of autonomy, and insufficient authority in branding efforts.
- Inadequate communication with key stakeholders.
- Emphasis on quality over quantity and a lack of quality-focused discourse in university operations and structures.
- Educational, cultural, social, economic, political, and administrative barriers to attracting and retaining international students.
- Promotion of credentialism at the expense of genuine knowledge.
- Inadequate modeling and weaknesses in formulating and executing branding operational plans.

These findings provide valuable insights for policymakers and administrators in developing, strengthening, and advancing university brands. Although the study was conducted in Iranian universities, the presence of similar challenges in many other countries renders the results internationally relevant.

**Keywords:** Pathology, Branding, Higher Education System, University Branding.



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷  
وب سایت: <http://bmr.alzahra.ac.ir>

مقاله پژوهشی

فصلنامه مدیریت برند

دوره یازدهم، شماره ۳

پاییز ۱۴۰۳

صص ۲۲۸-۱۵۷

## آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی ایران<sup>۱</sup>

حمیدرضا گلینان<sup>۲</sup>، فراف صادق وزیری<sup>۳\*</sup>، الهام ابراهیمی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه بحث برند و برندسازی برخلاف خاستگاه آن، به همه حوزه‌های اجتماعی از جمله آموزش عالی نفوذ کرده است. این پژوهش با هدف بررسی و تعیین مؤلفه‌های آسیب‌ساز برندسازی در آموزش عالی ایران و آسیب‌هایی که برندهای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند، انجام شد. به منظور تحقق این هدف، با ۱۲ نفر از اساتید و صاحب‌نظران علمی و خبرگان دانشگاهی که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و به‌صورت ارجاع زنجیره‌ای انتخاب شدند، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساخت‌یافته صورت گرفت. با تحلیل مصاحبه‌های ترانویسی‌شده از طریق روش تحلیل تم، ۱۰۶ کد و ۲۳ تم فرعی استخراج و در قالب هفت تم اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد، آسیب‌های برندسازی در آموزش عالی در هفت دسته قابل تفکیک‌اند. فقر تفکر استراتژیک برندمحور، دولت‌سالاری، پیوند ناپایدار با ذی‌نفعان، کمیت‌گرایی، طنین بین‌المللی محدود، فرمالیسم علمی و درک مناسب‌گرایانه از مفهوم برند، قالب‌های اصلی آسیب‌زای برند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور هستند. یافته‌های این پژوهش به سیاستگذاران و مدیران اجرایی آموزش عالی در راستای خلق، تقویت و توسعه برندهای دانشگاهی کمک شایان توجهی می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب‌شناسی، برندسازی، آموزش عالی، برندینگ دانشگاه

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2024.44389.2487

۲. کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
hg.hamid.golian@gmail.com

۳. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
vaziri@khu.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران  
e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

## ۱- مقدمه

در طول سنوات گذشته، برندها حاملان مؤثر اطلاعات عملکردی و نمادین کالاها، خدمات و تجربیات بوده‌اند (أه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). امروزه برند در انحصار مراکز تجاری و بازرگانی نیست، بلکه همه حوزه‌های فعالیت بشری را تحت تأثیر قرار داده و در این میان، مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها از این امر مستثنی نیستند (ملکزاده و همکاران، ۱۳۹۸). آموزش عالی در جهان در دهه‌های اخیر با مسائل و چالش‌هایی روبه‌رو بوده است که نیاز به تغییر و بهبود کیفیت آن به‌خوبی احساس می‌شود. با افزایش رقابت داخلی و بین‌المللی و شکل‌گیری محیط منفی اقتصادی جهانی، دانشگاه‌ها با رقابت فزاینده‌ای مواجه شده‌اند (ویزمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). کاهش حمایت مالی از سوی دولت‌ها و کاهش جمعیت دانشگاهی، فشار زیادی را بر مؤسسات آموزش عالی وارد کرده و برندسازی به‌مثابه یک استراتژی همچون راهی جهت تمایز یک مؤسسه آموزشی از رقبای آن محبوبیت یافته است. در ایران نیز، به‌رغم تسهیل شرایط پذیرش دانشجو در تمامی مقاطع آموزش عالی و افزایش ظرفیت جذب دانشجویان، بعضی از دانشگاه‌ها در برخی رشته‌های تحصیلی با عدم تکمیل ظرفیت مواجه‌اند، در حالی که برخی دیگر از دانشگاه‌ها در همان رشته‌ها متقاضی فراوانی دارند (روشن، ۱۳۹۲). همچنین، برای متقاضیان ورود به دانشگاه گزینه‌های زیادی وجود دارد. آنان می‌توانند از میان دانشگاه‌های دولتی (شبانه، روزانه، مجازی، پیام نور) یا خصوصی (دانشگاه آزاد اسلامی، غیرانتفاعی، علمی کاربردی)، با توجه به علائق، توانایی‌ها، دورنمای شغلی، دسترسی و امکان پذیرش دست

---

1. Oh et al

2. Whisman

به انتخاب بزندان (منوریان و همکاران، ۱۳۹۶). در سال ۱۳۹۴ میز آینده‌پژوهی جذب دانشجو در آموزش عالی، از سوی وزارت علوم تحقیقات و فناوری تشکیل شد. در این سلسله جلسات، آماری از داوطلبان آزمون سراسری طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴ ارائه شد که به نصف کاهش یافته است و بر اساس تحلیل سناریو پیش‌بینی شد در ۱۰ ساله آتی نیز چنین روند کاهشی را شاهد باشیم. البته در گزارش‌های این میز آینده‌پژوهی، روند جذب دانشگاه‌ها در موسسات مختلف، متفاوت برآورد شد. برای مثال، گزارش شد که موسسات آموزش عالی غیرانتفاعی بیش از دیگر موسسات آموزش عالی با کاهش جذب دانشجو مواجه خواهند شد (گزارش میز آینده‌پژوهی آموزش عالی ایران، ۱۳۹۴). در کمتر از پنج سال، این پیش‌بینی به وقوع پیوست و خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) اعلام کرد که دانشگاه‌های دولتی ایران ۶۴ درصد کاهش پذیرش دانشجو داشته‌اند (گزارش ایسنا، ۱۳۹۷). البته همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، این روند کلی و در برخی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی شدیدتر بوده است. ضمن آنکه این کاهش تعداد دانشجو را می‌توان به عوامل مختلفی نظیر افزایش مهاجرت دانشجویان، کاهش تقاضای بازار کار، کاهش جمعیت و نظایر آن نسبت داد، آنچه از ارائه این آمار مد نظر پژوهش حاضر است این است که این روند کاهشی در برخی موسسات آموزش عالی شدیدتر و در برخی کمتر رخ داده است. به عبارت دیگر، در حال حاضر داوطلبان ورود به دانشگاه از فرصت و آزادی بیشتری در انتخاب دانشگاه برخوردارند و بنابراین معیارهای جذابیت دانشگاه‌ها را در اولویت‌های خود با وزن بالایی لحاظ می‌کنند. یکی از معیارهای انتخاب دانشگاه بی‌تردید برند دانشگاه است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶) و به نظر می‌رسد در شرایط کنونی و افزایش عرضه نسبت به

تقاضای دانشجویان، در حال حاضر بیش از پیش اهمیت یافته باشد. با این اوصاف، در ادامه برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌هایی که از منظرهای مختلف به بررسی برند دانشگاه‌ها پرداخته‌اند اشاره می‌شود.

آنچه از بررسی ادبیات پژوهش‌های مرتبط در ایران و جهان برمی‌آید این است که عمده تحقیقات تأثیر متغیرهای گوناگون نگرشی بر برند دانشگاه (گری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ دشیلدز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ یاسینی و همکاران، ۱۳۹۶)، معیارهای انتخاب و جذابیت برند دانشگاه (ویلکینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ جوزف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ پالمرو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ آلمو و کردیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷)، عناصر برند دانشگاه همچون تصویر برند (لوکو مارتینز و باریو گارسیا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ دوآرت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰؛ سوی و تائو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ رستگار و همکاران، ۱۳۹۴)، شخصیت برند (راش‌نابل و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶)، ارزش ویژه برند (پینار<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰؛ حسینی و فرهادی‌نیا، ۱۳۹۲؛ حیدری و همکاران، ۱۳۹۶)، هویت برند (زمانی و همکاران، ۱۳۹۷)، ترسیم الگوها و پارادایم‌های برندسازی دانشگاه (ویژمن، ۲۰۰۹؛ روی‌دولاکیا و آکسیاردو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۶؛ ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ شریف‌زاده و همکاران،

- 
1. Gray et al
  2. DeShields Jr et al
  3. Wilkins et al
  4. Joseph et al
  5. Palmer et al
  6. Alemu and Cordier
  7. Luque-Martinez and Barrio-Garcia
  8. Duarte et al
  9. Thuy and Thao
  10. Rauschnabel et al
  11. Pinar
  12. Roy Dholakia and Acciaro



۱۳۹۸) و پیامدهای برندسازی دانشگاه (بالاجی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ هاشم‌نیا و باقری‌مجد، ۱۳۹۹) را در موضوعات پژوهشی خود مد نظر قرار داده‌اند.

این در شرایطی است که در بررسی ادبیات این پژوهش‌ها، تنها اشاراتی محدود به موانع و چالش‌های مرتبط با فعالیت‌های برندسازی در محیط‌های دانشگاهی شده است (همسلی‌براون و گوناواردانا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ وارس و سولبک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ چاپلئو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). از آنجا که ویژگی‌های خاص مستتر در برندسازی دانشگاه موجب ایجاد چالش‌هایی در برندسازی می‌شود، بررسی موانع بالقوه در خلق برندهای موفق ضرورت دارد (چاپلئو، ۲۰۰۷). در ایران طی سال‌های اخیر چندین پژوهش محدود در خصوص مشکلات برندسازی در دانشگاه‌ها صورت گرفته (منوریان و همکاران، ۱۳۹۶؛ رحیمیان، ۱۳۹۷) که نشان می‌دهند بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با مفهوم برندسازی بیگانه‌اند و این موضوع هنوز به‌درستی با سیستم آموزشی کشور عجین نشده است. آمار ارائه شده و سوابق پژوهش‌های بررسی شده که در این بخش ارائه شد، ضرورت آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی ایران را برجسته می‌کند. به‌دلیل فقدان پژوهشی جامع در زمینه آسیب‌شناسی برندسازی دانشگاه‌ها و کاربردی بودن این پژوهش در آموزش عالی ایران، مقاله حاضر در باب آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی به رشته تحریر درآمده است. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های آسیب‌ساز برندسازی در آموزش عالی ایران است. به صورت خاص، این پژوهش به این

---

1. Balaji et al

2. Hemsley-Brown and Goonawardana

3. Waeraas and Solbakk

4. Chapleo

پرسش پاسخ می‌دهد که مؤلفه‌های اصلی آسیب‌زای برندسازی در آموزش عالی ایران چه مواردی هستند و هریک از این مؤلفه‌های اصلی از چه مؤلفه‌های فرعی تشکیل شده‌اند. با توجه به اتخاذ سیاست‌های برندسازی در برخی از دانشگاه‌های معتبر کشور، تصمیم‌گیرندگان، سیاستگذاران و مدیران اجرایی با الهام گرفتن از مفاهیم شناسایی شده در این پژوهش می‌توانند پیش از ایجاد و مدیریت برندهای دانشگاهی، موانع و عوامل آسیب‌ساز را مدنظر قرار داده، آسیب‌های احتمالی که ممکن است برندهای آنها را تحت‌الشعاع قرار دهند، شناسایی نمایند و با دیدی وسیع‌تر و نگرشی برندمحور، نسبت به خلق، توسعه و پایداری برندهای خود اقدام کنند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

### ۲-۱- تعریف برند، اهمیت و ضرورت آن

قرن بیستم از دیدگاه بازاریابی به‌عنوان قرن برند شناخته می‌شود (کالدول و کوشال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). لغت‌نامه آکسفورد، برند یا نام تجاری را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک مارک خاص و برجسته علامت تجاری مشخص، یک علامت مشخص که بر روی دام‌ها یا زندانیان سابق و غیره با آهن داغ، یک تکه چوب سوخته یا زغال شده می‌گذاشتند». تعریف انجمن بازاریابی آمریکا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) از برند بدین شرح است: «یک نام، واژه، سمبل، طرح یا ترکیبی از آنهاست که هدف آن شناساندن محصولات و یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان به مشتریان و همچنین تمایز محصولات آنها از سایر رقبا می‌باشد». دچرناتونی و مک دونالد<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) برند را مجموعه‌ای از مزایای عملکردی و عاطفی می‌دانند که دربردارنده وعده‌ای منحصر به فرد و خوشایند

1. Caldwell and Coshall

2. American Marketing Association

3. De Chernatony and McDonald

است. به اعتقاد آنان، یک نام تجاری موفق، ارائه‌دهنده مزیت رقابتی پایدار است و همیشه منجر به سودآوری و عملکرد برتر می‌شود. برندها به‌سان عناصر کاهنده ریسک و عوامل نشان‌دهنده برتری کیفیت محصولات و خدمات در امر خرید ظاهر شده‌اند (دیویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). برندها نماد تصورات و احساساتی هستند که مشتریان نسبت به کالاها و خدمات و عملکرد آنها دارند. یک برند قدرتمند از سطح بالایی از آگاهی و وفاداری مصرف‌کننده (سهم ذهنی و قلبی) برخوردار است و اساس ایجاد یک رابطه قوی و سودآور با مشتری را فراهم می‌آورد. ارزش واقعی یک برند قوی، توانایی آن در جلب اولویت و وفاداری مشتریان است (پینار، ۲۰۲۰).

امروزه سازمان‌های تجاری، اعم از تولیدکنندگان و سازمان‌های خدماتی، اهمیت نقش برندسازی در پیشرفت کسب و کار خود را به رسمیت شناخته‌اند. رابطه بین سازمان‌ها و مشتریان و ارزش برآمده از تعامل بین آنها، به مرکز توجه علم بازاریابی تبدیل شده است. این موضوع در جهان برندسازی مشهودتر است. جایی که برندها برای جلب توجه، خرید و مصرف شدن از سوی مشتریان، با یکدیگر به مبارزه برمی‌خیزند (ساندر و راد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). رقابت فزاینده در بازارهای خدماتی و از سوی دیگر ماهیت و ویژگی‌های ذاتی خدمات باعث پررنگ شدن موضوع برندسازی در عرصه خدمات و توجه بسیاری از شرکت‌ها به اهمیت برند خدمات، به عنوان جزء اصلی مزیت رقابتی شده است (دچرناتونی و مک‌دونالد، ۱۹۹۸). در حوزه خدمات که ناملموس بودن یکی از مشخصات اصلی آنها است و فروشنده نمی‌تواند یک پدیده عینی با کیفیت مشخصی را عرضه کند، تنها برند قادر است بر ذهن و ادراک مشتری و در نهایت تصمیم‌گیری خرید او

---

1. Davis

2. Saunder and Rod

تأثیرگذار باشد. بنابراین هنگامی که یک شرکت خدماتی از اعتبار و شهرت بالایی برخوردار شده و جایگاه مطلوبی در اذهان مشتریان کسب کند، قادر خواهد بود حتی خدماتی که هنوز به بازار عرضه نکرده را آسان تر و با قیمتی بالاتر به فروش رساند و از موقعیت رقابتی بهتری در بازار برخوردار شود. برندسازی خدمات، در اطمینان بخشی سطح مناسبی از ارزش ادراک شده و ارزیابی خدمات نسبت به رقبا، به مشتریان کمک شایانی می کند (فانگ سو و کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

## ۲-۲- بازاریابی در آموزش عالی

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی امروزه به سمت بازارگرایی و بازاریابی خدمات خود واداشته شده‌اند (عباسی‌نیکو و همکاران، ۱۳۹۴). بازاریابی آموزش عالی به‌طور فزاینده‌ای در سیستم‌های بازاریابی جهانی، به‌ویژه در کشورهای عمده انگلیسی‌زبان شامل کانادا، ایالات متحده آمریکا، بریتانیا و استرالیا، تثبیت شده است (اسعد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ بینساردی و اکولوگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ همسلی‌براون و اوپلاتکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و بسیاری از دانشگاه‌ها به‌منظور رقابتی ماندن در این بازارها، به سوی بازارمحوری سوق داده شده‌اند (سلطان و ونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). این کشورها از سال‌ها قبل از تضاد فرهنگ‌ها میان ارزش‌های سنتی دانشگاهی و ارزش‌های متمرکز بر بازار گذر کرده‌اند (چاپلثو، ۲۰۰۴). با درنظر گرفتن انتظارات دانشجویان و رقابت در مؤسسات آموزش عالی، نیاز به روش‌های عملیاتی جدید از طریق اتخاذ شیوه‌های بازارگرا و کسب‌وکار در مؤسسات آموزش عالی به‌وجود آمده

1. Fung So and King
2. Asaad et al
3. Binsardi and Ekwulugo
4. Hemsley-Brown and Oplatka
5. Sultan and Wong

است (عزیزی شمami و نوه ابراهیم، ۱۳۹۵). کاتلر و فاکس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، ۱۵) بازاریابی آموزشی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که به دقت تدوین شده‌اند تا مبادلات داوطلبانه ارزش‌ها با بازار هدف را برای دستیابی به اهداف سازمانی بازاریابی آموزش عالی، ایجاد نمایند».

