

## Designing A Model for internal brand of research performance in University<sup>1\*</sup>

*Manizheh Sadeghbeygi<sup>1</sup>, Abdolrahim Navehebrahim<sup>2\*</sup>, Hasanreza Zeinabadi<sup>3</sup>, Hosein Abbasian<sup>4</sup>*

1. Phd student in Higher Educational Administration, Kharazmi University, Tehran Iran.
2. Professor, Educational Administration Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Educational Administration Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Educational Administration Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran .



10.22080/eps.2024.25808.2204

**Date Received:**  
2023-07-31

**Date Accepted:**  
2023-11-24

**Keywords :**  
Brand, Internal  
Branding,  
Research  
Performance,  
Higher  
education,  
university

**Aim:**The present study aimed to formulate a model for the internal brand of the function of research in the university.

**Methodology:** This is a qualitative type of research conducted using the grounded theory approach. To this end, the central phenomenon of the study, that is, the internal brand of the research function in the university was defined. The statistical population of this study included faculty members and research assistants of universities; therefore, the number of participants was 13 people selected based on the semi-structured interview method. On the other hand, an important and mandatory step in any type of research is to make a decision on the components and dimensions of any model. Preserving inappropriate components and the elimination of important components misleads the direction of studies. In the current study, the Fuzzy Delphi technique, as one of the scientific analysis techniques was used to reach a consensus among the panel members to validate the components and dimensions of the internal brand model of research function. This approach reduces the ambiguity, variety, and different views among these individuals and increases the quality of selected components by making sure of the adequate validity of the collected data. In this regard, a questionnaire was sent to 30 faculty members using the results of previous studies and the findings of the grounded theory. The Fuzzy Delphi technique in this study was generally implemented in two shifts.

**Results:**The findings of this study included 149 indicators that were identified and classified in the form of 9 dimensions, including the image of the university brand, Dynamic management of brand knowledge, key values, individual and organizational factors, brand mechanisms, brand-oriented leadership, supporting processes, brand-oriented performance, and citizenship behavior as well as 17 sub-components. Then, the TOPSIS FUZZY technique was employed to analyze and rank the sub-components and dimensions. Based on the obtained results, it can be concluded that the most important factors in the internal brand of the research function are the brand image and organizational values of the university.

**Conclutions and suggestions:** Branding is one of the processes that can empower universities to face the challenges of their progress. Considering the importance of branding in this field, it seems that the establishment of a specialized unit of marketing and branding in the academic field and internal brand management activities can be the starting point of internal acceptance of the brand and understanding the importance of the brand.

**Innovation and originality:**In this research, according to the importance of internal branding and its effect on the attitude and performance of human resources and ultimately the customers of the organization, the components and characteristics of internal branding of the research function in the university were identified and finally, the design of the optimal model of internal branding of the research function was carried out

**Corresponding Author:** *Abdolrahim Navehebrahim, Professor, Educational Administration Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran . navehebrahim@khu.ac.ir*

<sup>1</sup> The present article is taken from the doctoral dissertation in higher educational management, Kharazmi university.



## طراحی الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه<sup>۱</sup>

منیژه صادق بیگی، عبدالرحیم نوه ابراهیم، حسن رضا زین‌آبادی، حسین عباسیان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران.

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران

۳. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران.

۴. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران

doi 10.22080/eps.2024.25808.2204

### چکیده :

هدف: هدف از مطالعه حاضر، تدوین الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه بوده است. روش‌شناسی: این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. در این راستا، پدیده محوری مطالعه فوق، عبارت از برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه، تعریف شده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر اعضای هیأت علمی و معاونین پژوهشی دانشگاه‌ها بود، بنابراین تعداد مشارکت‌کنندگان با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند، شامل ۱۳ نفر بودند که با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختمند در پژوهش مشارکت داشته‌اند. از سوی دیگر یک گام مهم و الزام‌آور در هر پژوهشی تصمیم‌گیری در خصوص مؤلفه‌ها و ابعاد هر الگویی است. نگه‌داشتن مؤلفه‌های نامناسب و حذف مؤلفه‌های با اهمیت جهت‌گیری مطالعات را گمراه می‌سازد. در این پژوهش تکنیک دلفی فازی به عنوان یکی از فنون تحلیل علمی برای دستیابی به اتفاق نظر میان اعضای پنل برای اعتباریابی مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش به کار برده شده است. این روش، ابهام، تنوع و تفاوت دیدگاه‌ها را در میان آنان می‌کاهد و با ایجاد اطمینان از این‌که آیا داده‌های جمع‌آوری شده از اعتبار لازم برخوردار هستند، کیفیت مؤلفه‌های انتخاب شده را افزایش می‌دهد. در همین راستا پرسشنامه‌ای با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های پیشین و یافته‌های نظریه داده‌بنیاد تدوین و برای ۳۰ نفر از اعضای هیأت علمی ارسال شد. روش دلفی فازی در این پژوهش در مجموع در دو نوبت صورت گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از این پژوهش در بردارنده ۱۴۹ شاخص است که در قالب ۹ بعد شامل: تصویر برند دانشگاه، مدیریت پویای دانش برند، ارزش‌های کلیدی، عوامل فردی و سازمانی، مکانیزم‌های برند، رهبری برند محور، فرآیندهای حمایتی، عملکرد برند محور، رفتار شهروندی و ۱۷ مؤلفه فرعی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. سپس برای تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرعی تکنیک TOPSIS FUZZY مورد استفاده قرار گرفت. از نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین عامل و مؤلفه در برند داخلی کارکرد پژوهش تصویر برند و ارزش‌های سازمانی دانشگاه است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها: برندسازی یکی از فرآیندهایی است که می‌تواند دانشگاه‌ها را در مواجهه با چالش‌های پیشرفت خود توانمند سازد. با توجه به اهمیت برندسازی در این حوزه، به نظر می‌رسد تشکیل واحد تخصصی بازاریابی و برندینگ در حوزه دانشگاهی و فعالیت‌های مدیریت برند داخلی می‌تواند نقطه شروع پذیرش درونی برند و درک اهمیت برند باشد.

نوآوری و اصالت: در این پژوهش با توجه به اهمیت برندسازی داخلی و تأثیر آن بر نگرش و عملکرد منابع انسانی و در نهایت مشتریان سازمان به شناسایی مؤلفه‌ها و ویژگی‌های برندسازی داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه و در نهایت طراحی مدل مطلوب برندسازی داخلی کارکرد پژوهش اقدام شد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۹/۰۳

کلیدواژه‌ها: برند،  
برندسازی، برند  
سازی داخلی، کارکرد  
پژوهش، آموزش  
عالی، دانشگاه

<sup>۱</sup> مقاله مستخرج از یافته‌های رساله دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران ایران. نویسنده مسئول: عبدالرحیم نوه ابراهیم

آدرس: گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران navehebrahim@khu.ac.ir



## Designing A Model for internal brand of research performance in University

### Extended abstract

In the recent years, massive changes in policy, governance, structure and status of higher education have been taken place all over the world. These changes have an effect on how higher education institutions operate nowadays and they are seen as the driving forces for the marketization of higher education (Nicolescu,2009). In such circumstances, the increase in competition in the field of higher education at the national and international level shows a growing trend (Sizer, 2001, Baird, 1998).