مباحث بسیاری پیرامون مشتریان آموزش عالی شکل گرفته است. دانشجویان را می‌توان هم در جایگاه مشتری در نظر گرفت که محصول ارائه شده به آنها دوره‌های آموزشی برگزار شده است، و هم آنکه می‌توان به‌سان محصولات در نظر داشت که مشتری آنها کارفرمایان می‌باشند (کانوی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). ویور<sup>۳</sup> (۱۹۷۶)، چهار گروه را مشتریان بالقوه آموزش عالی در نظر می‌گیرد: دولت، مدیران دولت، اساتید و اعضای دانشگاه، و مصرف‌کنندگان واقعی (دانشجویان، خانواده‌های دانشجویان، کارفرمایان و من حیث المجموع جامعه). مدل‌های بازاریابی در آموزش عالی با وجود آنکه از مدل‌های بازاریابی تجاری نشأت گرفته‌اند، اما از آنها متمایزند. نخستین مدل ارائه‌شده مدل کاتلر و فاکس (۱۹۹۵) است که بنا بر عقیده آنها 4P مطرح‌شده در بازاریابی سنتی برای این حوزه خاص کافی نیست و در نتیجه، 7P<sup>۴</sup> پیشنهادی را که مشتمل بر برنامه‌های آموزشی، تعرفه‌ها، مکان آموزش، ترویج و تبلیغات، تسهیلات فیزیکی، کارکنان و فرآیندهای آموزشی بوده است، جایگزین نمودند. بعدها در مدل آیوی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، مدل کاتلر و فاکس بازبینی شد و برنامه‌های آموزشی،

1. Kotler and Fox

2. Conway et al

3. Weaver

4. Programs, Price, Promotion, Placement, Personnel, Processes and Prominence

5. Ivy

شهریه، مکان، کارکنان، ترویج، آینده شغلی و شهرت را دربر گرفت. شاهیدا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز نسخه 7P<sup>۲</sup> کمی متفاوت از مدل کاتلر و فاکس را پیشنهاد نموده‌اند که دربرگیرنده شهریه، ترویج، بورسیه، برنامه آموزشی، کارکنان، شهرت و آینده شغلی است. بنابراین دانشگاه‌ها باید درک روشنی درمورد آنچه که دانشجویان بالقوه به دنبال آن هستند، داشته باشند (کوبیلو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در سال‌های اخیر، تغییرات گسترده‌ای در خط‌مشی، طرز اداره، ساختار و وضعیت آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است. این تغییرات بر چگونگی عملکرد مؤسسه‌های آموزش عالی تأثیرگذار بوده و نیروهای محرکی برای بازیابی آموزشی عالی در نظر گرفته می‌شوند (نیکولسکو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

### ۳-۲- برندسازی در آموزش عالی

برند در آموزش عالی به‌مثابه عملکرد مؤسسه در برآوردن نیازهای مشتریان پدیدار می‌شود که این امر ماحصل بازاریابی مؤثر است. محققان بر این باورند که برند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی لوگو و نشان (تمپل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) و تکیه کلام و شعار نیست (سانتووک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷)، اگرچه آنها بخشی از برند محسوب می‌شوند؛ بلکه برند دانشگاه در واقع درک و شهرتی است که در ذهن مردم نسبت به دانشگاه یا مؤسسه ایجاد می‌شود و واکنشی است که در ذهن مردم با شنیدن یا دیدن نام و نماد یک دانشگاه یا مؤسسه تداعی می‌گردد

- 
1. Shahaida et al
  2. Price, Promotion, Premiums, Program, People, Prominence and Prospectus
  3. Cubillo et al
  4. Nicolescu
  5. Temple
  6. Santovec

(اقبال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). برند دانشگاه نشان‌دهنده توانایی دانشگاه در برآوردن نیازهای دانشجویان و ایجاد اعتماد در ظرفیت آن دانشگاه برای ارائه خدمات وعده داده شده است (ان‌گوین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بولوتیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) اذعان دارد نام دانشگاه بی‌درنگ باید تداعی‌ها، احساسات و تصاویر را برانگیزاند و نقش برندسازی دانشگاه ایجاد، مدیریت و توسعه آنهاست. یک دانشگاه با برند بهتر، دانشجویان برتر و بیشتری با وجوه پرداختی بالاتر، دانشکده و کارکنان شایسته‌تر، دلارهای اهدایی افزون‌تر، توجه رسانه‌ای متزاید، کمک هزینه‌های پژوهشی بیشتر و شرکای استراتژیک متعدد را جذب می‌نماید (سوویر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). نتایج کمپین‌های موفق برندسازی دانشگاه عبارتند از: فزونی درخواست‌های پذیرش و صلاحیت‌های علمی دانشجویی (لیپمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)، افزایش نرخ ماندگاری اساتید و دانشجویان، جذب بالای هیأت علمی، افزایش شناخت، تزاید اهداکنندگان (مور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰) و فزونی نرخ فارغ‌التحصیلی (لاک‌وود و هَد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). یافته‌های پژوهش یزدی جوشقانی و همکاران (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که پسایندهای برندسازی دانشگاه‌های ایران عبارت‌اند از: افزایش شهرت ملی و بین‌المللی، سرآمدی اعضای هیئت علمی و دانشجویان، اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان در بازار کار، استانداردهای علمی بالا، مزیت رقابتی پایدار، افزایش استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآورانه، افزایش کیفیت دانشجویان، اساتید، آموزش، خدمات و زندگی

1. Iqbal et al
2. Nguyen et al
3. Bulotaite
4. Sevier
5. Lipman
6. Moore
7. Lockwood and Hadd

دانشجویی، مرجعیت علمی و کسب جایگاه برتر در بازار و نظام‌های رتبه‌بندی معتبر دانشگاهی، ایجاد یک تصویر متمایز از دانشگاه، ارتقای هویت و ارزش دانشگاه، تولید سرمایه‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، تنوع قومی، زبانی و فرهنگی در دانشگاه، کسب جایگاه بین‌المللی و دستیابی به استانداردهای جهانی، هم‌افزایی با برند شهری در جهت توسعه اقتصادی کشور.

روندهای اخیر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها مشغول مدرن‌سازی تصویر برند خود هستند؛ نخست آنکه نشان‌های قدیمی را که حاوی اشارات نمادین به هسته مرکزی مؤسسه بوده، کنار گذاشته‌اند و آنها را با لوگوهای انتزاعی چشم‌نواز، همچون لوگوهای شرکتی، جایگزین نموده‌اند (شمایل‌نگاری<sup>۱</sup> و تغییر در زیبایی‌شناسی نشان‌های دانشگاه). ثانیاً، تنوع فراملی قابل توجهی از برندسازی شرکتی به حوزه آموزش عالی نفوذ پیدا کرده است (دلمستری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

#### ۴-۲- آسیب‌شناسی برندسازی آموزش عالی

آسیب در لغت به معنای زخم و ضرب، صدمه، عیب و نقص، تعب و رنج آمده است. واژه آسیب (پاتو) از حوزه علوم پزشکی، روانشناسی و جامعه‌شناسی اقتباس شده و به معنای هر نوع انحراف از وضعیت سالم است. آسیب‌شناسی یا پاتولوژی ریشه یونانی دارد و از دو بخش «پاتو» به معنای درد و رنج و «لوژی» به معنای مطالعه و شناخت تشکیل شده است و در مجموع یعنی مطالعه بنیان کارکردهای نابسامان در علوم پزشکی و مطالعه فرایندها و علل امراض (صدیق

- 
1. Emblem
  2. Iconography
  3. Delmestri et al



سروستانی، ۱۳۸۶). این واژه در اصطلاح و به معنای عام عبارت است از شناخت دردها، کاستی‌ها، مصیبت‌ها و آفت‌های فکری، جنسی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... و نیز راه یافتن به ریشه‌ها و علل و عوامل متنوع آنها (آراسته‌خو، ۱۳۸۷). آسیب‌شناسی واژه‌ای است که نوع استفاده آن در علوم اجتماعی، به عاریت گرفته شده از علوم زیستی بوده است. در واقع، استعمال این واژه به زیست‌شناسی و علوم بالینی با عنوان پاتولوژی بازمی‌گردد. مراد از آسیب‌شناسی شناسایی عواملی است که در بروز بحران در پدیده‌های مختلف نقش دارند و این عوامل می‌تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده‌ها را مختل سازند (دلوری، ۱۳۹۰). اطلاعات آسیب‌شناسی باید به‌طور موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهمی از فرایندهای سازمانی و مقایسه فرایندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد و به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخله‌ها کمک نماید (فرح‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

آسیب‌شناسی با تشخیص، ردیابی و تعبیر و تفسیر این تغییرات ماهیت اصلی بیماری را مشخص کرده و سعی می‌نماید تا علل و عواملی را که منجر به این بیماری شده‌اند، معلوم نماید تا شرایط پیشگیری و درمان آن فراهم آید (چیت‌ساز، ۱۳۸۳). هدف از آسیب‌شناسی، یافتن علت یا علل رکود یا بحران در روند طبیعی پدیده‌ها، فعالیت‌ها و همچنین ایجاد چارچوبی است که بتواند برای افزایش تلاش‌ها در جهت برقراری سلامت سازمانی پدیده‌ها، ایجاد انگیزه کند (شمس‌مورکانی، ۱۳۹۴). هدف آسیب‌شناسی نه تنها کشف مشکلات واقعی است که سازمان با آن روبرو می‌شود، بلکه

کمک به مدیریت به‌منظور برنامه‌ریزی برای حل آنها است (مانزینی<sup>۱</sup>)، (۱۹۸۸).

مدت زمان زیادی نیست که مفهوم آسیب‌شناسی از علوم پزشکی اقتباس شده و در نوشتارها و پژوهش‌های مدیریتی به‌کار برده می‌شود، به‌خصوص از زمانی که نظر محققین و تئوری‌پردازان به سوء عملکردها<sup>۲</sup>، عملکردهای نابجا و نادرست<sup>۳</sup> سازمان‌ها معطوف گردیده و مطالعه و بررسی آسیب‌های سازمانی پراهمیت شده است. تاکنون واژه آسیب‌شناسی تحت عناوینی همچون موانع<sup>۴</sup> (چاپلئو، ۲۰۰۷؛ ماتوئیچیک<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲) و چالش‌ها<sup>۶</sup> (لیک و کریستودولیدس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ مویلانن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ کلر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ یانکوویچ و یاکسیچ-استویانوویچ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹؛ رویز-رئال و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰)

ادبیات برندسازی و مفهوم آسیب‌شناسی با تمرکز بر شناخت عوامل آسیب‌زای برندسازی، در ایران تاکنون در دو حوزه گردشگری (بروجنی و بارزانی، ۱۳۹۲) و صنعت دارویی (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۸) مورد بررسی قرار گرفته است. محمدیان و همکاران (۱۳۹۸) با بهره‌گیری از نظریه سه‌شاخگی<sup>۱۲</sup>، به آسیب‌شناسی برندسازی در صنعت دارویی ایران پرداختند و مؤلفه‌های آسیب‌ساز برندسازی را در قالب سه بُعد زمینه‌ای،

- 
1. Manzini
  2. Malfunctions
  3. Dysfunctions
  4. Barriers
  5. Matwiejczyk
  6. Challenges
  7. Leek and Christodoulides
  8. Moilanen
  9. Keller
  10. Jankovic and Jaksic-Stojanovic
  11. Ruiz-Real et al
  12. Three-pronged Approach (3PA)

ساختاری و رفتاری شناسایی کردند. یافته‌های تحقیق بروجنی و بارزانی (۱۳۹۲) در آسیب‌شناسی برند گردشگری ایران نیز نشان داد که گردشگری ایران علی‌رغم برخورداری از وبسایت، شعار، نشریات، عکس‌ها و فیلم‌ها و تبلیغات پراکنده، فاقد برند می‌باشد.

### ۵-۲- پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه خلاصه‌ای از مهم‌ترین و اصلی‌ترین پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه برندسازی آموزش عالی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه مطالعات مرتبط با برندسازی در آموزش عالی

منبع	هدف پژوهش	نتایج پژوهش
آرپان و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)	شناسایی مؤلفه‌های تصویر برند دانشگاه	سه مؤلفه اصلی شهرت علمی، شهرت ورزشی و پوشش رسانه‌های خبری شناسایی شد.
ورهاگن <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)	شناسایی عوامل جذب و نگهداشت استعدادها علمی	مجموعه عواملی شامل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، شهرت و اعتبار دانشگاه، شرایط استخدام، توسعه شخصی و حرفه‌ای، جو آموزشی، جو پژوهشی و محیط کاری شناسایی شد.
همسلی‌براون و گوناواردانا (۲۰۰۷)	مدلسازی معماری برند دانشگاه	دو مدل معماری برند شامل: (۱) روش یکپارچه یا شرکتی و (۲) روش مستقل یا خانه برندها ارائه شد.
بنت و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)	شناسایی اجزای برند دانشگاه	(۱) مجموعه وعده‌های ارائه‌شده به دنیای خارج از مزایای برند. (۲) مجموعه ویژگی‌های متمایز مشخص‌کننده ماهیت اصلی و واقعی برند. (۳) مجموعه‌ای از طراحی‌های زیبایی‌شناختی و ارتباطات خارجی توصیف‌کننده برند.

1. Arpan et al
2. Verhaegen
3. Bennett et al

منبع	هدف پژوهش	نتایج پژوهش
دوآرت و همکاران (۲۰۱۰)	تبیین تصویر ذهنی دانشگاه	سازه‌های چند بعدی که چهار بعد فرصت‌های شغلی، ارتباطات، زندگی اجتماعی دانشگاه و تصویر ذهنی رشته‌ها روی آن تأثیرگذار است.
مراد و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	اندازه‌گیری ارزش ویژه برند دانشگاه	دو بُعد اصلی ارزش ویژه برند دانشگاه شامل: بُعد آگاهی از برند و بُعد تصویر برند. بُعد آگاهی بر تبلیغات دهان‌به‌دهان و بُعد تصویر بر ویژگی‌های نمادین، ویژگی‌های خدمات و ویژگی‌های ارائه‌دهنده تأکید دارد.
پینار و همکاران (۲۰۱۱)	طراحی مدل اکوسیستم برند آموزش عالی	از ارزش ویژه برند مبتنی بر مصرف‌کننده (CBBE) و چارچوب اکوسیستم برند برای درک برندسازی دانشگاه و اندازه‌گیری ارزش ویژه برند دانشگاه استفاده می‌شود. ابعاد اصلی ارزش ویژه برند شامل آگاهی برند، کیفیت ادراک‌شده، وفاداری به برند، شخصیت برند و تداعی‌های برند، تداعی‌های سازمان، محیط عاطفی، محیط یادگیری و شهرت برند است.
اقبال و همکاران (۲۰۱۲)	تبیین روابط میان اجزای برند دانشگاه	رابطه قوی میان ارزش ویژه برند، تصویر برند، تداعی برند، آگاهی از برند و کیفیت برند وجود دارد.
چاپلنو (۲۰۱۲)	مفهوم‌سازی برندهای موفق دانشگاهی	اجزای مرتبط با برندهای موفق دانشگاهی عبارتند از: شهرت، پیشرفت، حرفه‌ای بودن، دسترسی و برخورداری از شخصیت شرکتی.
خانا و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	ارائه مدل چرخه نقاط تماس برند با مشتری	شناسایی و تحلیل ۱۳ نقطه تماس تأثیرگذار در مراحل مختلف سفر آموزشی شامل مرحله پیش‌پذیرش، مرحله دوره آموزش و مرحله پس از گذران آموزش و دانش‌آموختگی.

1. Mourad et al
2. Khanna et al

منبع	هدف پژوهش	نتایج پژوهش
بالاجی و همکاران (۲۰۱۶)	بررسی سوابق و پیامدهای شناسایی برند دانشگاه	دانش برند و نفوذ برند دانشگاه، نقش کلیدی در تعیین هویت دانشگاه ایفا می‌کند. دانشجویانی که با دانشگاه خود همذات‌پنداری می‌کنند، سرنوشت خود را با دانشگاه در هم تنیده می‌دانند و موجب برانگیختن میل آنها به انجام رفتارهای حمایتی از دانشگاه می‌شود.
راشنابل و همکاران (۲۰۱۶)	تدوین مقیاس شخصیت برند دانشگاه	شش بُعد نفوذ برند، صداقت، جذابیت، سرزنده بودن، وظیفه‌شناسی و بین‌المللی بودن.
ان‌گوین و همکاران (۲۰۱۶)	مدل ساختاری دوسوتوانی و تعهد برند دانشگاه	جستجوی ذهنیتی کارآفرینانه که بر روی هر دو نوع فرصت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به‌منظور رویارویی مؤثر با محیط رقابتی دانشگاه‌ها متمرکز باشد.
خوشتاریا و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	بررسی تاثیر ابعاد ارزش ویژه برند بر اعتبار دانشگاه	ارزش ویژه برند دانشگاه‌ها در دو قالب کلیدی و پشتیبان قابل تعریف است.
جرارد و پینار <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	بررسی رابطه میان ابعاد کلیدی و پشتیبان ارزش ویژه برند دانشگاهی	رابطه مثبت معنا دار مستقیم و/یا غیرمستقیم میان ابعاد کلیدی و پشتیبان ارزش ویژه برند دانشگاهی وجود دارد.
شلیسنگر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)	بررسی رابطه میان تصویر برند دانشگاه و بازاریابی	تصویر برند دانشگاه عامل کلیدی قصد بازاریابی دهان به دهان است.