One of the topics that marketing science has recently paid attention to is the concept of internal branding. Internal brand management is an effective tool for building and maintaining a strong brand. This important resource is sustainable competitive advantage, which includes the activities of an organization to ensure the reflection of brand value to customers, and employees have a special position in the internal brand management process and internal brand promotion (Rahimnia & Sadeghi,2017)

In fact, internal branding is a set of strategic processes in order to coordinate and empower employees to create a proper brand experience for customers in a methodical way. While this process includes factors such as internal communication, training, leadership, reward and recruiting programs, and support factors, it is considered one of the key factors affecting the brand-oriented behavior of employees and brand performance. Therefore, human resources are considered as one of the most important intangible assets and the main source of sustainable competitive advantage in the organization, and the success of organizations is highly dependent on the performance of employees who go beyond their duties. Human resources working in knowledge-based organizations (in general) and scientific and research centers (in particular) such as higher education are one of the most prominent and specialized human resources compared to other organizations, which are in line with Achieving the university's organizational goals are carried out with three different functions, knowledge production, knowledge transfer (training of specialized human resources) and providing specialized services to the society.

**Methodology:** This is a qualitative type of research conducted using the grounded theory approach. To this end, the central phenomenon of the study, that is, the internal brand of the research function in the university was defined. The statistical population of this study included faculty members and research assistants of universities; therefore, the number of participants was 13 people selected based on the semi-structured interview method. On the other hand, an important and mandatory step in any type of research is to make a decision on the components and dimensions of any model. Preserving inappropriate components and the elimination of important components misleads the direction of studies. In the current study, the Fuzzy Delphi technique, as one of the scientific analysis techniques was used to reach a consensus among the panel members to validate the components and dimensions of the internal brand model of research function. This approach reduces the ambiguity, variety, and different views among these individuals and increases the quality of selected components by making sure of the adequate validity of the collected data. In this regard, a questionnaire was sent to 30 faculty members using the results of previous studies and the findings of the grounded theory. The Fuzzy Delphi technique in this study was generally implemented in two shifts.

**Results:**The findings of this study included 149 indicators that were identified and classified in the form of 9 dimensions, including the image of the university brand, Dynamic management of brand knowledge, key values, individual and organizational factors, brand mechanisms, brand-oriented leadership, supporting processes, brand-oriented performance, and citizenship behavior as well as 17 sub-components. Then, the TOPSIS FUZZY technique was employed to analyze and rank the sub-components and dimensions. Based on the obtained results, it can be concluded that the most important factors in the internal brand of the research function are the brand image and organizational values of the university.

**Conclusion:** Branding is one of the processes that can empower universities to face the challenges of their progress. Considering the importance of branding in this field, it seems that the establishment of a specialized unit of marketing and branding in the academic field and internal brand management activities can be the starting point of internal acceptance of the brand and understanding the importance of the brand.

**Funding:** There is no funding support

**Conflict of interest:** Authors declared no conflict of interest

**Acknowledgments:** The authors thank the faculty members who participated in the research

**مقدمه:**

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 محرک برای بازاریابی آموزش عالی در نظر گرفته می‌شوند (Nicolescu, 2009). در چنین شرایطی افزایش رقابت در حوزه آموزش عالی در سطح ملی و بین‌المللی روند رو به رشدی را نشان می‌دهد (Baird, 1998 & Sizer, 2001) و در نتیجه، نیاز به بهره‌گیری از دانش بازاریابی که یکی از عناصر نظام‌های مدیریتی نوین در حوزه آموزش عالی است، یک بخش خدماتی بسیار حیاتی محسوب می‌شود (Krishnan & Hartline, 2001).

یکی از مباحثی که به تازگی علم بازاریابی به آن توجه نشان داده است، مفهوم برندسازی داخلی است. مدیریت برند داخلی ابزار مؤثری برای ایجاد و حفظ برند قوی است. این منبع مهم، مزیت رقابتی پایدار است که شامل فعالیت‌های یک سازمان برای اطمینان از انعکاس ارزش برند به مشتریان می‌شود و کارکنان در فرایند مدیریت برند داخلی و در ارتقای داخلی برند از جایگاه خاصی برخوردارند (Rahimnia & Sadeghi, 2017). در واقع برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به منظور هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان به صورت روشمند است. این فرایند ضمن این که شامل عواملی نظیر ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، برنامه‌های پاداش و جذب نیرو و عوامل حمایتی است، از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار برند محور کارکنان و عملکرد برند به شمار می‌آید.

بنابراین، منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان‌ها به میزان زیادی وابسته به عملکرد کارکنانی است که فراتر از وظایف خود عمل می‌کنند. نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های دانش بنیان (به طور کلی) و مراکز علمی و پژوهشی (به طور ویژه) مانند آموزش عالی یکی از شاخص‌ترین و متخصص‌ترین منابع انسانی نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشد که در راستای دستیابی به اهداف سازمانی دانشگاه با سه کارکرد متفاوت، تولید دانش، انتقال دانش (تربیت نیروی انسانی متخصص) و عرضه خدمات تخصصی به جامعه، فعالیت می‌کنند.

بی تردید تمام پیشرفت‌های معنوی، علمی و مادی انسان‌ها برگرفته از تفکر، تعمق و پژوهش می‌باشد که یا به صورت انفرادی و یا به صورت گروهی انجام می‌گیرد؛ و اصول تمدن بشری مدیون پژوهش‌های علمی و کاربردی پژوهشگران است. نشر علم و انجام فعالیت‌های پژوهشی همواره از سوی ارزیابان و ذینفعان داخلی و خارجی آموزش عالی در کسب اعتبار علمی دانشگاه و هم چنین نقش آن در جذب و ارتقاء مدرسان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی مورد پایش قرار می‌گیرد. تقویت انگیزه‌ی دانشجویان و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها نسبت به انجام تحقیق، تهیه‌ی ابزار تحقیق، تربیت پژوهشگرانی توانمند و بالاخره تثبیت جایگاه پژوهش مستلزم رفتار برند محور منابع انسانی کارآزموده در آموزش عالی است.