1. Khoshtaria et al
2. Girard and Pinar
3. Schlesinger et al

منبع	هدف پژوهش	نتایج پژوهش
محرابی و همکاران (۱۳۹۵)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی آموزش مجازی دانشگاه اصفهان	چهار مؤلفه اصلی انسان، راهبرد، زیرساخت و فرآیند شناسایی شدند.
منوربان و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی‌های برندسازی دانشگاه‌های مبتنی بر آموزش الکترونیکی	شاخص‌ها و عوامل مؤثر در تدوین استراتژی برندسازی موفق یک دانشگاه الکترونیکی شامل عوامل بنگاهی/دانشگاهی، عوامل محیطی خارجی، عوامل محیطی داخلی و عوامل ادراک دانشجو بودند.
ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل ارتقای برند آموزشی دانشگاه پیام نور	شش بُعد فضای فیزیکی، رشته تحصیلی، شیوه‌های آموزش، برنامه‌ریزی درسی، اعضای هیأت علمی و محتوای آموزشی شناسایی شد.
شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)	تدوین الگوی مفهومی گسترش برند دانشگاهی	چهار لایه پنداره برند دانشگاه، تجربه دانشگاه، درک از کیفیت دانشگاه و درک از کیفیت جامعه میزبان دانشگاه معرفی شد.

همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، اکثر تحقیقات صورت گرفته معطوف به بررسی تأثیر عناصر برند دانشگاه، معیارهای انتخاب دانشگاه و ترسیم الگوها و پارادایم‌های برندسازی دانشگاه بوده است. در بررسی ادبیات این تحقیقات، تنها اشاراتی محدود به موانع و چالش‌های مرتبط با فعالیت‌های برندسازی در محیط‌های دانشگاهی شده است. به‌عنوان مثال همسلی‌براون و گوناواردانا (۲۰۰۷) به معماری‌های پیچیده برند دانشگاه، وارس و سولبک (۲۰۰۹)، به نیازهای متنوع گروه‌های ذی‌نفع مختلف در دانشگاه و چاپلثو (۲۰۱۰) به چالش‌های برندسازی دانشگاه‌های بریتانیا مشتمل بر پیچیدگی‌های

سازمانی، مقاومت نهادی در برابر تغییر، ضعف برندسازی داخلی، نبود مدل مشخص در ساخت برند و تعارضات برآمده از برندسازی فرعی دانشکده‌ها اشاراتی داشته‌اند. این در حالی است که بر اساس جستجوی محقق، تاکنون در جهان به‌صورت تخصصی‌تر به بررسی موانع و چالش‌ها و مشکلات برندسازی در دانشگاه‌ها و آموزش عالی پرداخته نشده است. ضمن آنکه به‌دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و غیره، نتایج تحقیقات پژوهشگران در حوزه آموزش عالی یک کشور قابل تعمیم به کشورهای دیگر نیست. بر اساس بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته، موضوع برندسازی و به‌ویژه آسیب‌شناسی برند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ایران تاکنون مغفول مانده یا در بهترین حالت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع ضرورت آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی ایران را دوچندان کرده و بر این اساس شکاف تحقیقاتی عمیقی در خصوص بررسی و شناسایی عوامل آسیب‌زا احساس می‌شود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی زمانی انجام می‌شود که ضرورت بررسی و واکاوی یک مسأله وجود داشته باشد. نیاز به این بررسی به‌نوبه خود به‌علت نیاز به مطالعه یک گروه یا جمعیت، شناسایی متغیرهایی که باید اندازه‌گیری شوند یا شنیدن صداهای خاموش شده حاصل می‌آید (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، پژوهش کیفی را به سبب نیاز به کسب فهم پیچیده و جزئی از موضوع بحث‌انگیز، مدنظر قرار می‌دهند. محقق کیفی معمولاً بر تعداد محدودی نمونه که به‌صورت هدفمند جهت گردآوری بصیرت عمیق از موضوع انتخاب شده‌اند، تمرکز می‌کند

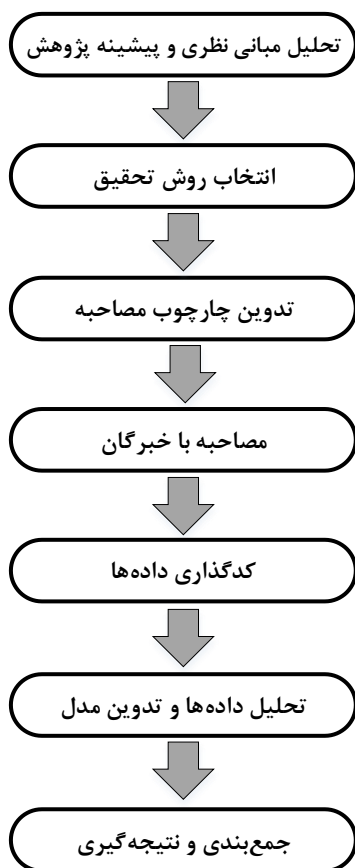
1. Creswell

(زونکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). رویکردهای کیفی بسیار متنوع و پیچیده هستند و در این بین تحلیل تم به عنوان مبنایی برای سایر تحلیل‌های کیفی در نظر گرفته می‌شود (صادق وزیری، ۱۳۹۹). تحلیل تم روشی انعطاف‌پذیر، نسبتاً آسان و سریع برای شناسایی، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. هر تم در بردارنده چیزهای مهمی از داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش بوده و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگو در درون مجموعه داده‌هاست. تحلیل تم روشی تخصصی در پردازش داده‌های علمی است که تصویری نو از واقعیت، راهنمای عمل و تفسیری ذهنی از محتوای اطلاعات متنی با کمک طبقه‌بندی منظم فراهم می‌آورد (هسیه و شانون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

در این پژوهش از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. مرحله اول آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری، مرحله دوم ایجاد کدهای اولیه (سطح اول)، مرحله سوم جستجوی کدهای گزینشی (تم‌ها)، مرحله چهارم بازبینی تم‌ها و شکل‌گیری تم‌های فرعی، مرحله پنجم تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی و مرحله ششم تهیه گزارش و گزارش‌نویسی است. فرآیند انجام کار در پژوهش حاضر، بصورت شماتیک در شکل ۱ نمایش داده شده است.

- 
1. Zunker
  2. Hsieh and Shannon
  3. Braun and Clarke





شکل ۱. فرایند اجرای پژوهش

جامعه هدف پژوهش، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی آموزش عالی ایران بودند. در این پژوهش به‌دلیل ترجیح بر طرح پرسش‌های مشخص و جهت‌دار، روش مصاحبه انتخاب شد. از آنجا که کفایت داده‌ها و اشباع نظری تم‌ها مدنظر بود، نمونه‌گیری تا مرحله اشباع انجام شد و بدین ترتیب، ۱۲ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساخت‌یافته

صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها از طریق روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و سپس ارجاعی زنجیره‌ای (گلوله‌برفی) انجام شد. در این نوع نمونه‌گیری هدف انتخاب افرادی بود که هدف پژوهش را محقق می‌ساختند؛ به عبارتی اطلاعات از افراد خاصی که قادر بودند اطلاعات مطلوب را ارائه دهند، به دست آمد. افراد مطلع و خبره در این پژوهش، افرادی بودند که در رابطه با موضوع برندسازی در آموزش عالی ایران، اطلاعات و تجارب ارزنده‌ای داشتند. جدول ۲ اطلاعات و ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره مصاحبه	عنوان و وابستگی سازمانی	سوابق همکاری با دانشگاه(های) دیگر	سوابق آموزشی	زمینه پژوهشی	جنسیت
۱	معاون پژوهشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی	مؤسسه آموزش عالی مهر البرز، پردیس خودگردان دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی کیش	۱۴ سال	بازاریابی و برندسازی	مذکر
۲	مدیر گروه مدیریت اجرایی دانشگاه خوارزمی	دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، پردیس بین‌الملل دانشگاه خوارزمی	۷ سال	مدیریت اجرایی و منابع انسانی	مذکر
۳	استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور واحد کرج	دانشگاه‌های آزاد اسلامی و پیام نور	۱۰ سال	بازاریابی و برندسازی	مؤنث
۴	مدیر گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خوارزمی	دانشگاه علوم اقتصادی، دانشگاه تهران	۱۵ سال	مدیریت استراتژیک و استراتژی بازاریابی	مؤنث

تعداد مصاحبه	عنوان و وابستگی سازمانی	سوابق همکاری با دانشگاه(های) دیگر	سوابق آموزشی	زمینه پژوهشی	جنسیت
۵	دانشیار گروه پژوهشی مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	۹ سال	مبانی مدیریت و برندسازی	مؤنث
۶	استاد یار گروه مدیریت دانشگاه خوارزمی	دانشگاه شهید بهشتی	۱۰ سال	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	مذکر
۷	دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شیراز	دانشگاه‌های آزاد اسلامی	۶ سال	بازاریابی و برندسازی	مذکر
۸	معاون آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی	دانشگاه تهران	۱۲ سال	بازاریابی و برندسازی	مذکر
۹	معاون آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب	دانشگاه‌های آزاد اسلامی	۱۲ سال	مدیریت استراتژیک، بازاریابی و برندسازی	مذکر
۱۰	مدیر گروه پژوهشی مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	دانشگاه دولتی قم، دانشگاه الزهراء، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه تهران، دانشگاه خوارزمی	۱۰ سال	منابع انسانی، بازاریابی و برندسازی	مؤنث
۱۱	دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شهید بهشتی	دانشگاه الزهراء، دانشگاه علامه طباطبائی	۶ سال	بازاریابی و برندسازی	مذکر
۱۲	دانشیار گروه پژوهشی مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران	۸ سال	مدیریت تکنولوژی و آینده-پژوهی	مؤنث

برای مصاحبه‌ها پروتکل از پیش تعیین‌شده‌ای در نظر گرفته شد. سوالات از کل به جزء طراحی شدند و تلاش شد ابعاد مختلف پرسش‌های پژوهش در خلال مصاحبه‌ها در نظر گرفته شوند. به اقتضای پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان پرسش‌ها به پروتکل مصاحبه محدود نشد و هر جا پاسخ‌دهندگان نظر تکمیلی یا مغایری با پرسش‌های پژوهش داشتند، در تکمیل نتایج مد نظر قرار گرفت. در جدول ۳ نمونه‌ای از پرسش‌های پروتکل مصاحبه آمده است.

### جدول ۳. نمونه‌ای از پرسش‌های پروتکل مصاحبه

به نظر شما برند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ایران قادر به برقراری روابط مؤثر با ذی‌نفعان خود بوده است؟
اگر خیر، چرا دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ایران در حوزه برندسازی به موفقیتی نائل نشده‌اند؟
چه چالش‌ها، انحرافات، موانع و مشکلاتی موجب اختلال در برندسازی آموزش عالی ایران شده‌اند؟
هریک از چالش‌ها، انحرافات، موانع و مشکلاتی که ذکر کردید، از چه اجزایی تشکیل شده‌اند؟

بررسی روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی، مبتنی بر منطق درونی پژوهش است و به جنبه تفسیری و تأویلی آن بازمی‌گردد. اعتبار یک پژوهش کیفی، به واقعی بودن یافته‌ها و توصیفات پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). برای بررسی روایی ابزار (اعتبار مصاحبه‌ها) از دو نفر از مصاحبه‌شوندگان (اساتید رشته‌های منابع انسانی و بازاریابی) درخواست شد تا با پژوهشگران همکاری داشته باشند. سوالات مصاحبه در اختیار این اساتید قرار گرفت و بعد از بررسی سوالات مصاحبه توسط آنان، روایی سوالات مورد تأیید واقع

شد. همچنین به‌منظور تایید روایی نتایج (یافته‌ها) در گزارش نهایی، روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان به‌کار گرفته شد. فرایند تحلیل و تم‌های به‌دست آمده در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان که از اساتید منابع انسانی، بازاریابی و مدیریت برند بودند قرار گرفت و از آنها خواسته شده در باب تم‌ها و مدل بدست آمده اعلام نظر کنند. پیشنهادهای مشارکت‌کنندگان در کدگذاری‌ها اعمال گردید و مدل نهایی مورد تأیید هر چهار مشارکت‌کننده قرار گرفت.

در پژوهش کیفی، پایایی اغلب به ثبات پاسخ‌های کدگذاران متعدد در مورد مجموعه داده‌ها اشاره دارد (کرسول، ۲۰۱۲). در این پژوهش برای آگاهی از میزان پایایی، از روش کدگذاری مجدد<sup>۱</sup> و محاسبه درصد توافق درون موضوعی استفاده شد. کدگذاری مجدد، به معنای تغییر کدهایی است که در ابتدا به متغیرها و طبقات داده شده و در موارد متعددی نیازمند آن است که کدهایی که ابتدا اختصاص داده شده‌اند، تغییر یابند. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار محقق درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. دو مصاحبه به‌وسیله محقق و همکار، کدگذاری مجدد شدند. درصد توافق درون موضوعی که با عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

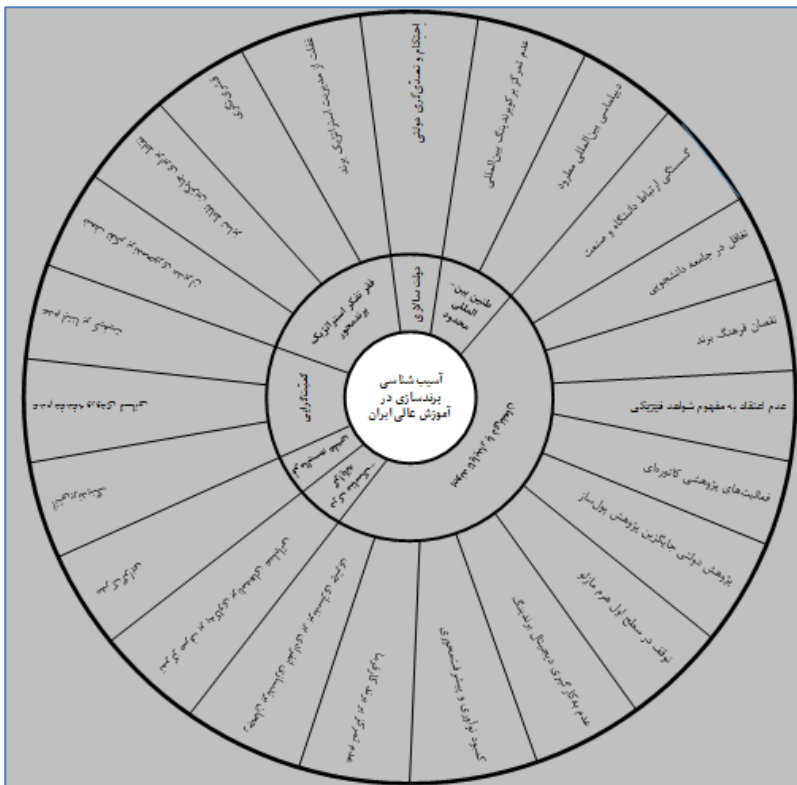
پایایی بین کدگذاران برابر ۸۳ درصد محاسبه شد و چون این میزان بیش از ۶۰ درصد بود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت (اینچ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱).

---

1. Recode  
2. Insch

#### ۴- یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها منتج به شناسایی هفت تم اصلی، ۲۳ تم فرعی و ۱۰۶ گد باز شد. تم‌های اصلی و فرعی بدست آمده از نتایج پژوهش آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی ایران در شکل ۲ نشان داده شده است. هفت تم اصلی و تم‌های فرعی ذیل هریک در ادامه شرح داده شده‌اند.



شکل ۲. مدل نهایی آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی ایران

نمونه‌ای از نقل قول‌ها، تعیین کدهای باز، استخراج تم‌های فرعی و ادغام آن‌ها در قالب تم اصلی در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری پژوهش

مصاحبه ۳			
تم اصلی	تم فرعی	برچسب کد	گزاره
فقر تفکر استراتژیک برندمحور	قشری‌نگری	قضاوت ظاهری و سطحی از برند	آگاهی نسبت به برند وجود ندارد. همان نگاه سطحی به برند که برند همان لوگو است، و آن را در حد فشن و مد می‌دانند. در حالی که سیستم و فرایندی پشت برند است و هویت و پیشینه‌ای دارد و عمق و ریشه‌ای در سازمان دارد تا در نهایت ادراکی در مخاطب ایجاد کند. بنابراین، نگاه عمیق و دانشی وجود ندارد.
فقر تفکر استراتژیک برندمحور	ضعف تفکر برندمحوری مدیران	فقدان تجربه، تخصص و دانش بازاریابی و برندسازی، به‌ویژه در بعد ادراکی و بلندمدت مفهوم برند	مگر چه تعداد از تصمیم‌گیران اصلی یا رؤسای دانشگاه رشته مدیریت خوانده‌اند یا با این مفهوم عمیق‌تر از بقیه آشنایی دارند. حتی آنها که رشته مدیریت خوانده‌اند، اگر با برند آشنایی نداشته باشند، باز نگاه سطحی به این مفهوم دارند.
دولت‌سالاری	احتیاط و تصدی‌گری دولتی	ضعف قدرت و عدم استقلال در انجام فعالیت‌های برندسازی عدم تفویض اختیار تمرکزگرایی در تصمیم‌سازی تصمیم‌گیری از بالا به پایین تعدد مراکز تصمیم‌گیری	به‌نظر دانشگاه‌ها ابتر شده‌اند. دانشگاه‌ها استقلال لازم را ندارند و باید از فیلترهای مختلفی عبور کنند. دانشگاه‌ها باید به جاهای مختلف پاسخگو باشند.