نظام‌دهی به پژوهش‌های دانشگاهی یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر تحقیقات دانشگاه‌ها است، چرا که اشاعه‌ی روحیه‌ی تحقیق و ایجاد انگیزه و رغبت در اعضای هیات علمی و محققان دانشگاه نسبت به امر تحقیق در گرو ایجاد سیستم و نظام‌دهی به امور پژوهش و تهیه‌ی ابزار کار است (Sabzevari & etal, 2001). در این زمینه، آنچه مهم به نظر می‌رسد، نقش مدیریت و راهبری پژوهش‌ها در دانشگاه‌هاست. راهبری تحقیقات دانشگاهی از ارکان اصلی نظام آموزش عالی به شمار می‌رود. لذا در این پژوهش، با توجه به اهمیت برندسازی داخلی و تأثیر آن بر نگرش و عملکرد منابع انسانی و در نهایت مشتریان سازمان، به شناسایی مؤلفه‌ها و ویژگی‌های برندسازی داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه و در نهایت طراحی مدل مطلوب برندسازی داخلی کارکرد پژوهش اقدام شد.

**مبانی نظری**

امروزه برند دانشگاه به یک هنجار تبدیل شده است اما هنوز دانش کافی در زمینه‌های خاص وجود ندارد. گفته شده است که پیچیدگی برندسازی دانشگاه اجازه کاربرد مستقیم رویکردهای سنتی برندسازی در مؤسسات آموزش عالی را نمی‌دهد. بدین ترتیب بین دانشگاه‌ها برای توسعه و اجرای این موارد ضروری و استراتژی‌های برندسازی تأثیرگذار

منازعه وجود دارد. با توجه به مطالعات موردی قبلی در زمینه برندسازی دانشگاه، دانشگاه‌ها با استفاده از اجزای سازنده داخلی در فرآیند ساخت برند، باید رویکردی درونی برای برندسازی را در پیش گیرند. (Suleymanov, 2008) بیشتر مطالعات مربوط به برندسازی در آموزش عالی به برندسازی خارجی یا ایجاد تصویر مناسب از دانشگاه برای ذینفعان بیرونی از جمله دانشجویان اختصاص دارد. برند داخلی موضوعی است که هنوز مورد کاوش قرار نگرفته است و باید به اندازه برند خارجی مهم تلقی شود.

Aula, Tienari, & Wæraas (2015) همچنین استدلال می‌کنند که عمده تحقیقات در مورد برند سازی دانشگاه به عنوان فعالیت‌های بازاریابی مربوط به دانشجویان است. در دانشگاه‌ها (و سایر مؤسسات آموزش عالی) ذینفعان یا گروه‌های دیگری نیز هستند که لازم است با آن‌ها نیز ارتباط برقرار شود. (به عنوان مثال، هیأت علمی و کارکنان اداری، نهادهای مالی، هیئت‌های امناء، خیرین خصوصی، سازمان‌های دولتی ملی و محلی، رسانه‌ها، دانش-آموختگان) اما در بسیاری از مطالعات، دانشجویان به عنوان مهمترین گروه ذینفع در نظر گرفته می‌شوند (Ali-Choudhury et al, 2009, Chapleo & Clark, 2016).

Aula, Tienari, & Wæraas (2015) اذعان دارند که برند دانشگاه یک سؤال اساسی از اهداف درون سازمانی است. در واقع برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به عنوان تحویل دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنانچه کارکنان فلسفه برند سازمان خود را به درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر را به ارباب رجوع انعکاس دهند (Miles & Mangold, 2004: 124-125). برندینگ داخلی از سیستم‌های سازمانی شامل ابزارهای بازاریابی داخلی استفاده می‌کند تا کارکنان را تشویق نماید که تصویر سازمانی مطلوب سازمان را در تعامل خود با مشتریان و ارباب رجوعان به نمایش بگذارند (یزدانی، 2009: 84، Papasolomou & Vrontis, 2006: 39). کارکنان برای موفقیت در عمل به وعده‌های برند و انتقال تعهدات برند سازمان به مشتریان، باید نخست از ارزش‌ها و اهداف برند سازمان آگاهی داشته و آن را در خود درونی کنند (Özçelik, 1390; Ramorn, 2014: 1120-1121 & Fındıklı). برندینگ داخلی به عنوان فرآیندی کلیدی برای هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح شده است (de Chernatony & Segal-Horn, 2001). بدون پشتیبانی داخلی، فعالیت‌های برند خارجی فقط شامل ارتباطات پشتیبانی نشده (و بنابراین بی معنی) می‌شوند یا حتی بخش بزرگی از ذینفعان داخلی در مقابل آن از خود مقاومت نشان می‌دهند (Harris & de Chernatony, 2001, Vallaster & de Chernatony, 2005).

برندسازی داخلی به این دلیل که کارکنان دانشگاه از طریق آموزش، تحقیق و اعتبار چشمگیر خود تأثیر بیشتری ایجاد می‌کنند و منبع ارزشمندی برای شکل‌گیری یک برند قدرتمند می‌باشند دارای اهمیت است، (Ivy, 2001) و مؤسسات آموزش عالی (به عنوان مثال، دانشگاه‌ها) تجربیات دانشجویان را با برند دانشگاه خلق می‌کنند (Woodall, Hiller & Resnick, 2014) و با انتقال ارزش‌های اصلی دانشگاه‌ها از طریق نیروی کار خود، وعده برند را به طور مؤثر ارائه می‌دهند. اگرچه نیروی کار در تحقق سریع وعده برند به مخاطبان خارجی نقشی اساسی دارد، اما در مراحل ساخت برند گاهی اوقات نادیده گرفته می‌شوند (Judson & etal, 2009) جدایی گسترده در وظایف اداری و دانشگاهی و فقدان تعامل در بخش‌های مختلف دانشگاهی از مهم‌ترین موانع موجود است که مانع برندسازی داخلی دانشگاه‌ها می‌شود (Whisman, 2009).

متقاعد کردن کارکنان در مورد ارزش ویژه برند یا تفسیر انتخاب شده از برند، می‌تواند بسیار چالش برانگیز باشد. تصورات کارکنان از سازمان خود احتمالاً بسیار متفاوت است. این مشکل حتی در آموزش عالی بیشتر است زیرا اعضای هیأت علمی تمایل دارند استقلال داشته باشند، و انتظار دارند برای پیگیری فعالیت‌های شخصی خود بدون در نظر گرفتن هر برند رسمی دانشگاه تا حدودی آزادی داشته باشند. (Wæraas & Solbakk, 2009)

در نتیجه، بر خلاف دیدگاه‌های غالب در سازمان علمی (به عنوان مثال، Rekettye & Pozsgai, 2015<sup>1</sup>)، برند داخلی موفق را به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی، برای ایجاد و برقراری ارتباطات داخلی ویژگی‌های متمایز دانشگاه تصور نمی‌کنیم بلکه برندسازی داخلی موفق که ما در مورد آن بحث می‌کنیم- تا حد زیادی مجموعه‌ای از مشروعیت گفتمانی از برند خارجی است، مشروعیتی که لزوماً آگاهانه یا برنامه‌ریزی شده نیست. این یک فعالیت مداوم و جمعی ایجاد احساس مثبت درونی از برند خارجی است که تعهد داخلی نسبت به برند را افزایش می‌دهد. رویکرد ما با سایر پیش‌ها در سازمان‌های علمی، که مدیریت سازمانی برای مثال، از نظر آیین نامه سازمان، به



جای "کنترل سخت" مانند، کنترل از طریق سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، با "کنترل نرم" سازگارتر است (به عنوان نمونه 2002، Alvesson & Willmott) مطابقت دارد. ما به نقش فرآیندهای از بالا به پایین، به عنوان نمونه، معرفی یک برند خارجی جدید توسط مدیران دانشگاه اذعان داریم، اما همچنین بر نقش اساسی مشروعیت داخلی برند خارجی توسط مدیران و سایر بازیگران سازمانی به طور مداوم تأکید می‌کنیم. بدون مشروعیت داخلی، یک برند فقط از ارتباطات خارجی پشتیبانی نشده توسط مدیران دانشگاه تشکیل شده است، ارتباطاتی که از فعالیت‌های واقعی درونی هیأت علمی جدا شده‌اند (به Mampaeya, 2017 مراجعه کنید). با چنین برند خارجی دانشگاه‌ها قادر نخواهند بود که به وعده‌های برند خود عمل کنند.

برخی از محققان (2016، Iglesias, & Saleem, 2011 & Wilson, Punjaisri, & Bendixen, 2015 & Preez, DU) تصدیق می‌کنند که در تعریف برندسازی داخلی یک سردرگمی و آشفتگی به چشم می‌خورد زیرا هیچ تعریف واحدی وجود ندارد. با این حال، با گذشت زمان تعداد قابل توجهی تعریف ارائه شده است، که امکان تدوین یک تعریف واحد را فراهم می‌کند. جدول 2-1 برخی از این تعاریف را ارائه می‌دهد.

جدول 1. تعاریف برندسازی داخلی

برندسازی داخلی با هدف ایجاد تغییرات رفتاری کارکنان برای حمایت از تحویل وعده برند انجام می‌شود.	Punjaisri .etal. (2009b)	1
برندسازی داخلی شامل سطح انگیزه کارکنان برای خدمت به چشم انداز برند همراه با پشتیبانی منابع توسط سازمان برای اطمینان از چشم انداز برند است.	Ghose (2009)	2
برندسازی داخلی یک برنامه رسمی متعهد کردن عناصر داخلی در گفتگو درباره روند توسعه برند است	Whisman(2009)	3
برندسازی داخلی تا حد زیادی بر اتخاذ مفهوم برند در داخل سازمان توجه دارد تا اطمینان حاصل کند که کارکنان وعده برند را برای ذینفعان خارجی بجا آورند	Foster & etal(2010)	4
برندسازی داخلی این است که اطمینان حاصل شود که وعده برند توسط کارکنان به واقعیت تبدیل می‌شود و بر ارزش‌های برند مورد تأیید مشتری که انتظارات مشتری را تعیین می‌کند، تأثیر می‌گذارد.	Punjaisri, & Wilson (2011)	5
مدیریت برند داخلی به دنبال درونی سازی برند است تا کارکنان برای تحقق بخشیدن به وعده‌های صریح و ضمنی برند بهتر تجهیز شوند.	King & Grace (2012)	6
برندسازی داخلی به عنوان فرآیند تبلیغ برند برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود، و به آن‌ها آموزش می‌دهد که ارزش برند چیست، و سپس ادراک و رفتار کارکنان را تغییر می‌دهد. در طی این فرایند، اگر نیازهای کارکنان از طریق تبادل روابط برآورده شود، کارکنان می‌توانند نگرش، مالکیت روانشناختی برند و رفتار نوع دوستانه بهتری داشته باشند و بدین ترتیب به رضایت مشتری کمک می‌کند.	Chang, etal. 2(2012)	7
برندسازی داخلی نتیجه ارتباطات داخلی کارفرما برای توسعه نیروی کار متعهد، وفادار و آشنا با مجموعه ارزش‌ها و اهداف سازمان است.	Sharma & Kamalanabhan(2012)	8
برند داخلی به عنوان همسو کردن نگرش و اعتقادات متفاوت کارکنان نسبت به ارزش برند سازمان برای بدست آوردن تعهد نسبت به سازمان است. هدف اصلی برندسازی داخلی حصول اطمینان از این است که همه کارکنان سازمان نگرش مشابهی نسبت به ارزش‌های برند دارند و متعهد به ارائه این ارزش‌ها به مشتریان هستند.	Sang and Swinney (2012)	9
برند داخلی عبارت است از اطمینان از این که کارکنان وعده برند را به واقعیت تبدیل می‌کنند، که به برآورده کردن انتظارات مشتری از طریق ارزش‌های مورد حمایت برند کمک می‌کند و وسیله‌ای برای ایجاد یک برند سازمانی قدرتمند است و تحقق وعده برند در خور انتظارات مشتریان برند را برای موفقیت سازمان امکان‌پذیر می‌کند.	Cheung, etal. (2014)	10



مدیریت برند داخلی تلاش می کند تا افرادی را که با ارزش های "برند زندگی می کنند" عرضه کند، ارائه تجربه در خور برند؛ در نتیجه به مشتریان خدمات خوبی ارائه می شود. این فرایند بر توسعه داخلی، تقویت و بقاء برند شرکت متمرکز دارد.	DU Preez, & Bendixen (2015)	11
برندسازی داخلی فرآیندی است که از طریق آن برندها قصد دارند درونی سازی ارزش های برند را با استفاده از کارکنان تسهیل کنند به طوری که رفتار کارکنان هنگام تحقق وعده برند با ارزش های برند همسو باشد	Saleem, & Iglesias (2016)	12
برند داخلی شامل آموزش پرسنل، ارائه خدمات در مورد وعده و استراتژی برند، به طوری که آنان تجربه مورد نظر برند را به مشتریان ارائه دهند (وعده برند را محقق می سازد)	Pinar, et al. (2016)	13
برندسازی داخلی شامل بازاریابی کارکنان داخلی است که آن ها را تبدیل به مبلغان برند می کند و نگرش ها و رفتارهای موافق برند را توسعه می دهد.	Bodkin, et al. (2016)	14
فعالیت های برندسازی داخلی به دنبال ارتقاء برند به منظور حصول اطمینان از این که ذینفعان داخلی (به عنوان مثال کارکنان) ارزشی را که نمایانگر برند است را قبول می کنند و هنگام ارائه خدمات به مشتری آن را به واقعیت تبدیل می کنند.	DU Preez, & Bendixen (2017)	15
برند داخلی به عنوان ابزاری جهت اطمینان از این که کارکنان درک مشترکی از تصویر برند سازمانی مورد نظر دارند و می توانند و مایلند این تصویر را از طریق رفتار خودشان به سایر ذینفعان منتقل کنند، در نظر گرفته می شود.	Ragheb, et al. (2018)	16
برندسازی داخلی شامل فعالیت هایی است که به کارکنان کمک می کند ارزش های برند را درک کرده و از آن ها حمایت کنند و آن ها را برای انجام نقش هایی که توسط مدیریت با هدف حفظ همخوانی پیام های برند داخلی و خارجی پشتیبانی می شود، تسهیل نماید.	Dechawatanapaisal (2018)	17
برند داخلی می تواند به عنوان ابزاری مهم برای هم تراز کردن ارزش های برند شرکت با کارکنان استفاده شود	Anees-ur-Rehman (2018)	18
تلاش های برندسازی داخلی با هدف تقویت برند شرکت است، به عنوان مثال، با تسهیل رفتارهای حمایتی برند از کارکنان	Hoppe(2018)	19
برند داخلی به شرکت این قدرت را می دهد تا از طریق کارکنان به وعده برند خود برای مصرف کنندگان جامه عمل بپوشاند	Hasni, et al. (2018)	20