تم اصلی	تم فرعی	برچسب کد	گزاره
فَرمالیسم علمی	مدیرک‌گرایی	کم اهمیت شدن دانش در جامعه ایران	دیگر علم مهم نیست. وضعیت جامعه به سمتی رفته که علم اهمیتش را از دست داده است. بنابراین بی‌اهمیتی نسبت به برندسازی در آموزش عالی عجیب نیست.
کمیت‌گرایی	عدم ابتدا بر کیفیت	نگاه درآمدی به دانشجویان افزایش ظرفیت‌ها بدون در نظر گرفتن کیفیت	کمیت‌گرایی در آموزش عالی و نگاه درآمدی به دانشجو و افزایش ظرفیت‌ها باعث کاهش کیفیت شده است.
پیوند ناپایدار با ذی‌نفعان	گسستگی ارتباط دانشگاه و صنعت	توسعه بی‌رویه دانشگاه‌ها و رشته‌های دانشگاهی بدون نیازسنجی بازار کار، صنعت و جامعه	ارتباط با دانشجو و صنعت ضعیف بوده، بجز چند دانشگاه مطرح کشور یا آنهایی که انتخاب اول دانشجویهای برتر هستند.

#### ۴-۱- فقر تفکر استراتژیک برندمحور

برندمحوری رویکردی است که در آن فرآیندهای سازمان حول محور ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت برند در تعامل مستمر با مشتریان هدف به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار در میان برندها قرار می‌گیرد (اورد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). در یک سازمان برندمحور، هدف ایجاد ارزش و معنا در چارچوب برند است.

#### ۴-۱-۱- غفلت از مدیریت استراتژیک برند

برندگرایی باید به‌عنوان یک منبع خاص در قلب فرایند استراتژیک سازمان قرار گیرد. نقطه عزیمت یک سازمان برندمحور، ماموریت برند است که به سؤالات چرایی وجود برند پاسخ می‌دهد. چشم‌انداز برند



به نوبه خود پیش‌بینی برند به آینده است. مأموریت و چشم‌انداز نشان‌دهنده یک جهت کلی برای توسعه مبتنی بر ارزش اصلی برند هستند و ارزش‌های اصلی ساختاری را برای فرآیندهای شرکت برندگرا فراهم می‌آورند. فقدان فضای فعال و زیرساخت‌های مناسب برندسازی در آموزش عالی ایران منجر به عدم امکان پیاده‌سازی و اجرای صحیح برندسازی شده است. نبود چشم‌انداز و نگاه استراتژیک مشخص در برندسازی دانشگاه‌ها، ابهام در جهت‌گیری راهبردی برندسازی در دانشگاه‌ها، منفک بودن برنامه‌های برندسازی از برنامه‌های راهبردی، فقدان نهاد مشخص ناظر بر فعالیت‌های برندسازی در دانشگاه‌ها و کوتاه بودن طول عمر مدیریتی مدیران عالی دانشگاه‌ها به‌منظور پیاده‌سازی برنامه‌های برندسازی به‌عنوان آسیب‌های جدی در برندسازی آموزش عالی ایران بیان گردیده‌اند.

«شیوه‌ها و تکنیک‌های برندسازی در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها گنجانده نمی‌شود و برنامه‌های برندسازی از برنامه‌های راهبردی منفک هستند. اینکه چه کسی تصمیم‌ساز اصلی برندسازی است، مشخص نیست (P7). برندسازی در دانشگاه اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه جنبه استراتژیک پیدا کند و دسترسی به چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه امکان برندشدن دانشگاه را فراهم می‌کند (P9)».

## ۲-۱-۴- قشری‌نگری

قشری‌نگری دیدگاهی برای بررسی واقعیات است که فقط از روی سطح و بدون تعمق به جریان‌ها شکل می‌گیرد. عدم آگاهی از مزایا و کارکردهای مثبت برندسازی، نگرش هزینه‌ای به برند تا نگرش سرمایه‌ای، عدم سرمایه‌گذاری به‌دلیل شفاف نبودن نتایج، برندگریزی، اکراه از انتساب برندسازی به آموزش عالی و برداشت غلط از مفهوم

برند در جامعه دانشگاهی، از جمله آسیب‌های مطرح شده در برندسازی آموزش عالی ایران به شمار می‌آیند. «آشنایی با مفهوم برند کم است و کاملاً نسبت به آن سوگیری وجود دارد. به کارکردهای مثبتش توجهی نمی‌شود و آن را فشن و مد می‌دانند (P3)».

### ۳-۱-۴- نقاط برابری جایگزین نقاط تمایز

برندسازی با جایگاه‌یابی آغاز می‌شود و جایگاه‌یابی، نقطه تولد برند است. جایگاه‌یابی برند دانشگاهی، فضای منحصر به فردی در ذهن ذی‌نفعان است که فقط محصولات و خدمات دانشگاه می‌تواند آن را اشغال کند. علت تمایز برندهای موفق در صنایع خدماتی، استفاده از یک استراتژی برندسازی یکپارچه<sup>۱</sup> است که به واسطه آن مصرف‌کنندگان به‌طور ذهنی کل مجموعه سازمان را با هم گروه‌بندی کنند و انتظار یکسانی از ارائه خدمات داشته باشند. دیب و سیمکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) علت موفقیت دانشگاه‌های دارای تصویر برند قوی را جایگاه‌یابی طی سالیان متمادی می‌دانند.

«دانشگاه‌های ایران هنوز در فاز شناخت و آگاهی از برند هستند و برنامه جایگاه‌یابی مشخصی ندارند. جایگاه دانشگاه‌ها به‌درستی تبیین نشده است (P4)؛ اینکه چه کاری باید انجام شود، بر روی چه چیزی مانور دهند و برای چه گروهی برندسازی کنند (P12)».

---

1. Monolithic  
2. Dibb and Simkin

#### ۴-۱-۴- ضعف تفکر برندمحوری مدیران

برند دانشگاه زمانی موفق می‌شود که مدیران آموزش عالی و سیاست‌گزاران حوزه کلان آموزش عالی، درک درستی از دارائی‌های نامشهود دانشگاه و برند دانشگاه داشته باشند (زمانی و همکاران، ۱۳۹۷). فقدان تجربه، تخصص و دانش مرتبط با بازاریابی و برندسازی در برخی از سطوح مدیران و روسای عالی دانشگاه‌ها و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌ویژه در بُعد ادراکی و بلندمدت مفهوم برند، عدم استخدام و اشتغال افراد با ذهنیت برندینگ، فرهیختگان و آگاهان در فرایند برندسازی و برخی سوء مدیریت‌ها یا ناتوانی‌ها در استفاده از امکانات و منابع دانشگاه در راستای برندسازی از جمله عوامل مهم در این زمینه محسوب می‌شوند.

«در بین مدیران آگاهی نسبت به برند وجود ندارد؛ یعنی تصور می‌کنند برند همان لوگو است، درحالی‌که یک سیستم و فرایند است، هویت و پیشینه‌ای دارد تا درنهایت ادراکی را در مخاطب ایجاد کند (P3). رؤسای عالی دانشگاه‌ها از مفهوم برندسازی دانشگاه مخصوصاً در بعد ادراکی و بلندمدت مفهوم ناآگاه هستند(P8)».

#### ۴-۲- دولت‌سالاری

دولت‌سالاری یکی از آسیب‌های جدی در فرهنگ سیاسی ایران است. ریشه این آفت هم از آنجا ناشی می‌شود که دولت‌ها در ایران همواره منابع اصلی قدرت اقتصادی را در دست داشته‌اند و به‌همین خاطر به خود حق می‌دهند که از مزایا و جنبه‌های مثبت اقتصادی سیاسی کشور به نفع خود استفاده کنند.

### احتکام و تصدی‌گری دولتی

عدم استقلال دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و وابستگی آنها به دولت در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان موجب بروز بوروکراسی و سلسله مراتب پیچیده، کاغذبازی اداری، دستورات از بالا به پایین مدیران، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، سلب اختیارات مبسوط و طولانی شدن فرایندهای انجام امور می‌شود. وابستگی بیش از اندازه‌ی دانشگاه‌ها به بودجه‌های سرانه و محدود دولتی و تأمین آن با چانه‌زنی سیاسی، زمینه‌های رقابت بر سر کیفیت را از بین می‌برد.

«حوزه آموزش عالی در ایران اگر به مثابه بنگاه اقتصادی باشد، در سیطره نسبتاً کامل دولت است؛ خواه دانشگاه‌های خصوصی و خواه دانشگاه‌های دولتی. در نتیجه معادلات برندسازی را در سطح خرد تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و برندینگ موجودیتی مستقل ندارد. حضور و نگاه دولت به دانشگاه‌ها باعث شده که نتوان دانشگاه را بدون حاکمیت متصور بود (P11)».

### ۳-۴- پیوند ناپایدار با ذی‌نفعان

بسیاری از مشکلاتی که برندها را تضعیف می‌کند از درون سازمان‌ها سرچشمه می‌گیرد (اورد، ۱۹۹۹). از دیدگاه بروکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، فعالیت‌های متمرکز تجاری همچون برندسازی ذاتاً برای دانشگاه‌ها دشوار است، زیرا باید نیازهای بخش‌های مرتبطی را در نظر داشته باشند که صرفاً اهداف تجاری ندارند. در نتیجه باید در زمینه آسیب‌شناسی برندسازی در آموزش عالی، نگاهی خودآگاهانه و پدیدارشناسانه<sup>۲</sup> به دانشگاه و ذی‌نفعان آن داشت.

1. Brookes

2. Phenomenological

### ۱-۳-۴- گسستگی ارتباط دانشگاه و صنعت

حتی بسیاری از دانشگاه‌های تراز اول دنیا رنگ بازاری ندارند. عدم ارتباط فارغ‌التحصیلان و دانش‌آموختگان با بازار کار به دلیل تفاوت مهارت‌ها و برنامه‌های صنعت با دانشگاه، کمبود انجام پروژه‌های پژوهشی میان دانشگاه و صنعت، ارتباط استاد با صنعت به جای دانشگاه با صنعت (ارتباط غیرسیستماتیک)، عدم حرکت به سوی نسل سوم دانشگاه یا نسل دانشگاه کارآفرین، ناکارآمدی دفاتر ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه‌ها، توسعه بی‌رویه دانشگاه‌ها و رشته‌های دانشگاهی بدون نیازسنجی، عدم تناسب نوع و کیفیت رشته‌های تحصیلی و سرفصل دروس با مشاغل موجود، به‌روز نبودن رشته‌های دانشگاهی در تناسب با تکنولوژی و فناوری‌های روز دنیا، غالب بودن دانشگاه‌های عمومی بر دانشگاه‌های تخصصی و تعداد اندک مراکز تحقیقاتی و کاریابی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از مهمترین عوامل ایجاد فاصله میان دانشگاه و صنعت عنوان شده است.

«دانشگاه باید بداند یکی از مهم‌ترین مشتریان آن صنایع هستند و تبلور دانشگاه در صنعت حاصل می‌شود (P2). دانشگاه شأن خود را منزه از صنعت می‌داند (P12). توجهی به محتویات درسی، نوع رشته‌ها و کیفیت رشته‌ها نمی‌شود (P8). دانشگاه برای پیوند تئوری با عمل باید از صنعت یاد بگیرد (P6)».

### ۲-۳-۴- تغافل در جامعه دانشجویی

عدم تمرکز بر عوامل جذب دانشجو (قبل از تحصیل)، عدم توجه به نیازهای واقعی دانشجویان فعلی (حین تحصیل) و بی‌توجهی به دانش‌آموختگان که پس از فارغ‌التحصیلی به مثابه سفرای فرهنگی و قاصدان سخنگوی دانشگاه هستند (پس از تحصیل)، در کنار عدم عزم

جدی دولت در مقابله با مقوله مهاجرت نخبگان دانشجویی از آسیب‌های جدی برندسازی آموزش عالی در میان طیف وسیعی از ذی‌نفعان دانشگاه که همانا دانشجویان می‌باشند، تعیین شد. دانشگاه‌ها از نگاه مشتری‌محور<sup>۱</sup> و تمرکز بر نقاط تماس برند<sup>۲</sup> غافل شده‌اند و مدیریت تجربه مشتری<sup>۳</sup> یعنی مدیریت ادراک دانشجویان و تعاملات عقلایی، فیزیکی، عاطفی، ناخودآگاه و روانی آنها با دانشگاه به خوبی صورت نپذیرفته است.

«یکی از گرفتاری‌های دانشگاه‌ها در ایران این است که مشتری دانشگاه خود دانشگاه است. در کشور ما دانشجو مشتری نیست، ارباب رجوع است. ساختار دانشگاه‌ها باید بتواند دوره طولانی‌تری از فارغ‌التحصیلان خود درآمد کسب کند (P11)».

### ۳-۳-۴- نقصان فرهنگ برند

فرهنگ برند به‌مثابه DNA برند و ارزش‌های برند است؛ چنان‌که سازمانی که فرهنگ برند مناسبی دارد می‌تواند در سطوح درونی و بیرونی خود به وعده‌های برند جامه عمل بپوشاند. عدم تسلط، آگاهی و آشنایی اساتید و اعضای هیأت علمی و کارکنان با هویت و ارزش‌ها، اهداف و سیاست‌های برندسازی، فقدان آموزش‌های فراسازمانی، عدم ارائه مشاوره‌های صحیح و اطلاع‌رسانی مناسب از جمله عوامل آسیب‌زای برندسازی آموزش عالی ایران برشمرده شده‌اند.

«برند باید نهادینه شود (P5). برندسازی از داخل سازمان‌ها شروع می‌شود و بعد به خارج منتهی می‌شود. فرهنگ برندسازی در دانشگاه‌ها باید جا بیفتد (P7). برند دانشگاه باید در ذهن افراد

- 
1. Client-Centric (Customer-Centric) Strategy
  2. Brand Touchpoints
  3. Customer Experience Management (CEM)

دانشگاه خوب تعریف شده باشد تا بتواند در ذهن دیگران خوب تعریف شود (P11)».

#### ۴-۳-۴- توقف در سطح اول هرم مازلو

فقدان انگیزه در اساتید دانشگاه‌ها به دلیل عدم توجه به وضعیت معیشت اقتصادی آنان موجب افت کیفیت خدمات داخلی می‌گردد. با در نظر گرفتن این موضوع، رضایت‌مندی اساتید و اعضای هیأت علمی به خودی خود موجب بالا رفتن کیفیت تحصیل می‌شود و تأثیرات مثبتی بر ارتقای برند دانشگاهی خواهد داشت. پرولتاریای جامعه دانشگاهی به این معنا است که دانشگاه نیروی کار خود را می‌فروشد تا بتواند به زندگی ادامه دهد. پرولتاریای شکل گرفته در اساتید مدعو که همانا اساتید حق‌التدریس و پاره‌وقت و بدون بیمه و سنوات هستند، وضعیت معیشتی به‌غایت وخیم‌تری را نسبت به اساتید هیأت علمی ایجاد کرده است. چگونه ممکن است دانشگاه‌ها که ماهیتی خدمات‌محور دارند و یکی از آمیخته‌های بازاریابی خدمات، کارکنان می‌باشد و این افراد درون سازمان هستند که می‌توانند یک سازمان را بسازند یا شکست دهند، فاقد واحد مدیریت منابع انسانی باشند.

«باید در اساتید و کارکنان برای برندسازی انگیزش ایجاد کرد. رضایت‌مندی پرسنل و اعضای هیأت علمی به خودی خود کیفیت تحصیلی را بالا می‌برد و بر روی کیفیت خدمات داخلی و به تبع بر روی برند تأثیر می‌گذارد (P4)».

### ۵-۳-۴- عدم اعتقاد به مفهوم شواهد فیزیکی

شواهد فیزیکی به قسمتی از کسب و کار اطلاق می‌شود که توسط مشتری قابل دیدن باشد. اسمیت و انو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، بیان نمودند که جنبه‌های پیرامونی و امکانات دانشگاهی که دانشجویان از آنها استفاده می‌کردند، تأثیر بسزایی در ارزیابی دانشگاه‌ها داشته است. ورهاگن (۲۰۰۵)، فاکتور محیط کاری را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی تلقی می‌نماید. در ایران، کم‌توجهی به معماری ساختمان‌ها و طراحی تجهیزات آموزشی در جهت برندسازی، فرسودگی ساختمان‌های آموزشی و خوابگاه‌های دانشجویی، کیفیت پایین تغذیه دانشجویان، سطح پایین فناوری داخلی و بی‌توجهی به فناوری‌های جدید، کمبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و عدم توانایی در تأمین وسایل و امکانات آزمایشگاهی، کارگاهی، رایانه، اینترنت و سایر تجهیزات آموزشی، توسعه‌نیافتگی کتابخانه‌ها و ضعف در ارتباط با پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی در فعالیت‌های پژوهشگران از جمله عوامل رفاهی برندنامحور به شمار می‌آیند.