در تعاریف ارائه شده، دیدگاه های متفاوتی در مورد برندسازی داخلی کاملاً مشهود است؛ با این حال، جنبه های مشترکی بین نویسندگان وجود دارد. در ابتدا، کاملاً واضح است که برند داخلی شامل یک جهت گیری داخلی برند است که تمرکز آن بر کارکنان است و به دنبال ترویج برند در بین آنان است تا آن ها نگرش ها و رفتارهای مثبت نسبت به برند را به منصفه ظهور برسانند. تعاریف اهمیت کارکنان را در عملکرد برند نشان می دهند، حتی از کارکنان درخواست می شود تا مبلغان برند شوند (Bodkin & et al. 2016, Quaratino & Mazzei, 2018, Schmidt & Baumgarth, 2018).

به همین دلیل، برندسازی داخلی بر همسو سازی کارکنان با ارزش های برند برای ایجاد نیروی کار متعهد جهت ارائه وعده های برند تمرکز دارد. ثانیاً، گرچه تمرکز برندسازی داخلی بر سازمان (کارکنان) است، کاملاً واضح است که هدف نهایی آن ایجاد تأثیر مثبت بر برند خارجی است. بیشتر تعاریف بیانگر این موضوع هستند که برند داخلی می کوشد تا اطمینان حاصل کند که کارکنان وعده برند را به درستی به مشتریان بیرونی ارائه می دهند و همچنین نگرش ها و رفتارهای کارکنان با ارزش های برند سازگار شوند، در نتیجه، مشتریان در حین دریافت خدمت یک تجربه مثبت از برند



را درک کنند. و ثالثاً، تعاریف نشان می دهد که یکی از اهداف اصلی برند داخلی ایجاد هم افزایی بین پیام های برند خارجی و داخلی است. (David Barros-Arrieta & Ernesto García-Cali, 2020).

پیشینه پژوهش:

نتایج پژوهش Akbari, Hoshmand, Chayjani & Altaha (2019) در پژوهشی تحت عنوان «بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی مشتریان داخلی در آموزش عالی» اذعان دارد که سازمان های خدماتی ملزم به دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار (SCA) هستند، این سازمان ها برای اطمینان از توانایی رقابتی خود تلاش می کنند که فرهنگ سازمانی که در آن مشتریان داخلی و خارجی از اهمیت یکسان برخوردارند، توسعه دهند. با اجرای چنین فرهنگی، کارکنان سازمان به عنوان مشتری داخلی، به اهمیت خود و در نتیجه امکان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) که توسط آن ها افزایش می یابد، پی می برند. Malekzade, Navehebrahim, Abdulahi, Zamahni (2020)، در پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل ارتقاء برند آموزشی دانشگاه پیام نور» با انتخاب عوامل و نشانگرهایی که در ارتقاء برند آموزشی مؤثر بودند مدل ارتقاء برند آموزشی را طراحی کردند. مدل مفهومی ارائه شده یک مدل محتوایی است که راهنمای ارتقاء برند آموزشی دانشگاه پیام نور است. ایده به کار گرفته شده در طراحی شکل مدل تحقیق، برگرفته از مدل شخصیت برند است که بیشترین شباهت را با عوامل برند آموزشی دارد. شخصیت برند مجموعه خصوصیات انسانی مرتبط با برند است. Shekari (2017)، در پژوهشی به بررسی مدل ساختاری تأثیر دوسو توانی برند دانشگاه بر تعهد دانشجویان با توجه به نقش میاخی عملکرد برند و تصویر برند دانشگاه (مورد مطالعه برند پیام نور) پرداختند نتایج مدل ساختاری نشان داد که بعد اکتشافی دوسو توانی برند بر عملکرد برند تأثیر دارد اما بعد بهره برداری تأثیر ندارد. عملکرد برند دانشگاه بر تصویر برند دانشگاه و همچنین تصویر برند بر تعهد دانشجویان تأثیر دارد.

Mampaey, Schtemberg, Schijns, Huisman & Wæraas (2019) در پژوهشی تحت عنوان «برندسازی داخلی در آموزش عالی: دیالکتیک تنش های اساسی مشروعیت گفتمانی برند جدیدی از تنوع دانشجویی» بیان کردند که برندسازی داخلی در مورد دستیابی به پشتیبانی داخلی لازم برای برندسازی خارجی می باشد. با بهره گیری از مفهوم نظری مشروعیت گفتمانی، آن ها استراتژی هایی را بررسی کردند که به پشتیبانی داخلی از برند جدید با تنوع دانشجویی به عنوان ارزش برند کمک می کند. Bagirzadeh & Suleymanov Muradov (2019) در پژوهشی تحت عنوان «برندسازی داخلی شرکتی در مؤسسات آموزش عالی: مطالعه موردی UNEC<sup>1</sup>» آن ها با هدف توصیف و بررسی فرایند برندسازی داخلی، این مسئله که آیا فرایند برندسازی داخلی، با نظریه های موجود در رابطه با سازمان-های انتفاعی به طور ضمنی یا صریح، همپوشانی دارد؟ نشان داد که فرایند برندسازی داخلی در UNEC شامل ممیزی برند، هویت سازی برند و موقعیت یابی برند که به صراحت با نظریه ها و دیدگاه های موجود در مورد ایجاد برند در سازمان های انتفاعی همپوشانی دارد. Clark (2019) در پژوهشی تحت عنوان «برندسازی آموزش عالی: بررسی نقش برندسازی داخلی بر مدیریت میانی در تغییر برند دانشگاه» نشان داد که برندسازی داخلی نقش ارزنده ای در رابطه با استراتژی مدیریت برند آموزش عالی دارد. نتایج یک غای کلی از فرایند تغییر برند را ارائه می دهد، و درک و تعامل با کمپین برندسازی را بررسی می کند.

Erdoğmuş & Ergun (2016) نیز در پژوهش خویش با عنوان «درک وفاداری به برند دانشگاه: نقش میاخی نگرش ها به گروه و دانشگاه» نشان دادند با توجه به رقابت شدید مؤسسات آموزش عالی، توجه به برند در دانشگاه می تواند به شدت بر بهبود عملکرد دانشگاه به ویژه در ارتباط با صنعت و کسب درآمد مؤثر و مفید باشد.

Terglav & Konecnik Ruzzier & Kaše (2016) در پژوهشی تحت عنوان «فرایند برندسازی داخلی: بررسی نقش واسطه ها در رابطه با تعهد رهبری مدیران ارشد» رهبری برند محور به عنوان محرک مهم فرایند برندسازی داخلی و پیش بینی کننده غیرمستقیم تعهد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. علاوه بر این، سه واسطه در رابطه با چگونگی تأثیر رهبری برند محور بر تعهد برند بررسی شد. نتایج نشان داد که دانش برند کارکنان، سازگاری کارکنان با برند، و تحقق قرارداد روانشناختی به طور کامل بین رابطه رهبری برند محور و تعهد برند وساطت می کند. نتایج از اهمیت رهبری مدیریت ارشد در برندسازی داخلی و نقش آن در دستیابی به تعلق عاطفی کارکنان با برند پشتیبانی می کنند

<sup>1</sup> Azerbaijan State University of Economics





Yildiz (2016) در پژوهشی تحت عنوان « تأثیر بازاریابی داخلی بر میزان تعهد کاری هیأت علمی در مؤسسات آموزش عالی » نتایج یک مطالعه تجربی را ارائه می‌دهد که برای بررسی نقش بازاریابی داخلی بر تعهد کاری هیأت علمی در مؤسسات آموزش عالی طراحی شده است. نتایج نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی به تعهد شغل مربوط می‌شود. به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی تعهد کاری هیأت علمی را افزایش می‌دهد. مجموعه‌ای از امور اداری در سازمان‌ها مستقیماً بر کارکنان تأثیر می‌گذارد و به طور غیرمستقیم بر موفقیت سازمانی تأثیرگذار است. برنامه‌های بازاریابی داخلی ابزار مهمی هستند که انتظارات هیأت علمی در مؤسسات آموزش عالی را برآورده و تأثیر مثبت بر آن‌ها می‌گذارد. برنامه‌های مؤثر بازاریابی داخلی نیازهای هیأت علمی را برآورده و در تعهد کاری آن‌ها تأثیرگذار است. بنابراین، عملکرد کارکنان هیأت علمی نیز افزایش می‌یابد.

Sujchaphong, Nguyenb & Melewar (2015) در پژوهشی تحت عنوان « برند سازی داخلی در دانشگاه‌ها و درس‌هایی که از گذشته آموخته‌اند: اهمیت پشتیبانی برند کارکنان و رهبری تحول‌گرا » را نشان دادند. آن‌ها اذعان دارند که پشتیبانی از برند کارکنان یک عنصر مهم برای فعالیتهای موفق در زمینه برندسازی داخلی است. نگرانی بزرگ این است که دانش برندسازی داخلی و پشتیبانی از برند کارکنان در مؤسسات آموزش عالی مبتنی بر دانش وارد شده از بخش تجارت است و بنابراین باید شیوه‌های بهتری اتخاذ و اجرا گردد. با وجود تحقیقات اندکی که در زمینه برندسازی داخلی انجام شده است، همچنان عامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز برندینگ داخلی رهبری تحول‌گرا است، زیرا رهبری تحول‌گرا محیطی را برای تحریک فکری و توجه افراد در دانشگاه‌ها فراهم می‌کند.

Qionglei Yu, Yousra Asaad, Dorothy A. Yen & Suraksha Gupta (2016) در پژوهشی تحت عنوان « بازارگرایی داخلی (IMO) و نتایج برندسازی داخلی: چشم‌انداز کارکنان در آموزش عالی انگلستان » بازارگرایی داخلی را به عنوان ابزاری مدیریتی برای تعهد برند کارکنان دانشگاه در جهت رفتار حمایت‌کننده برند مورد بررسی قرار دادند. Navehebrahim & yousefi (2019) در تحقیقی با عنوان « تبیین نقش دانش مشتری در کسب رضایت و ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان » همبستگی بین ابعاد دانش مشتری، رضایت و ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری را تایید کردند. با در نظر گرفتن مطالب مطرح شده، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر است:

- 1- مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه کدامند؟
- 2- ابعاد الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه کدامند؟
- 3- الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه به چه صورت است و اعتبار آن چگونه است؟
- 4- میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه چقدر است؟
- 5-

#### روش پژوهش:

با توجه به هدف این پژوهش که ارائه الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه بود جهت گردآوری داده‌های موردنیاز این پژوهش از روش‌های مصاحبه نیمه ساختاریافته، مطالعه مبانی نظری، بررسی اسناد و مدارک و همچنین بررسی مطالعات و پژوهش‌ها در حیطه پژوهش مورد نظر صورت گرفت.

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر را اعضای هیأت علمی و معاونین پژوهشی دانشگاه‌های « تهران، شهید بهشتی، علامه طباطبائی، تربیت مدرس، شریف، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و شهید رجایی »، تشکیل داد. این افراد به واسطه موقعیت خود، ارتباط نزدیکی با مسئله پژوهش حاضر داشته و نسبت به عوامل مؤثر بر برند داخلی کارکرد پژوهش، اطلاعات لازم را در اختیار داشتند. نظر به ضرورت بهره‌گیری از دیدگاه‌های طیف گسترده‌ای از افراد شاخص در این حوزه در انتخاب مشارکت‌کنندگان از « رویکرد هدفمند » و « روش نمونه‌گیری گلوله برفی » و « معیار اشباع نظری » افراد واجد شرایط برای مصاحبه استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد از رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه پردازی داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی) استفاده شد. نظریه پردازی داده بنیاد یک روش پژوهش استقرایی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین



نظریه از طریق تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مشاهده‌ها اقدام کنند. نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، نظریه-ای فرآیندی است که با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند عرضه می‌شود (Strauss & Corbin, 2008). در این مرحله از نرم افزار مکس کیو دا<sup>۱</sup> استفاده شد. کدگذاری داده‌های جمع‌آوری شده، یکی از مهم‌ترین مراحل در مفهوم می‌کردن مجموعه داده‌های کیفی محسوب می‌شود.