«عوامل رفاهی در جهت برندسازی تدوین نمی‌شوند. می‌شود کلاس‌ها و محیط آموزشی را با هزینه کمی لوکس کرد، اما متأسفانه نگاه مهندسی رؤسای دانشگاه‌ها اجازه این کار را نمی‌دهد (P8). وقتی نگاه استراتژیک به برندسازی شود، عناصر اهمیت پیدا می‌کنند. پس تقویت منابعی مثل آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، کتابخانه، و ... خیلی مهم است (P9)».

1. Smith and Ennew



### ۶-۳-۴- فعالیت‌های پژوهشی کاتوره‌ای

موضوعات دانشگاهی و مقالات برنامه‌محور و مسأله‌محور نیست. وجود ضوابط و الگوهای ناکارآمد و تقلیدی در ارزیابی‌های علمی موجب شده است بسیاری از دانشگاه‌های کشور درگیر رقابت در انتشار مقاله باشند و در این راستا با سازوکارهای نظری و کمتر کاربردی و مسأله‌نامحور در پی افزایش این آمار هستند. تأکید و الزام به چاپ مقاله توسط دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی، آنها را از حل مسائل کشور منحرف نموده است. به عبارتی وضع چنین رویه‌ای نقض غرض است. از این رو، موضوعاتی نظیر کیفیت آموزش عالی، مأموریت‌های ویژه هر دانشگاه، ارتباط پژوهش‌ها با نیازها و مسائل کشور و تبدیل علم به ثروت، مهاجرت نخبگان، مدرک‌گرایی، تقلب علمی و ... از آن دست موضوع‌هایی است که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تحت-تأثیر رویه فوق قرار می‌گیرد.

«مقالات بر اساس صنعتی انتخاب نشده که موضوعات مرتبط با آن دستمایه مقاله شود. الان معلوم هم نیست اساتید طرح درس را چگونه بنویسند، پرکتیکال و صنعت‌محور یا در جهت افزایش دانش مقاله‌نویسی دانشجوی (P8)».

### ۷-۳-۴- پژوهش دولتی جایگزین پژوهش پول‌ساز

کارفرمای بخش عمده پروژه‌های پژوهشی دانشگاه‌ها در کشورهای توسعه‌یافته، به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی که حقوق‌بگیران دولتی هستند، خود دولت‌ها می‌باشند؛ در علوم کاربردی امتیاز این نوآوری‌ها و محصولات پیشرفته حاصله را به بخش خصوصی واگذار می‌کنند. اما در ایران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌جای واسپاری پروژه‌های علمی و فنی بلندمدت و میان‌مدت به استادان، مقالات را که محصول

فرعی پژوهش هستند، معیار ارزیابی علمی اساتید قرار می‌دهد. نتیجه این امر آن است که استادان همواره به‌صورت پراکنده و بدون تمرکز موضوعی بر اهداف حقیقی، اقدام به پژوهش جهت تولید هرچه بیشتر مقالات علمی زودبازده برای ارتقای درآمد و رتبه علمی خود کرده‌اند. رویکرد بودجه‌ریزی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌های زیرمجموعه آن باید از هزینه‌محور به برنامه‌محور تغییر پیدا کند و مسائل و اولویت‌های کشور در مأموریت دانشگاه‌ها گنجانده شود (فرخی، ۱۴۰۱).

«دانشگاه‌ها به تولید تعداد انبوهی از مقالات پرداخته‌اند؛ مقالاتی که پول‌ساز نیستند و مقدم بر پروژه‌های تقاضا محورند (PI)».

### ۸-۳-۴- عدم به‌کارگیری دیجیتال برندینگ

امروزه به روندهای جدیدتر و به‌روزتری در برندسازی نیاز می‌باشد که با سبک زندگی امروزه همه افراد جامعه و توسعه روزافزون ابزارهای دیجیتال در تمامی ابعاد زندگی بشر، تطابق بیشتری داشته باشند و بتوانند با ایجاد تحولاتی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به رشد این صنعت کمک چشمگیری کنند. طراحی لوگو، نوشت افزار، ست اداری<sup>۱</sup> از جمله بروشورهای چاپی، طراحی وبسایت، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات به‌صورت آنلاین، رادیویی، مجله، بیل‌بورد و تلویزیونی، اطلاع‌رسانی دیداری<sup>۲</sup> دانشگاه‌ها و علائم گرافیکی به کمک هویت سازمانی تعریف می‌شوند. دیجیتال برندینگ به عنوان عاملی در تحولات بازارهای کسب‌وکار شناخته می‌شود. علی‌رغم ضرورت احساس شده نسبت به این تکنیک، توسعه آن در

1. Collateral

2. Signage

دانشگاه‌های کشور پایین‌تر از حد مطلوب و مورد نیاز بوده و مغفول مانده است؛ به‌نحوی که به‌صورت باورنکردنی برخی از دانشگاه‌ها همچنان به روش‌های سنتی عمل کرده و خود را از فرصت‌های بالقوه برندسازی دیجیتال بی‌نصیب می‌گردانند. غفلت از یکپارچه‌سازی هویت سازمانی، ناکارآمدی مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup>، عدم بهره‌برداری از انواع تبلیغات و ابزارهای ترویجی، عدم بهینه‌سازی موتور جستجو (سئو)<sup>۲</sup> و بروزرسانی وبسایت، و مشارکت حداقل در شبکه‌های اجتماعی، نمونه‌هایی از کمبودهای موجود در دیجیتال برندینگ آموزش عالی ایران محسوب می‌شوند.

«تغییر نسل و رشد و پویایی‌های اجتماعی و فناوری اطلاعات باعث شده تفاوت میان نسل‌ها نسبت به گذشته بیشتر باشد. باید مسیرهای ارتباطی از طریق بروزرسانی فناوری اطلاعات در دانشگاه‌ها ایجاد شود. وحدت رویه در رنگ سازمانی، لوگو و ایمان‌ها حداقل‌هایی است که دانشگاه‌ها ندارند. خیلی از دانشگاه‌ها نیازمند طراحی مجدد المان‌های اصلی هستند. باید کانال‌های ارتباطی مدیریت شوند» (P11).

### ۹-۳-۴- کمبود نوآوری و پیشرفت محوری

امروزه تأثیر نوآوری بر رشد و توسعه اقتصادی و پیشرفت کشورها بسیار مورد توجه است. بسیاری از کشورهای پیشرو در علم و فناوری، کشورهایی هستند که سعی دارند نوآوری را در همه سطوح، ابعاد و ارکان اکوسیستم نوآوری خود به‌کار گیرند. یکی از اصلی‌ترین و حائز اهمیت‌ترین ارکان و مؤلفه‌های اکوسیستم نوآوری هر کشور دانشگاه‌ها

1. Customer Relationship Management (CRM)  
2. Search Engine Optimization (SEO)

هستند. امروزه دانشگاه‌ها نقش بسزایی در تولید علم و فناوری دارند. بسیاری از دانشگاه‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه سعی می‌کنند نوآوری را در ساختار آموزشی خود به‌کار برده و تحول‌آفرین باشند. دانشگاه نوآور مناسب‌ترین بستر برای نائل شدن به این هدف و بسط و گسترش نوآوری در سطوح مختلف دانشگاهی است. این در حالی است که آموزش عالی ایران از دو خط‌مشی تولید علم (پژوهش) و به‌کارگیری علم در جامعه (فناوری) بسیار دور افتاده و تنها به انتقال علم در قالب گسترش آموزش و تربیت دانشجو تأکید کرده است.

«دانشگاه‌ها در زمان کرونا مجبور شدند به سمت آموزش مجازی بروند. خود دانشگاه که باید آینده‌نگر باشد، در این زمینه خیلی موفق نبود. دانشگاه‌ها باید پیش‌تاز تغییرات روبه‌جلو باشند، چون مشتریان آنها نسل‌های جدیدی هستند که دائماً درگیر تغییرات اند (P3)».

#### ۱۰-۳-۴- عدم تمرکز بر برند کارفرمایی<sup>۱</sup>

دانشگاه‌ها از ساختار بوروکراسی حرفه‌ای<sup>۲</sup> تبعیت می‌کنند. در چنین ساختاری، تمرکز قدرت در هسته عملیاتی است که همانا اعضای هیأت علمی هستند. کارکرد اصلی برند کارفرما، ایجاد جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است. از برند کارفرما برای دستیابی به وفاداری کارکنان و به دنبال آن افزایش سود و موفقیت سازمان از طریق تمایز بازار استفاده می‌شود. مینچینگتن<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) برند کارفرما را راهبرد بلندمدتی برای جلب، ایجاد تعلق و نگهداشت استعدادهای تعریف کرده است. یک برند

1. Employer Brand

2. Professional Bureaucracy

3. Minchington

هنگامی می‌تواند به مشتریان خود در بیرون از سازمان متعهد باشد که پیش از آن به تعهدی که به کارکنان درون سازمان داده است عمل کرده و بر اساس باورهای درونی ساخته شده باشد. بدین ترتیب کسب‌وکار، بخشی از قلب کارکنان و به دنبال آن بخشی از قلب مشتریان را تسخیر نموده و در نهایت، موجب موفقیت سازمان می‌شود. غفلت از مهاجرت اساتید و اعضای هیأت علمی فرهیخته و کوتاهی در جذب، حفظ و پرورش اعضای هیأت علمی و اساتید برجسته از آسیب‌های عمده ناشی از عدم توجه به برند کارفرما در برندسازی آموزش عالی ایران برشمرده شده است.

«متأسفانه از اعضای هیأت علمی به‌عنوان کنش‌گران دانش‌سازي غفلت شده و عزمی در مقابله با مهاجرت اساتید و نخبگان دیده نمی‌شود (P7). علی‌رغم سرمایه‌گذاری، خیلی راحت در دانشگاه‌ها اعضای هیأت علمی را از دست می‌دهند. حتی اگر عضوی بخواهد از آن مجموعه برود، باید تا زمانی که آن استاد در مجموعه است مثل خودش را تربیت کند. حتی بعد از ترک استاد باید ارتباط با او حفظ شود. این جریان رفتاری نیازمند ساختار مناسب است و باعث نگهداشت و وفاداری اعضا می‌شود (P9)».

### ۱۱-۳-۴- رجحان برندسازی انفرادی<sup>۱</sup> بر برندسازی چتری (شرکتی)<sup>۲</sup>

به دلیل عدم وجود سیاست‌های مشخص برندسازی در دانشگاه‌ها و متعاقباً عدم ابلاغ این سیاست‌ها از سوی دانشگاه‌ها به دانشکده‌ها، پردیس‌ها، دپارتمان‌ها، اساتید و کارکنان، دانشکده‌ها و یا اساتید دانشگاهی به صورت مستقل اقدام به برندسازی می‌نمایند که در این

- 
1. Individual (Product) Branding
  2. Corporate Branding

حالت، برندسازی شرکتی در سایه قرار می‌گیرد. اگرچه از دیدگاه پیترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) هر فردی مستقل از سن، موقعیت شغلی و کسب-وکاری که در آن فعالیت می‌کند، باید خود را مثل یک شرکت ببیند و مانند یک شرکت خود را مدیریت کند، اما اگر فعالیت‌های آن فرد براساس مدیریت بر مبنای هدف<sup>۲</sup> انجام شود، اهداف فرد و دانشگاه به‌صورت قابل سنجش تعریف می‌شوند، به‌نحوی که به راحتی می‌توان آنها را متعادل نمود. به این ترتیب دانشگاه و فرد می‌توانند به اثربخشی بالاتر، استفاده بهینه از منابع و بهبود فرهنگ سازمانی دست یابند.

«برخی از اساتید و دانشکده‌ها به دنبال برند کردن خودشان هستند. چون سیاست واحدی ابلاغ نشده، هرکس باتوجه به بینش خودش اقداماتی انجام می‌دهد. این تفکر در بلند مدت صدمه می‌زند، چون خیلی سخت است که یک دانشکده یا یک استادی جدا از دانشگاه برند شود (P8). اساساً برندسازی شخصی اساتید چیز بدی نیست و خیلی مواقع برند اساتید باعث اعتبار دانشگاه می‌شود. منتها باید این برندسازی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف، اهداف فردی را به اهداف سازمانی پیوند بزند (P11)».

#### ۴-۴- کمیت‌گرایی

با تغییر شکل دانشگاه از مکان ارزش‌های علمی و پژوهشی به بازاری برای کسب درآمد، علم صرفاً به کالایی کمی تقلیل یافته است. مک دونالدی شدن آموزش عالی در آشفته بازار کنونی منجر به آن شده

1. Peters

2. Management By Objectives (MBO)

که شهریه دانشگاه مهم‌ترین دغدغه هم برای دانشجو و هم برای دانشگاه باشد.

#### ۱-۴-۴- عدم ابتنا بر کیفیت

نیم‌نگاهی بر روند تحولات جاری آموزش عالی ایران حکایت از آن دارد که آموزش عالی ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگنایهای مالی، باید بر حفظ، بهبود و ارتقاء کیفیت نیز تمرکز داشته باشد. شواهد گوناگون حاکی از آن است آموزش عالی ایران در صورتی از عهده وظایف، اهداف، مأموریت‌ها و رسالت خود برمی‌آید که از نظر کیفیت آموزشی نیز در وضعیت مطلوبی قرار گیرد (کبریایی و رودباری، ۱۳۸۴). باید اذعان داشت که الگوی توده‌ای شدن<sup>۱</sup> آموزش عالی (افزایش تعداد دانشجویان ثبت‌نام شده در نظام ملی آموزش) در ایران به صورت ناموزون و نامتوازن اجرا شده است (قانع‌راد، ۱۳۸۳). در واقع آنچه در باب گسترش آموزش عالی در سال‌های اخیر شاهد بوده‌ایم، توسعه بی‌رویه، بی‌قواره و بدون هدف در این حوزه بوده است که با سیطره روزافزون کمیّت زوال کیفیت را در پی داشته است.

«نگاه درآمدی به دانشجو و افزایش کمی ظرفیت‌ها باعث مخدوش شدن برند دانشگاه‌ها شده است (P3)».

#### ۲-۴-۴- عدم دغدغه ورودی انسانی

دانشگاه‌ها باید به سوی رقابت با یکدیگر برای جذب استعدادهای علمی پیش روند تا بهترین افراد را جذب نمایند تا بدین‌روی برند و تصویر ذهنی خود را در جامعه و بین نخبگان افزایش دهند و توسعه هویت برند دانشگاهی استراتژیک را در سند چشم‌انداز دانشگاه

برنامه‌ریزی و اجرا کنند (زمانی و همکاران، ۱۳۹۷). سیستم پذیرش دانشجو در ایران سال‌هاست به محل مناقشه تبدیل شده است. سیستم فعلی مبتنی برحافظه‌گرایی و مهارت تست‌زنی می‌باشد و در اندازه‌گیری خلاقیت فردی، فاقد توانایی است (کیخا، ۱۳۹۹). در سال‌های اخیر، نتایج کنکور سراسری بحث‌های زیادی را درباره طبقاتی شدن کنکور و کاهش دسترسی طبقات متوسط و پایین به دانشگاه‌ها دامن زده است. همچنین، تخصیص انواع سهمیه‌های دانشگاه از جمله سهمیه‌های مناطق، اعضای هیأت علمی، خانواده‌های ایثارگران و ... به موضوعی پرحاشیه در کشور بدل شده است. سهمیه‌هایی که کاملاً غیرشفاف و به دور از عدالت آموزشی به افراد اختصاص پیدا می‌کنند.

«برندسازی در دانشگاه باید جنبه استراتژیک به خود بگیرد. پس در این فرایند استراتژیک ورودی‌ها، پردازش و خروجی‌ها اهمیت پیدا می‌کنند. دانشجو به‌عنوان ورودی اهمیت بالایی دارد و دانشگاه توسط ورودی‌هایش است که برند می‌شود. نحوه جذب دانشجو باید اصلاح شود. صرفاً نباید بر اساس رتبه کنکور دانشجو را جذب کرد (P9)».

### ۳-۴-۴- آنتی‌برندینگ

برندسازی مشارکتی<sup>۱</sup> اگر به شیوه درست اجرا شود، می‌تواند مزایای زیادی برای طرف‌های شرکت‌کننده و درگیر به همراه داشته باشد. متأسفانه در سال‌های اخیر شاهد برندسازی مشارکتی دانشگاه‌های معتبر و بنام با مؤسسات اقماری گمنام جهت برگزاری دوره‌های مشترک آموزشی در قبال دریافت مبالغی جهت اعطای گواهینامه‌های معتبر آن دانشگاه بوده‌ایم. اگرچه این اقدام موجب رشد و توسعه این

1. Co-Branding



مؤسسات گمنام شده است، اما برند دانشگاه‌های معتبر را با خطر جدی مواجه می‌سازد.

«متأسفانه طی سال‌های اخیر دانشگاه‌ها برای حل مسأله اقتصادی خودشان متوسل به روش‌های مخربی شده‌اند. برندی که سال‌ها با تلاش و هزینه کل جامعه و دولت بوجود آمده، با برگزاری سیلی از دوره‌های *MBA* و *DBA* اجازه کوبرندینگ به مؤسسات گمنامی را داده است که بر روی برند چندین ساله دانشگاه سوار شده‌اند. دانشگاه هم در ازای رقم پایینی برند خودش را نابود می‌کند. اسم آن را باید بگذاریم ضدبرندینگ تا کوبرندینگ (*PII*)».