مکس کیو دا یک ابزار قوی آماری به منظور تحلیل داده‌های کیفی است که برای ایجاد و آزمایش تئوری‌های نظری و نتیجه‌گیری از تجزیه و تحلیل متون مختلف مصاحبه‌ها یا نوشته‌ها، به کار می‌رود. در اولین گام، پژوهشگر پس از پیاده‌سازی هر مصاحبه، در کدگذاری باز متن هر مصاحبه چند بار خوانده شد و جمله‌های کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی و محوری اصلی آن استخراج و به صورت کدهایی ثبت شد؛ سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بود (تحلیل مقایسه‌ای ثابت)، به صورت مقوله‌ها یا دسته‌هایی درآمدند. در کدگذاری محوری، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شدند، با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند (این مرحله بر شرایطی متمرکز بود که به پدیده‌ی مورد نظر منجر شد)؛ آنگاه کدگذاری انتخابی مشخص گردید. در این مرحله ضمن تمرکز بر فرآیندی که در داده‌ها نهفته بود، توجه به این امر معطوف شد که کدام مقوله یا متغیر بیش از همه در داده‌ها تکرار شده و قادر است سایر متغیرها را به یکدیگر ارتباط دهد و از این طریق کدگذاری انتخابی به صورت متغیر اصلی مشخص شد.

از آنجا که سازندگان روش داده بنیاد شش مقوله اصلی، علی، زمینه‌ای، پدیده، واسطه‌ای، پیامد و راهبردی را مبنای ساخت الگوی خود قرار داده‌اند، در انتهای هر بار مصاحبه، تلاش شد تا مقوله‌های فرعی به دست آمده از نظر ویژگی‌ها و خصوصیات بر این اساس دسته‌بندی شوند. نتیجه مطلوب به دست آمده از این روش معرفی الگوی پارادایمی شش بخشی است (Khaki, 2014: 237) یافته‌ها پس از بررسی و دسته‌بندی مقوله‌ها برای رسیدن به الگوی شش بخشی داده بنیاد، به تفکیک زیر مورد شناسایی قرار گرفت.

**شرایط علی:** شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه یعنی برندسازی داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه، باشد. داده‌های به دست آمده از تحلیل محتوای پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤالات، از جمله برداشت و تلقی آنان از مؤلفه‌های مؤثر بر برندسازی داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه حاکی از وجود دو مقوله اصلی "تصویر برند دانشگاه و مدیریت پویای دانش برند" در ارتباط با شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه بود.

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای در این پژوهش شامل یک مؤلفه اصلی ارزش‌های کلیدی و سه مؤلفه فرعی: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی است.

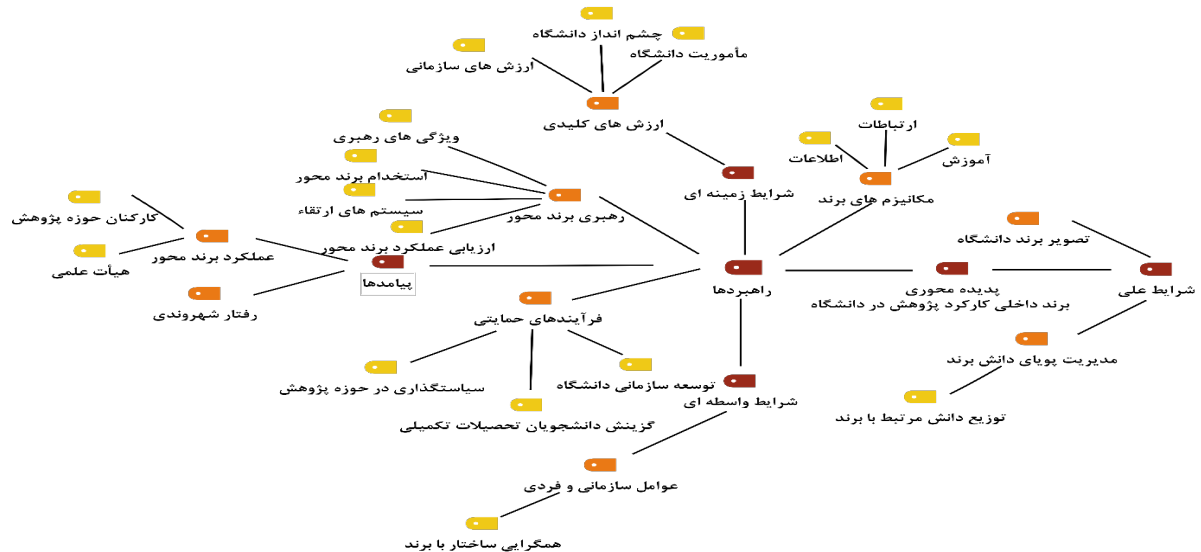
**پدیده:** در مرکز این تحقیق، پدیده برند محور شدن قرار دارد. منظور از برند محور شدن، همراستاشدن سازوکارهای سازمانی، فضای رفتاری و روانی درون دانشگاه با برند است؛ یعنی تمامی آنچه برند نیاز دارد توسط کارکنان، مدیران، هیئت امناء و هیات علمی پوشش داده می‌شود و دانش برند از حالت سطحی به حالت قلبی و عمقی تبدیل می‌شود. بنابراین پدیده تحقیق نه صرفاً یک تغییر فردی یا اجتماعی، بلکه فضای نظام‌مند تضمین‌کننده تغییر در راستای برند است؛ در این پژوهش پدیده، برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه بود.

**شرایط واسطه‌ای (مداخله گر):** شرایط مداخله‌گر (واسطه‌ای) مجموعه‌ای از متغیرهای محیطی که ممکن است در بستر زمان تغییر کنند، می‌توانند بر راهبردها تأثیر بگذارند. در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات حوزه پژوهش یک مؤلفه اصلی: عوامل سازمانی و فردی با یک مؤلفه فرعی همگرایی ساختار با برند به عنوان شرایط میانی شناسایی شدند.