#### ۴-۵- طنین بین‌المللی محدود

در سال‌های اخیر بر اهمیت ارتباط بین‌المللی در حوزه‌های علم و فناوری و بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی تأکید شده است. از طرفی این ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی بر بالا رفتن اعتبار و شهرت مراکز دانشگاهی مؤثر خواهد بود. تحصیل دانشجویان خارجی در دانشگاه‌های ایران، نه تنها باعث اعتبار مراکز دانشگاهی می‌شود، بلکه در حوزه اقتصادی نیز ثمرات قابل‌قبولی برای کشور به همراه دارد (فضلی یزد و همکاران، ۱۳۹۸).

#### ۴-۵-۱- دیپلماسی بین‌المللی مطرود

از ۱۰۰ هزار دانشجوی خارجی مشغول تحصیل در ۹۴ دانشگاه کشور، بیشترین دانشجویان خارجی با بیش از ۶۰ هزار دانشجو متعلق به کشور عراق است. کشور افغانستان با بیش از ۳۰ هزار دانشجو در رتبه دوم قرار دارد و کشورهای سوریه، لبنان، پاکستان و ترکیه به لحاظ تعداد دانشجوی خارجی در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند (داداش‌پور،

۱۴۰۱). به نظر می‌رسد دانشجویان اروپایی چندان تمایلی به تحصیل در دانشگاه‌های مطرح کشور ندارند. پرواضح است که آموزش عالی کشور حتی نتوانسته از ظرفیت دانشجویان منطقه خاورمیانه نیز به‌درستی بهره‌گیرد، چراکه دانشجویانی از عراق، سوریه و لبنان تمایل شدیدی برای تحصیل در داخل کشور دارند، اما در عمل میدان این حوزه به کشورهایمانند عربستان، ترکیه، مالزی و امارات واگذار شده است و همکنون ایران مقصد پنجم دانشجویان عراقی به‌شمار می‌رود. موانع و چالش‌های آموزش عالی ایران در زمینه جذب دانشجویان بین‌المللی شامل موانع آموزشی، موانع فرهنگی اجتماعی، موانع اقتصادی، موانع سیاسی و موانع ساختاری مدیریتی است (فضلی یزد و همکاران، ۱۳۹۸). زبان یکی از موانع اصلی برای جذب دانشجویان بین‌المللی می‌باشد. همچنین، استادانی که به زبان‌های بین‌المللی مسلط باشند، اندک هستند. تعداد محدودی از دانشگاه‌های کشور در سطح بین‌المللی شناخته شده‌اند. برخی از دانشجویان بین‌المللی جذب شده در ایران از لحاظ علمی فاقد صلاحیت‌های لازمند، به‌نحوی که در بعضی از موارد دانشجوی بین‌المللی از نظر علمی به مراتب پایین‌تر از سطح کلاس خود بوده است. بستر فرهنگی جامعه ما نیز به‌صورتی است که آمادگی پذیرش افراد خارجی توسط عموم مردم وجود ندارد و تضادهای ارزشی افراد، باعث بروز مشکلات زیادی می‌شود. جذب دانشجویان بین‌المللی نیازمند امکانات، خدمات و زیرساخت‌های باکیفیت است. دانشجویان خارجی به‌دلیل تحریم‌های موجود علیه کشور برای پرداخت شهریه، تأمین هزینه‌های زندگی و نقل و انتقالات مالی با مشکل مواجه‌اند. جذب دانشجوی بین‌المللی نیازمند تسریع در فرایند اعطای ویزا به متقاضی است. تنش‌های سیاست خارجی ایران، ایران‌هراسی و ذهنیت منفی نسبت

به کشور در سطح بین‌المللی، تخصیص دانشجویان بین‌المللی به دانشگاه‌های فاقد صلاحیت، فقدان سیاست واحد برای دریافت شهریه و فقدان معرفی و تبلیغات مناسب برای دانشگاه‌ها از دیگر مؤلفه‌های مرتبط با موانع جذب دانشجویان بین‌المللی در آموزش عالی ایران محسوب می‌شوند.

«ساختارهای دانشگاهی برای جذب دانشجویان خارجی وجود ندارد و موانع اقتصادی به معنای واقعی مشکل‌ساز شده‌اند (P7). هدفگذاری مناسب برای جذب دانشجویان خارجی انجام نمی‌شود و دانشجویانی با سطح علمی پایین جذب دانشگاه می‌شوند (P10)».

#### ۲-۵-۴- عدم تمرکز بر کوبرندینگ بین‌المللی

امروزه، برندهای معتبر به اشکال مختلف با یکدیگر مشارکت دارند و این همکاری در حوزه‌های مختلفی صورت می‌پذیرد. شکل این همکاری در بعضی از برندها ممکن است در راستای تولید محصول یا خدمات جدید تعریف شود. برندسازی مشارکتی در حوزه آموزش عالی می‌تواند در قالب برگزاری دوره‌های مشترک آموزشی پژوهشی بین دانشگاهی و سازوکارهای تبادل استاد و دانشجو مطرح گردد. متأسفانه روابط و همکاری‌های علمی بین‌المللی پیوسته و مناسبی بین دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ایران و دانشگاه‌های خارجی بویژه اروپا که طرف‌های اصلی همکاری با مجامع علمی کشور بوده، وجود ندارد و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های لازم صورت نگرفته است؛ چرا که در کنار رویکرد غیرپویای دانشگاه‌ها، برنامه‌های دانشگاهی نیز به شدت تحت‌تأثیر سیاست‌های حاکم و نیز تعاملات سیاسی و بین‌المللی کشور می‌باشد.

«انگار دانشگاه‌های ایران در سطح بین‌الملل نمی‌توانند کوبرندینگ انجام بدهند و باعث می‌شود نتوانند برندسازی کنند (P8). به‌خاطر رویکرد سیاست خارجی در ایران معذورات متعددی در برگزاری دوره‌های مشترک بین دانشگاه‌های ایرانی و دانشگاه‌های خارجی وجود دارد (P12)».

#### ۶-۴- فرمالیسم علمی

این جستار اشاره به آن دارد که با پولی شدن تحصیلات دانشگاهی و ارائه انبوه دانش‌آموختگان توسط دانشگاه‌های تجاری شده به جامعه، مدرک‌گرایی بیش از پیش رواج یافته است و اخذ مدرک به‌خاطر صرف مدرک، بدل به هدف ناگفته اما همگانی گردیده است.

#### مدرک‌گرایی

مدرک‌محوری یا مدرک‌گرایی معضلی است که از بی‌توجهی به افراد خلاق، نوآور و کارآفرین و توجه صرف به مدرک و استخدام دولتی، پدید می‌آید. این روند در مقابل مهارت‌محوری و کارمحوری قرار می‌گیرد. نوعی رابطه متقابل میان مدرک از یک‌سو و از سوی دیگر منزلت و پرستیژ اجتماعی، حقوق اقتصادی و اجتماعی و وضعیت و شغل موجب می‌شود که مدرک، عاملی مهم و حیاتی در زندگی اجتماعی چنین جامعه‌ای باشد. فروش مدرک‌های معتبر دانشگاهی درد کهنه آموزش عالی کشور است و علی‌رغم تلاش‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پلیس فتا، قوه قضائیه، شورای عالی انقلاب فرهنگی و مجلس شورای اسلامی در رفع این چالش، همچنان کسب‌وکارهای دلالان این حوزه روزبه‌روز رونق می‌گیرد.

«دیگر در جامعه علم مهم نیست. با کم‌اهمیت شدن دانش و نه مدرک، مدرک‌گرایی باعث آسیب به آموزش عالی و دانشگاه و برندسازی دانشگاه شده است (P3). یک‌جور علم‌بازی در جامعه رواج پیدا کرده است (P1)».

#### ۷-۴- درک مناسب گرایانه

دانشگاه‌ها سازمان‌های پیوندی هستند؛ تا حدودی رفتار کسب‌وکارمآبانه دارند و تا بخشی دارای رفتار روحانی‌اند. از یکسو به سمت تولید اقتصادی و از سوی دیگر به حفظ نظم هنجاری گرایش دارند. دانشگاه‌ها همزمان با آموزش و حفاظت از آرمان‌ها و ارزش‌های معین، توأمان به کسب‌وکار می‌پردازند. آنها باید در عین رقابتی بودن و جذب منابع و دانشجویان، به دنبال دانش و حقیقت باشند. بنابراین، هدف و مأموریت آنها به صورت راسخ و ثابت تعریف نمی‌شود و همین موضوع تعریف جوهره برند را دشوار می‌سازد (واراس و سولیک، ۲۰۰۸).

#### ۱-۷-۴- تمرکز صرف بر به‌کاوی برنامه‌های عملیاتی برندسازی

برندسازی در آموزش عالی به دلیل برخورداری از ماهیتی متباین، با برندسازی در دیگر بخش‌ها متفاوت است (ناکس و بیکرتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). چالش‌های برندسازی دانشگاه با چالش‌های برندسازی تجاری به دلیل موضوعات فرهنگی، مفاهیم برندسازی، چارچوب‌ها و معماری برند تفاوت دارند (هنان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). با توجه به موارد فوق‌الذکر و به دلیل عدم تسلط در تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی و یا در اثر

1. Knox and Bickerton  
2. Hannan

وجود قوانین دست‌وپا گیر در آموزش عالی ایران، از برنامه‌های عملیاتی برندسازی دانشگاه‌های خارجی به‌درستی الگوبرداری نمی‌شود و در نتیجه، برندسازی به‌طور بایسته به اجرا در نمی‌آید.

«اصلاً دانشگاه‌های ایران الگوی برندسازی درستی ندارند که براساس آن برنامه‌های برندسازی‌شان را جلو ببرند (P2). فلسفه برندسازی دانشگاه با برندسازی تجاری متفاوت است و با برنامه‌های یکی دو ساله برندسازی دانشگاه جلو نمی‌رود. به ناچار مجبور شده‌ایم از برنامه‌های برندسازی خارجی الگوبرداری کنیم که با شرایط کشورمان جور در نمی‌آید (P7). برای پیاده‌سازی الگوهای خارجی برندسازی دانشگاه، برنامه عملی خاص هر دانشگاه را بلد نیستیم یا قوانین دیگر جلوی کارمان را می‌گیرد (P8)».

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات پژوهش‌های انجام شده در حوزه برندسازی دانشگاه‌ها نشان داد در موارد معدودی به موانع و چالش‌های مرتبط با فعالیت‌های برندسازی در محیط‌های دانشگاهی اشاره شده است. در این پژوهش تلاش شد، خلأ نظری مذکور تا حدی پوشش داده شود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد هفت آسیب عمده در حوزه برندسازی آموزش عالی وجود دارد که عبارتند از: فقر تفکر استراتژیک برندمحور، دولت‌سالاری، پیوند ناپایدار با ذی‌نفعان، کمیت‌گرایی، طنین بین‌المللی محدود، فرمالیسم علمی و درک مناسب‌گرایانه از مفهوم برند. برخی از این تم‌های اصلی یا دست‌کم تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده آن‌ها در پژوهش‌های پیشین اشاره یا واکاوی نشده‌اند. اما برخی دیگر از تم‌ها با ادبیات مشابه در پژوهش‌های دیگر نیز طرح شده‌اند. به عنوان مثال، در پژوهش حاضر عدم توجه به شواهد

فیزیکی و جنبه‌های پیرامونی به عنوان یکی از تم‌های فرعی آسیب‌زا به برند آموزش عالی شناخته شد. همسلی‌براون و گوناواردانا (۲۰۰۷) نیز با مفاهیم مشابهی، توجه به معماری فیزیکی برای ارتقای برند دانشگاه را مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان نمونه‌ای دیگر، توجه به نیازهای متنوع گروه‌های ذی‌نفع مختلف در دانشگاه، عاملی بود که در پژوهش واراس و سولبک (۲۰۰۸) در باب ضرورت برندسازی مطرح شد. در پژوهش حاضر این مفهوم با تم‌هایی نظیر قشری‌نگری، گسستگی ارتباط دانشگاه و صنعت، و دیپلماسی بین‌المللی (که سه سطح ذینفعان درونی، بیرونی و بین‌المللی را شامل می‌شود) قرابت مفهومی و معنایی دارد.

از دیگر نقاط اشتراک میان نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مشابه می‌توان به یافته‌های چاپلنو (۲۰۰۷) اشاره کرد. این پژوهشگر در مطالعه خود به چالش‌های برندسازی در دانشگاه‌های بریتانیا پرداخته و پیچیدگی‌های سازمانی، مقاومت نهادی در برابر تغییر، ضعف برندسازی داخلی، فقدان مدل مشخص در ساخت برند و تعارضات برآمده از برندسازی فرعی دانشکده‌ها را به عنوان چالش‌های اصلی برندسازی دانشگاه برشمرده است. میان عوامل مورد اشاره در پژوهش فوق‌الذکر با برخی از یافته‌های پژوهش حاضر نظیر دولت‌سالاری و فقر تفکر استراتژیک برندمحور تشابهات مفهومی وجود دارد. هر دو یافته نشان‌دهنده ضعف تفکر برندمحوری در سطوح مختلف آموزش عالی و چابک نبودن ساختارهای داخلی و نهادی است.

واضح است که به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی آن، تفاوت‌هایی میان یافته‌های این پژوهش با دیگر پژوهش‌های خارجی وجود دارد. برای مثال، فرمالیسم علمی و کمیت‌گرایی لزوماً در ساختار آموزش عالی کشورهای دیگر وجود

ندارد یا دستِ کم حاکمیت ندارد. به عنوان مثالی دیگر، دیپلماسی بین‌المللی محدود و عدم تمرکز بر کوبرندینگ بین‌المللی از جمله یافته‌های این پژوهش است که جزو آسیب‌های برندینگ آموزش عالی در ایران محسوب می‌شود، اما شرایط سیاسی تحمیل شده بر ایران (نظیر تحریم‌ها) در شکل‌گیری آن نقش اساسی داشته و در سیستم آموزش عالی و به تبع آن نتایج پژوهش‌های دیگر مورد اشاره قرار نگرفته است. از سوی دیگر، نمی‌توان نتایج تحقیقات پژوهشگران در حوزه آموزش عالی یک کشور را به کشورهای دیگر تعمیم داد. از این‌رو، وجود برخی تفاوت‌ها یا یافته‌هایی که در پژوهش‌های دیگر به آن‌ها اشاره نشده طبیعی و در عین حال سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر است.

نتایج این پژوهش که با تکیه بر نظرات اساتید صاحب‌نظر در کشور بدست آمد، نشان داد که اغلب دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ایران با مفهوم برندسازی بیگانه‌اند و این مقوله هنوز به‌درستی با سیستم آموزشی کشور عجین نشده است. چنانچه برندسازی صورت نپذیرد، دانشگاه نمی‌تواند خود را آنگونه که می‌خواهد ترویج نماید و این موضوع موجبات ایجاد تصورات نادرست، پراکنده و گوناگون در ذهن ذی‌نفعان احتمالی را فراهم می‌آورد. نباید فراموش کرد که تنها انگاره و تصویری ترغیب‌کننده از دانشگاه است که دانشجویان را به سمت خود می‌کشاند و سودآوری آموزش عالی را در درازمدت تضمین می‌نماید. در مجموع، از نتایج حاصل از مصاحبه‌ها می‌توان استدلال نمود که فقدان برند دانشگاهی و یا عدم کارکرد بهینه آن ناشی از حالات ذیل هستند:



- الف- نبود نگاه و ساختار استراتژیک برندمحور و سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه و بهبود زیرساخت‌ها و تسهیلات و خدمات موردنیاز، برندسازی دانشگاه‌های کشور را به حاشیه رانده است.
- ب- عدم آگاهی از کارکردهای برندسازی و فقدان تجربه، تخصص و دانش بازاریابی و برندسازی در سطوح مدیران عالی، کارکنان دانشگاهی و اساتید به‌ویژه در بُعد ادراکی و بلندمدت مفهوم برند. در نتیجه، کاربرد مفاهیم برندسازی در آموزش عالی کشور و توسعه آن بسیار ناکارآمد است.
- ج- حاکمیت تفکر سیاسی، سیستم متمرکز تصمیم‌گیری، عدم استقلال دانشگاه‌ها و سلب اختیارات کافی، مخل کارکرد اصلی در انجام فعالیت‌های برندسازی آموزش عالی شده است.
- د- برند دانشگاه‌های کشور نتوانسته ارتباط مناسبی با ذی‌نفعان اصلی خود یعنی صنعت، جامعه دانشجویی، کارکنان و اساتید و در نهایت جامعه برقرار نماید.
- ه- تقدّم کیفیت بر کمیت و فقدان گفتمان کیفیت‌محور در امور و ساختارهای دانشگاهی، نگاه‌ها را از حفظ، بهبود و ارتقای کیفیت دور نموده است.
- و- موانع آموزشی، موانع فرهنگی اجتماعی، موانع اقتصادی، موانع سیاسی و موانع ساختاری مدیریتی، دانشگاه‌ها را در زمینه جذب دانشجویان بین‌المللی با مشکل مواجه ساخته است.
- ز- در نتیجه ترویج مدرک‌گرایی، دانش در جامعه ایران کم اهمیت شده است.
- ی- عدم الگوبرداری صحیح و ضعف در تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی، برندسازی دانشگاه‌ها را با مشکل دچار می‌نماید.

با توجه به اینکه لازمه برندسازی دانشگاه که نوعی برندسازی خدمات محسوب می‌شود، ایجاد اشتیاق، شیفتگی و دلبستگی به برند در ذی‌نفعان است، در نتیجه برندسازی در آموزش عالی ایران نیازمند یک انقلاب ساختاری در تمامی ابعاد و ساختارهای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. با تکیه بر این واقعیات و یافته‌های بدست آمده فوق‌الذکر، راهکارها و پیشنهادهای راهبردی زیر ارائه می‌شود:

یکی از آسیب‌های برندسازی در آموزش عالی، فقدان یا ضعف تفکر استراتژیک در سیاستگذاران بود. با توجه به اینکه برند لازمه رقابت‌پذیری در تمایز خدمات است، شرایط موجود حاکی از رضایت‌بخش نبودن وضعیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور در به‌کارگیری این اهرم رقابتی و توجه ناکافی به این امر مهم است. اگرچه تلاش‌های برخی از دانشگاه‌ها قابل ستایش می‌باشد، اما شواهد تجربی بسیاری نشان از کم‌توجهی و بی‌رغبتی دانشگاه‌ها به مقوله برندسازی دارد. بی‌شک ایجاد تمایز کیفی، مستلزم نگاهی برندمحور از سوی صاحبان و تصمیم‌گیرندگان این صنعت است. اقدامات جدید دفتر ارتباط با جامعه و صنعت وزارت علوم تحقیقات و فناوری حاکی از توجه اخیر سیاستگذاران به این کاستی بوده به نحوی که در اقدامات اخیر، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها به سمت و سوی مأموریت‌گرایی سوق داده شده‌اند. برای مثال، برند دانشگاه می‌تواند با مزیت‌های رقابتی هر استان پیوند بخورد و این معیار در تخصیص بودجه یا رتبه‌بندی دانشگاه‌ها یا پژوهشگاه‌ها در نظر گرفته شود. شناخت یک دانشگاه با یک مأموریت ویژه مثلاً پژوهش در حوزه آسیب‌های اجتماعی، محیط زیست، تولید زعفران، یا نظایر آن رفته‌رفته برای دانشگاه برند رقابتی ایجاد خواهد کرد.

دولت‌سالاری و پیوند ناپایدار با ذی‌نفعان از دیگر آسیب‌های برندسازی آموزش عالی بود. در طول چند دهه گذشته، نهادهای عمومی از جمله سازمان‌های آکادمیک، در راستای افزایش اثربخشی و پاسخگویی، تغییرات قابل توجهی کرده‌اند. زمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی، صرفاً آزادی علمی هدایتگر پژوهش‌ها بود، تضمین کیفیت پژوهش‌ها به شکل درون‌زا حاصل می‌شد و عموم، این روند را برای پاسخگویی نهادهای علمی کافی می‌دانستند. اما اکنون، این دیدگاه که دانشگاه/پژوهشگاه مؤسسه‌ای است که به اقتصاد کشور، دانشجویان و عموم جامعه خدمات ارائه می‌دهد، بیش از پیش قوت گرفته است؛ همان دیدگاهی که نسل اول (آموزش)، نسل دوم (پژوهش)، نسل سوم (کارآفرینی) و نسل چهارم (سیاست‌گذاری) را به مثابه مراحل گذار دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی در یک سیر تحولی می‌داند. بنابراین تعریف اقداماتی مانند تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها از طریق ارتباط نظام‌مند با جامعه و صنعت و نیز اتخاذ سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها با مشارکت همه ذی‌نفعان (دولت، دانشگاهیان، نمایندگان جامعه و صنعت که معرف چهارگانه هلیکس است) در کاهش این دو آسیب نقش قابل ملاحظه‌ای دارد.

کمیت‌گرایی، فرمالیسم علمی و درک مناسک‌گرایانه آسیب‌های دیگری برای برندسازی دانشگاه‌ها به شمار می‌روند. در واقع این سه رویکرد سبب می‌شوند اقدامات دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها بیش از آنکه مبتنی بر تقاضاهای واقعی، یادگیری عمیق و ارزشمندی تحصیلات عالی باشد، در بدترین حالت به مثابه مدرک‌گرایی یا حتی مدرک‌فروشی تلقی شود. سیاست‌های شمولیت‌گرای دانشگاه‌ها برای جذب حداکثری دانشجو در قالب‌های مختلف نظیر مجازی،

پردیس‌ها، بدون کنکور و نظایر آن حتی برند بسیاری از دانشگاه‌های مطرح کشور را مخدوش کرده، به‌گونه‌ای که شاید حتی دیگر اخذ مدرک از این دانشگاه‌ها ارزشمند تلقی نشود. اصلاح نظام پذیرش دانشجو متناسب با شایستگی‌های دانشجویان و اساتید و ظرفیت‌های دانشگاه و نیز تأکید بر نظام سنجش دست کم به اندازه نظام پذیرش دانشجو و اعضای هیات علمی می‌تواند به کاهش این آسیب کمک کند.

در نهایت، ارتباط ضعیف بین‌المللی از جمله آسیب‌های برندسازی آموزش عالی شناخته شد. فراهم‌سازی بستری برای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها جهت امکان تعامل آزاد علمی با محیط‌های علمی و پژوهشی بین‌المللی و واگذاری استقلال لازم در ارتباطات علمی و بین‌المللی، به‌روزرسانی برنامه‌های درسی رشته‌های دانشگاهی و اصلاح آنها مطابق با استانداردهای بین‌المللی و چندزبانه کردن محتوای آموزشی و درسی، ایجاد زیرساخت‌های موردنیاز جهت جذب دانشجوی خارجی مطابق با استانداردهای بین‌المللی و از طیف وسیعی از کشورها و همزمان مجهز کردن دانشگاه‌ها و اعضای هیات علمی برای تدریس در چنین محیط‌های همه‌شمولی از جمله پیشنهادهایی است که می‌تواند آسیب‌های مربوط به بعد بین‌المللی برندسازی آموزش عالی ایران را دست کم در شروع، کاهش دهد.

پژوهش حاضر از چند جهت با محدودیت‌هایی مواجه بود که پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با انجام پژوهش‌های تکمیلی آن‌ها مرتفع سازند. نخست آنکه، در این پژوهش تفکیک دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از بعد نوع گرداندگی موسسه در قالب دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و نظایر آن و نیز اندازه موسسه یا نوع تخصص و دیسپلین‌های علمی انجام نشد. از آنجا که این پژوهش از جمله

اولین پژوهش‌هایی است که در کشور با موضوع آسیب‌شناسی برند آموزش عالی انجام شده، تلاش شد تا در وهله نخست دیدگاه‌های کلی از مسئله ارائه شود تا لزوم طرح موضوع برجسته شده و در پژوهش‌های آتی این تفکیک‌ها لحاظ شود. دوم آنکه در این پژوهش آسیب‌شناسی برند دانشگاه‌ها از دیدگاه اعضای هیات علمی به عنوان یکی از ذی‌نفعان نظام آموزش عالی در نظر گرفته شد. به اعتقاد کاتلر و فاکس (۲۰۱۲)، ذی‌نفعان دانشگاهی را می‌توان در قالب ۱۶ دسته تقسیم نمود: دانشجویان کنونی، دانشجویان آینده، اعضای هیأت علمی، والدین دانشجویان، کادر اداری و کارکنان، دانش‌آموختگان، تأمین‌کنندگان، رقبای مؤسسات دولتی، کسب‌وکار، رسانه‌های جمعی، بنیادها، متولیان، سازمان‌های اعتباردهنده، اجتماع محلی و عموم مردم. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با لحاظ کردن دیگر ذی‌نفعان سیستم، پژوهش تکمیل شود. در گام نخست، مصاحبه با سیاستگذاران بحث برندسازی در آموزش عالی در سطوح وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دیگر نهادهای سیاست‌گذار و مجری دیدگاه‌های اجرایی، عملیاتی و سیاستی به موضوع می‌تواند نقطه شروع مناسبی باشد.

## فهرست منابع

- آراسته‌خو، محمد (۱۳۸۷). فرهنگ اصطلاحات علمی و اجتماعی. تهران: انتشارات چاپ پخش، چاپ دهم.
- اسماعیل‌پور، فریبا؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیز؛ منصوریان، یزدان؛ خون‌سیاوش، محسن (۱۳۹۵). تجربه کودکان از شخصیت‌های پیشبردی چاق در فعالیت‌های بازاریابی: مطالعه پدیدارشناسی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۸ (۴)، ۷۲۱-۷۴۴.
- امیری فرح‌آبادی، جعفر؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌پژوهی در نظام آموزش عالی ایران: مطالعه کیفی. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۸ (۴) (پیاپی ۳۲)، ۱۳۹-۱۷۱.
- چیت‌ساز، حسنعلی (۱۳۸۳). آسیب‌شناسی سازمانی. هفتمین همایش حمل و نقل ریلی، دانشگاه صنعتی شریف، اردیبهشت ۱۳۸۳.
- حسینی، میرزا حسن؛ فرهادی نهاد، رومینا (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد ارزش ویژه برند در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه پیام نور). نشریه مدیریت فردا، تابستان ۱۳۹۲، ۳۵، ۸۰-۶۵.
- حیدری، علی؛ خانلری، امیر؛ مهدوی، شادی (۱۳۹۶). اندازه‌گیری ارزش ویژه برند دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشکده‌های مدیریت شهر تهران). فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، پاییز ۱۳۹۶، ۷ (۳)، ۱۵۸-۱۴۱.
- داداش‌پور، هاشم (۱۴۰۱). در تنوع جذب دانشجو موفق عمل نکردیم. خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، دهم اسفند ۱۴۰۱، کد خبری ۱۴۰۱۱۲۱۰۰۷۰۵۱.
- دلاوری، رضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه شاخکی. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها، تهران، ۶ و ۷ اسفند ۱۳۹۰.

رحیمیان، اشرف (۱۳۹۷). برندسازی دانشگاه، نیاز جدید آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور مرکز کرج). مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، بهار و تابستان ۱۳۹۷، ۱۱ (۱)، ۱۵۸-۱۳۹.

رستگار، عباس‌علی؛ محمدی حسینی، سیداحمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی (۱۳۹۴). تاثیر تصویر ذهنی اعتبار علمی دانشگاه بر نگرش دانشجویان درباره افزایش عملکرد تحصیلی: نقش تعدیل‌گری کیفیت آموزش. نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، بهار ۱۳۹۴، ۲۱ (۱)، ۸۳-۱۰۷.

روشن، احمد رضا (۱۳۹۲). بازار آموزش عالی. روزنامه‌ی دنیای اقتصاد، شانزدهم تیر، شماره ۲۹۶۰.

زمانی، اصغر؛ پورآتشی، مهتاب؛ قجریگی، سیما (۱۳۹۷). مدیریت نام تجاری در آموزش عالی: تاثیر ارزش ویژه برند بر جذب استعدادهای علمی (معیار هویت نام تجاری دانشگاه). فصلنامه فناوری آموزش، ۴ (۱۲)، ۳۵۷-۳۶۴.

شریف‌زاده، محمد شریف؛ عبداله‌زاده، غلامحسین؛ عباسی، لقمان؛ شریفی، مهنوش (۱۳۹۸). الگوی مفهومی گسترش نمانام دانشگاهی در آموزش عالی کشاورزی. نشریه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، بهار ۱۳۹۸، ۴۸، ۱۰۴-۱۲۳.

شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ صفایی‌موحد، سعید؛ فاطمی‌صفت، علی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۷)، ۷۱-۱۰۰.

صادق وزیری، فرارز (۱۳۹۹). روش تحقیق کیفی در مدیریت برند: تحلیل تم و نظریه زمینه‌ای کلاسیک. تهران: نشر فوژان.

صدیق سروسستانی، رحمت‌اله (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی اجتماعی (جامعه‌شناسی انحرافات اجتماعی). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

ضرغام بروجنی، حمید؛ بارزانی، هلیا (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی برند گردشگری ایران. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، بهار ۱۳۹۲، ۳ (۱)، ۶۳-۸۰.

عباسی نیکو، محمد؛ یاسینی، علی؛ تابان، محمد؛ پوراشرف، یاسان‌اله (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر بازاریابی آموزش عالی ایران (مورد مطالعه: مدیران مؤسسات غیرانتفاعی شهر اصفهان). دومین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، قم، مرکز تحقیقات و مطالعات اسلامی سروش.

عزیزی شمایی، مصطفی؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۵). بازار گرایمی در آموزش عالی: ارائه راهکار جهت موقعیت‌یابی در بازار آموزش عالی ایران. کنگره ملی آموزش عالی ایران.

فرخی، مرتضی (۱۴۰۱). توصیه بودجه‌ای نگاهداری. خبرگزاری مهر، بیست و چهارم دی، کد خبری ۱۱۹۸۷۶۳.

فضلی یزد، هما؛ زمانی، اصغر؛ پورآتشی، مهتاب (۱۳۹۸). جذب دانشجویان بین‌المللی در نظام آموزش عالی ایران و چالش‌های پیش رو. نشریه رهیافت، ۷۴، ۷۷-۹۰.

قانع‌راد، محمد امین (۱۳۸۳). توسعه ناموزون آموزش عالی: بیکاری دانش‌آموختگان و مهاجرت نخبگان. نشریه رفاه اجتماعی، ۴ (۱۵)، ۱۶۹-۲۰۸.

کبریایی، علی؛ رودباری، مسعود (۱۳۸۴). شکاف کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان: دیدگاه دانشجویان از وضعیت موجود و مطلوب. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۵ (۱)، ۵۳-۶۰.

کیخا، احمد (۱۳۹۹). تحلیلی بر آسیب‌های ساختاری و کارکردی آموزش عالی ایران از دیدگاه دانشگاهیان (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی). فصلنامه آموزش علوم دریایی، زمستان ۹۹، شماره ۲، ۴۲-۶۳.

گزارش دانشگاه‌های ایران به روایت آمار و ارقام (۱۳۹۷). خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، نهم خرداد ۱۳۹۷، کد خبری ۹۷۰۳۰۸۰۴۲۶۸.



گزارش میز آینده‌پژوهی آموزش عالی ایران (۱۳۹۴). وزارت علوم تحقیقات و فناوری، جلد دهم، سناریوهای جذب دانشجو در آموزش عالی غیرانتفاعی، پاییز ۱۳۹۴.

محمدیان، محمود؛ ناصحی‌فر، وحید؛ صحت، سعید؛ باقلی، طیبه (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی برندسازی در صنعت دارویی ایران. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، بهار ۱۳۹۸، ۱۷ (۳۷)، ۱۳۹-۱۵۸.

ملکزاده، سمنبر؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبدالهی، بیژن؛ ضماهی، مجید (۱۳۹۸). طراحی مدل ارتقاء برند آموزشی دانشگاه پیام نور. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، سال ششم، بهار ۱۳۹۸، ۴ (۲۴)، ۶۱-۷۴.

منوریان، عباس؛ صفویه، جواد؛ آقاخانی، نرگس؛ رضایی نور، جلال (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی‌های برندسازی دانشگاه‌های مبتنی بر آموزش الکترونیکی. نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، بهار ۱۳۹۶، ۱۱ (۳)، ۲۲۱-۲۳۶.

هاشم‌نیا، الهام؛ باقری‌مجد، روح اله (۱۳۹۸). تأثیر برندسازی بر جذب دانشجویان بین‌المللی با میانجی‌گری رضایت و وفاداری برند در آموزش عالی. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، تابستان ۱۳۹۹، ۱۳ (۴۸)، ۲۶۵-۲۹۲.

یاسینی، علی؛ عباسی نیکو، محمد؛ تابان، محمد؛ اله پوراشرف، یاسان (۱۳۹۶). طراحی الگوی بازاریابی آموزش عالی در ایران: مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۹ (۲)، ۴۱۵-۴۳۸.

یزدی جوشقانی، مصطفی؛ سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ ترکزاده، جعفر؛ ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۴۰۱). پیشایندها و پیامدهای برندسازی دانشگاهی: فراترکیب نظریه‌ساز یافته‌های پژوهشی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، زمستان ۱۴۰۱، ۹ (۴)، ۶۵-۱۱۰.

- Abbasi Niku, M., Yasini, A., Taban, M. & Pour Ashraf, Y. (2014). Identifying Factors Affecting the Marketing of Higher Education in Iran (Case Study: Managers of Non-profit Institutions in Isfahan). The Second Scientific Research Conference of Educational Sciences and Psychology of Societal and Cultural Damages in Qom, Iran. Soroush Islamic Research and Studies Center. (In Persian)
- Alemu, A. M. & Cordier, J. (2017). Factors Influencing International Student Satisfaction in Korean Universities. *International Journal of Educational Development*, 57: 54–64.
- American Marketing Association (2004). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago.
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasemi, M. & Ghahramani, M. (2016). Pathology of Higher Education Policy Research Process in Iran. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 8(4), 139–171. (In Persian)
- Arastekho, M. (2008). Dictionary of Scientific and Social Terms. *Tehran: Press Publications*, 10th edition. (In Persian)
- Arpan, L. M., Raney, A. A. & Zivnuska, S. (2003). A Cognitive Approach to Understanding University Image. *Corporate Communications*, 2, 97–113.
- Asaad, Y., Melewar, T. C., Cohen, G. & Balmer, J. M. T. (2013). Universities and Export Market Orientation: An Exploratory Study of UK Post-92 Universities. *Marketing Intelligence and Planning*, 31(7), 838–856.
- Azizi Shamami, M. & Navehebrahim, A. (2015). Market Orientation in Higher Education: Providing a Solution for Positioning in the Iranian Higher Education Market. *National Congress of Higher Education of Iran*. (In Persian)
- Baghli, T., Mohammadian, M., Nasehifar, V. & Sehat, S. (2019). Pathology of Branding in Iranian Pharmaceutical Industry. *Journal of Business Management Perspective*, 18(37), 139–158. (In Persian)
- Balaji, M. S., Roy, S. K. & Sadeque, S. (2016). Antecedents and Consequences of University Brand Identification. *Journal of Business Research*. 69(8), 3023-3032.

- Bennett, R. & Ali-Choudhury, R. (2007). Components of the University Brand: An Empirical Study. In Proceedings of the 3<sup>rd</sup> Annual Colloquium of the Academy of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation SIG on Intangible Economies: Brand, Corporate Image, Identity and Reputation in the 21<sup>st</sup> Century, London, UK.
- Binsardi, A. & Ekwulugo, F. (2003). International Marketing of British Education: Research on the Students' Perception and the UK Market Penetration. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(5), 318–327.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brookes, M. (2003). Higher Education: Marketing in a Quasi-commercial Service Industry. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(2), 134–142.
- Bulotaite, N. (2010). University Heritage: An Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449–454.
- Caldwell, N. & Coshall, J. (2002). Measuring Brand Associations for Museums and Galleries Using Repertory Grid Analysis. *Management Decisions*, 40(4), 383–392.
- Chapleo, C. (2004). Interpretation and Implementation of Reputation/Brand Management by UK University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7–23.
- Chapleo, C. (2007). Barriers to Brand Building in UK Universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 23–32.
- Chapleo, C. (2012). What is the Secret of Successful University Brands? *International Journal of Technology and Educational Marketing*, 2(1), 1–13.
- Chitsaz, H. A. (2013). Organizational Pathology. The 7<sup>th</sup> Rail Transportation Conference, Sharif University of Technology, May 2013. (In Persian)

- Conway, T., Mackay, S. & Yorke, D. (1994). Strategic Planning in Higher Education: Who are the Customers? *The International Journal of Educational Management*, 8(6), 29–36.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Narrative Research, Phenomenology, Grounded Theory, Ethnography and Case Study). Third Edition, Sage Publications, Inc.
- Cubillo, J. M., Sanchez, J. & Cervino, J. (2006). International Students' Decision-Making Process. *International Journal of Education Management*, 20(2), 101–115.
- Dadashpour, H. (2022). We Did Not Succeed in Attracting Students. *Iran Students News Agency (ISNA)*, 10<sup>th</sup> March 2022, News code 1401121007051. (In Persian)
- Davis, J. C. (2007). A Conceptual View of Branding for Services. *Innovation Marketing*, 3(1), 7–15.
- De Chernatony, L. & Mc Donalds M. (1998). *Creating Powerful Brands: in Consumer, Service and Market* (2 Ed.). British: Butterworth Heinemann.
- Delavari, R. (2011). Pathology of Organizational Training in the Public Sector Based on the Three Branches Model. The first conference on the pathology of organizational training with an applied approach based on executive experiences in organizations, Tehran. (In Persian)
- Delmestri, G., Oberg, A. & Drori, G. S. (2015). The Unbearable Lightness of University Branding. *International Studies of Management and Organization*, 45(2), 121–136.
- DeShields, O. W., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-factor Theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128–139.
- Dibb, S. & Simkin, L. (1993). The Strength of Branding and Positioning in Services. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25–35.
- Duarte, P. O., Alves, H. B. & Raposo, M. B. (2010). Understanding University Image: A Structural Equation Model Approach.

- International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 7, 21–36.
- Farrokhhi, M. (2022). Maintenance Budget Recommendation. *Mehr News Agency*, 24<sup>th</sup> of December, News code 1198763. (In Persian)
- Fazli Yazd, H., Zamani, A. & Pourashishi, M. (2019). Acceptance International Students to the Iranian Higher Education System and the Challenges Ahead. *Journal of Rahyافت Quarterly*, 29(2), 77–90. (In Persian)
- Fung So, K. K. & King, C. (2010). When Experience Matters: Building and Measuring Hotel Brand Equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 589–608.
- Ghanei Rad, M. A. (2005). Uneven Development of Higher Education: Unemployment of Alummni and Elits Immigration. *Journal of Social Welfare Quarterly*, 4(15), 169–208. (In Persian)
- Girard, T., & Pinar, M. (2021). An empirical study of the dynamic relationships between the core and supporting brand equity dimensions in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(3), 710–740.
- Gray, B., Fam, K. & Llanes V. (2003). Branding Universities in Asian Markets. *Journal of Product and Brand Management*, 12(2), 108–120.
- Hannan, S. (2020). Building a Brand in Higher Education: A Review of the Literature on Higher Education Institutions Brand Management. *Proceedings of the 5th Asian Education Symposium 2020* (AES 2020).
- Hashemnia, E. & Bagherimajd, R. (2020). The Effect of Branding on Attracting International Students with the Mediating of Satisfaction and Loyalty of Brand in Higher Education. *Public Management Researches*, 13(48), 265–292. (In Persian)
- Heidary, A., Khanlari, A. & Mahdavi, S. (2018). Measuring Brand Equity of Higher Education Institutes and Universities (Case Study: Tehran Business Schools). *New Marketing Research Journal*, 7(3), 141–158. (In Persian)

- Heidarzadeh Hanzaee, K., & Mansourian, Y. (2017). Children's Experience of Overweight Promotional Characters in Marketing Activities: A Phenomenological Study. *Journal of Business Management*, 8(4), 721–744. (In Persian)
- Hemsley-Brown, J. & Goonawardana, S. S. (2007). Brand Harmonization in the International Higher Education Market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942–948.
- Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2010). Market Orientation in Universities: A Comparative Study of Two National Higher Education Systems. *International Journal of Educational Management*, 24(3), 204–220.
- Hosseini, M. & Farhadi Nahad, R. (2014). Investigating the Influential Factors in the Creation of Brand Equity in Higher Education (A Study of Payame Noor University). *Journal of Modiriat-e-farda*, 35, 1–10. (In Persian)
- Hsieh, H. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Insch, A. (2011). Branding the City as an Attractive Place to Live, in K. Dinnie (Ed) 2011. *City Branding; Theory and Cases*, Palgrave Mcmillan, 13.
- Iqbal, M. J., Rasli, A. B. Md. & Rasli, I. H. (2012). University Branding: A Myth or a Reality. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 6(1), 168–184.
- Ivy, J. (2008). A New Higher Education Marketing Mix: The 7Ps for MBA Marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.
- Jankovic, M. & Jaksic-Stojanovic, A. (2019). Challenges of Sports Branding. *Sport Mont*, 17(1), 75–78.
- Joseph, M., Mullen, E. W. & Spake, D. (2012). University Branding: Understanding Students' Choice of an Educational Institution. *Journal of Brand Management*, 20(1), 1–12.
- Kebriaei, A. & Roudbari, M. (2005). Quality Gap in Educational Services at Zahedan University of Medical Sciences: Students Viewpoints about Current and Optimal Condition. *Iranian Journal of Medical Education*, 5(1), 53–61. (In Persian)

- Keller, K. L. (2017). Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding. In: Kapferer, JN., Kernstock, J., Brexendorf, T., Powell, S. (Eds) *Advances in Luxury Brand Management. Journal of Brand Management: Advanced Collections*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Keykha, A. (2019). An Analysis of the Structural and Functional Damage of Iran's Higher Education from the Perspective of Academics (Case Study: Allameh Tabataba'i University). *Journal of Marine Science Education Quarterly*, 2, 42–63. (In Persian)
- Khanna, M., Jacob, I. & Yadav, N. (2014). Identifying and Analyzing Touchpoints for Building a Higher Education Brand. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 122–143.
- Khoshtaria, T., Datuashvili, D., & Matin, A. (2020). The impact of brand equity dimensions on university reputation: an empirical study of Georgian higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 239–255.
- Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37, 998–1016.
- Kotler, P. & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Leek, Sh. & Christodoulides, G. (2011). A Literature Review and Future Agenda for B2B Branding: Challenges of Branding in a B2B Context. *Industrial Marketing Management*, 40(6): 830–837.
- Lipman, H. (2011). Real ROI: How UC claimed its Rightful Place in the Public's Heart. Retrieved from website: [http://www.lipmanhearne.com/Libraries/Case\\_Study\\_Documents/LipmanHearne\\_CaseStudyUniversityofCincinnati.pdf](http://www.lipmanhearne.com/Libraries/Case_Study_Documents/LipmanHearne_CaseStudyUniversityofCincinnati.pdf), accessed 24 December 2011.
- Lockwood, R. C. & Hadd, J. (2007). Building a Brand in Higher Education; Why Business Practices – Particularly Brand Strategies – are Becoming Essential in Today's Universities. *Gallup Management Journal Online*, 12 (7), 1–6.
- Luque-Martinez, T. & Barrio-Garcia, S. D. (2009). Modeling University Image: The Teaching Staff Viewpoint. *Public Relations Review*, 35, 325–327.

- Malekzadeh, S., Navehebrahim, A., Abdollahi, B. & Zamahani, M. (2019). Designing the Model of Promotion of Educational Brand of Payame Noor University. *Research in School and Virtual Learning*, 6(4): 59–74. doi: 10.30473/etl.2019.5794. (In Persian)
- Manzini, A. O. (1988). *Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth*. New York, NY: AMACOM.
- Matwiejczyk, A. (2022). Polish Functional Urban Areas: Fundamental Barriers to Place Branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(1), 76-85.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand*. TorrensVille: Hyde Park Press.
- Mohammadian, M., Nasehifar, V., Sehat, S. & Baghli, T. (2019). Pathology of branding in Iranian Pharmaceutical industry. *Journal of Business Management Perspective*, 18(37), 139–158. (in Persian)
- Moilanen, T. (2015). Challenges of City Branding: A Comparative Study of 10 European Cities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11, 216–225.
- Monavvarian, A., Safavieh, J., Aghakhni, N. & Rezaee Nour, J. (2017). Investigating Effective Factors of Branding Strategies in E-Learning Based Universities. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 11(2), 133–148. (In Persian)
- Moore, R. M. (2010). *The Real U: Building Brands That Resonate with Students, Faculty, Staff and Donors*. Washington DC: Council for Advancement and Support of Education (CASE).
- Mourad, M., Ennew, C. & Kortam, W. (2010). Brand Equity in Higher Education. *Journal of Marketing Intelligence and Planning*, 29(4), 403–420.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C. & Hemsley-Brown, J. (2016). Brand Ambidexterity and Commitment in Higher Education: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, 69(8), 3105–3112.
- Nicolescu, L. (2009). Applying Marketing to Higher Education: Scope and Limits. *Management and Marketing*, 4(2), 35–44.



- Oh, T. T., Keller, K. K., Neslin, S. A., Reibstein, D. J. & Lehmann, D. R. (2020). The Past, Present, and Future of Brand Research. *Marketing Letters*, 31, 151-162.
- Palmer, A., Koenig-Lewis, N. & Asaad, Y. (2016). Brand Identification in Higher Education: A Conditional Process Analysis. *Journal of Business Research*, 69(8), 3033-3040.
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company Inc., August 1997.
- Pinar, M. (2020). University Branding and Measuring Brand Equity: Conceptual Framework and Empirical Studies. *The Journal of International Scientific Researches*, 5(AI), 1–5.
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. & Boyt, T. E. (2011). Utilizing the Brand Ecosystem Framework in Designing Branding Strategies for Higher Education. *Journal of Educational Management*, 25(7), 616–634.
- Rahimiyan, A. (2018). University Branding: New Necessity of Higher Education (Case Study: Karaj Branch of Payame Noor University). *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11(1), 139–158. (In Persian)
- Rastgar, A., Mohammadi Hoseini, S. A. & Dehghani Soltani, M. (2023). The Effect of University Brand Mental Image on the Attitudes of Students toward Performance Improvement: The Adjustment Role of Educational Quality. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 21(1), 83–107. (In Persian)
- Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J. & Ivens, B. S. (2016). Brand Management in Higher Education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077-3086.
- Report of Iran's Higher Education Future Studies (2014). Ministry of Science, Research and Technology, Volume 10. Scenarios of Student Recruitment in Non-profit Higher Education, Autumn 2014.  
[https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Panel/panel\\_10\\_non\\_profit\\_h\\_e\\_institutes\\_and\\_admition\\_policies\\_1394\\_\\_8.pdf](https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Panel/panel_10_non_profit_h_e_institutes_and_admition_policies_1394__8.pdf). (In Persian)

- Roshan, A. (2012). Higher education market. *Dunyai Ekhtaz* newspaper, 16th of July, No. 2960. (In Persian)
- Roy Dholakia, R. & Acciardo, L. A. (2014). Branding a State University: Doing it Right. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 144–163.
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination Branding: Opportunities and New Challenges. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 100453.
- Sadeghvaziri, F. (2019). Qualitative Research Method in Brand Management: Theme Analysis and Classical Grounded Theory. Tehran: Fujan Publishing. (In Persian)
- Sadiq Sarvestani, R. (2007). *Social Pathology (Sociology of Social Deviations)*. Tehran: Organization for Studying and Compiling Books of Humanities for Universities (SAMT). (In Persian)
- Santovec, M. L. (2007). How Three Colleges Benefited from Branding? *Recruitment and Retention in Higher Education*, 21(5), 8–8.
- Saunders, M. & Rod, M. (2012). Brand Network Map: A Multidimensional Approach to Brand-consumer Relationships in the New Zealand Pharmacy Industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 6(1), 55–70.
- Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Wymer, W. (2023). The influence of university brand image, satisfaction, and university identification on alumni WOM intentions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 33(1), 1-19.
- Sevier, R. A. (2007). Advancing the Brand. *University Business* 10(2), 46–51.
- Shahaida, P., Rajashekar, H. & Nargundkar, R. (2009). A Conceptual Model of Brand-building for B-schools: An Indian Perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 19(1), 58–71.
- Shams Mourkani, Gh. Fatemi Sefat, A. & Safaei Movahhed, S. (2016). Studying the Challenges of Training and Development of Human Resources Based on Three Branches Model.

*Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2(7): 71–100. (In Persian)

- Sharif Sharifzadeh, M., Abdollahzadeh, G., Abbasi, L., & Sharifi, M. (2019). Conceptual Modeling of Academic Brand Development in the Higher Agriculture Education: A Qualitative Case Study. *Agricultural Education Administration Research*, 11(48): 104–123. (In Persian)
- Smith, R. & Ennew, C. (2001). Service Quality and its Impact on Word-of-Mouth Communication in Higher Education. Retrieved from website: <http://www.unim.nottingham.ac.uk/dbm/papers/200101.Pdf>, accessed January 2001.
- Sultan, P. & Wong, H. Y. (2014). An Integrated-Process Model of Service Quality, Institutional Brand and Behavioural Intentions: The Case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487–521.
- Temple, P. (2006). Branding Higher Education: Illusion or Reality? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 10(1): 15–19.
- The Report of Iranian Universities According to Statistics and Figures (2017). *Iran Students News Agency (ISNA)*, 9<sup>th</sup> June 2017, News code 97030804268. (In Persian)
- Thuy, V. T. N. & Thao, H. D. P. (2017). Impact of Students' Experiences on Brand Image Perception: The Case of Vietnamese Higher Education. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(2), 217–251.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15: 117–133.
- Verhaegen, P. (2005). Academic Talent: Quo Vadis? Recruitment and Retention of Faculty in European Business Schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 807–818.
- Verhaegen, P. (2005). Academic Talent: Quo Vadis? Recruitment and Retention of Faculty in European Business Schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 807–818.

- Waeraas, A. & Solbakk, M. N. (2008). Defining the Essence of a University: Lessons from Higher Education Branding. *Higher Education*, 57(4): 449–462.
- Weaver, T. (1976). What is the Good of Higher Education? *Higher Education Review*, 8 (3): 3–14.
- Whisman, R. (2009). Internal Branding: A University's Most Valuable Intangible Asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367–370.
- Wilkins, S., Balakrishnan, M. S. & Huisman, J. (2011). Student Choice in Higher Education: Motivations for Choosing to Study at an International Branch Campus. *Journal of Studies in International Education*, 16(5), 413–433.
- Yasini, A., Niku, A., Taban, M. & Purashraf, Y. (2017). Designing a Model for Higher Education Marketing in Iran. *Journal of Business Management*, 9(2): 415–438. doi: 10.22059/jibm.2017.217294.2285. (In Persian)
- Yazdi Joshaghani, M., Salimi, Gh., Mohammadi, M., Torkzadeh, J. & Ebrahimi, A. (2023). Antecedents and Consequences of University Branding: A Theory-Generating Meta-synthesis of Research Findings. *Journal of Brand Management*, 9(4): 65–110. (In Persian)
- Zamani, A., Pouratashi, M., & Ghajarbeigi, S. (2018). Brand Management in Higher Education: Effect of Brand Equity on Attracting Scientific Talents (A Measure of University Brand Identity). *Technology of Education Journal (TEJ)*, 12(4), 357–364. (In Persian)
- Zarqam Borujeni, H. & Barezani, H. (2013). Pathology of Iran Tourism Brand. *New Marketing Research Journal*, 3(1), 63–80. (In Persian)
- Zunker, C. (2009). *Maintaining Healthy Eating Behaviors with Women after a Weight Management Program: A Grounded Theory Approach*. Doctor of Philosophy Birmingham, Alabama, 44.