**راهبردها:** راهبردها در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است. در این مطالعه بر اساس کدگذاری‌های انجام شده راهبردهای ارتقای برند داخلی کارکرد پژوهش شامل چهار مقوله اصلی: مکانیزم‌های برند، که به سه مؤلفه فرعی: آموزش، ارتباطات و اطلاعات تقسیم شده است، مقوله اصلی رهبری برند محور که دارای

<sup>1</sup> Maxqda

مؤلفه‌های فرعی ویژگی‌های رهبری، استخدام نیروی انسانی برند محور، سیستم‌های ارتقاء و ارزیابی عملکرد برند محور است. مقوله اصلی فرآیندهای حمایتی دارای سه مؤلفه فرعی: سیاستگذاری در حوزه پژوهش، توسعه سازمانی، گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی بود. پیامدها: پیامدهای مطلوب فرایند برندسازی داخلی را می‌توان در دو مؤلفه عملکرد برند محور و رفتار شهروندی بررسی کرد. مقوله اصلی عملکرد برند محور دارای دو زیر مؤلفه هیات علمی و کارکنان حوزه پژوهش بود. شکل ۱. نمودار برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه



### اعتبارسنجی و غربالگری مؤلفه‌ها و ابعاد الگو

در این پژوهش به منظور اعتبارسنجی و غربالگری شاخص‌های شناسایی شده از روش دلفی فازی<sup>۱</sup> استفاده شد. نخستین بار Dalkey & Helmer (1963) روش سنتی دلفی را در شرکتی توسعه دادند و پس از آن به شکل گسترده‌ای در بسیاری از حوزه‌های مدیریت به کار گرفته شد (Durugbo & Wang, 2013) در این تکنیک، عبارات کلامی برای اندازه‌گیری دیدگاه‌ها استفاده شده‌است که دارای محدودیت برای منعکس کردن ایده و ذهن مخاطب است، برای مثال عبارت «زیاد». Pipino, & Gigch (1985) مفهوم تلفیق روش سنتی دلفی و نظریه فازی را به منظور رفع ابهام و ناهمخوانی روش دلفی ارائه کردند. در روش دلفی فازی، اطلاعات در قالب زبان نوشتاری از خبرگان دریافت شده و به صورت فازی تحلیل می‌شود (Wu & et al, 2013؛ Mousavi & et al, 2015). هدف از این روش دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان درباره موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان و تجزیه و تحلیل آماری، به دست می‌آید (Montazer & Jafari, 2007).

تهیه پرسشنامه: به منظور تهیه پرسشنامه برای شروع فرآیند دلفی از نتایج پژوهش‌های پیشین و نتایج به دست آمده از مصاحبه خبرگان در بخش داده‌بنیاد در این زمینه بهره گرفته شد. روش دلفی فازی در مجموع در دو دور به انجام رسید. مراحل تهیه پرسشنامه به شرح ذیل بود:

دور اول: پرسشنامه دور اول در سه بخش تنظیم شد. در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان تعبیه شد. در بخش دوم فهرستی از مؤلفه‌هایی ارائه گردید که از نتایج پژوهش‌های پیشین و همچنین نتایج حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته استخراج شده بودند. در این بخش باید پاسخگو نظر خود را درباره اینکه هر یک از مؤلفه‌ها تا چه حدی می‌توانند به عنوان مؤلفه‌های برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه محسوب شوند یا به عبارت دیگر میزانی که مؤلفه‌ها در تدوین الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش تاثیرگذار هستند را با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود

<sup>1</sup> Fuzzy Delphi Method



در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل: «تأثیر بسیار زیاد: 5»، «تأثیر زیاد: 4»، «تأثیر متوسط: 3»، «تأثیر کم: 2»، «تأثیر بسیار کم: 1» بودند. بخش سوم پرسشنامه به مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی الگو اختصاص داشت که در فهرست بخش دوم موجود نبودند اما از نظر پژوهشگر مهم و کلیدی محسوب می‌شدند. دور دوم: پرسشنامه دور دوم در سه بخش تنظیم شد. در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان تعبیه شد. مجموعه مؤلفه‌هایی ارائه شده بودند که اعضای پیل، در دور گذشته نظر خود را به عنوان شاخص‌های برند داخلی کارکرد پژوهش اعلام کرده بودند. در مقابل هر مؤلفه نیز میانگین پاسخ‌های هر یک از اعضای پیل در دور پیش درج شده بود. در این بخش مجدداً پاسخگو نظر خود را درباره اینکه مؤلفه‌های ارائه شده، تا چه میزان می‌توانند به عنوان مؤلفه‌های برند داخلی کارکرد پژوهش به شمار روند و در ایجاد برند داخلی قدرتمند تأثیرگذار باشند را با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد.

تشکیل پیل (جامعه آماری): کاربرد روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که دارای دانش و تخصص کافی در زمینه موضوع پژوهش باشند. این افراد به عنوان پیل دلفی شناخته می‌شوند. در انتخاب اعضای پیل داشتن یک تعادلی از بی طرفی و علاقه به موضوع پژوهش دارای اهمیت بسیاری است. انتخاب افراد دارای دانش در حوزه مد نظر پژوهش و تعهدشان به ارائه پاسخ به سؤالات موضوع همسان در دوره‌های مختلف از الزامات روش دلفی می‌باشد. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه ی انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آن‌ها وابسته به فاکتورهای: هموزن یا هتروژن بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره ی مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسئله و پذیرش پاسخ است و تعداد شرکت کنندگان معمولاً کمتر از 50 نفر و اکثراً 15 تا 20 نفر بوده است. هرچند در مقالات تعداد 10 تا 2000 نفر را نیز گزارش نموده‌اند، اما در گروه‌های هموزن 10 نفر کافی است. در دلفی معمولاً از 15 نمونه ی هتروژن برای به دست آوردن طیف گسترده ی نظرات، پاسخ‌های با کیفیت و راه حل‌های قابل پذیرش استفاده می‌شود. این نمونه -گیری موجب افزایش حجم نمونه، مشکلات جمع آوری داده‌ها و در نهایت، پیچیدگی رسیدن به اجماع، اجرای آنالیز و بازبینی نتایج می‌شود؛ هرچند که با حجم نمونه ی بزرگتر، تعداد قضاوت‌ها افزایش و ترکیب آن‌ها اعتماد را افزایش می‌دهد. تعدادی از محققین متذکر می‌شوند معمولاً 30 نفر برای ارائه ی اطلاعات کافی است و با افزایش آن‌ها پاسخ‌ها تکراری شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌شود. اما بعضی دیگر می‌نویسند شواهد تجربی کمی در مورد اثر تعداد شرکت کنندگان بر اعتبار و اعتماد فرآیند اجماع در دسترس است (احمدی و همکاران، 1387). جامعه آماری این پژوهش در روش دلفی فازی، شامل 30 نفر از معاونین پژوهشی و هیأت علمی می‌باشد.

#### جدول 2. ویژگی‌های جمعیت شناختی

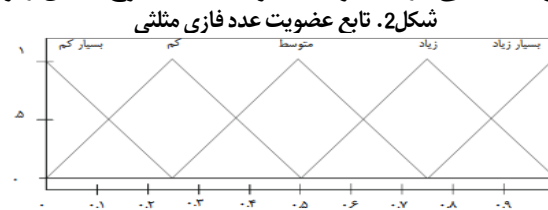
درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی
70	21	مرد
30	9	زن
3/33	1	تا 30
10	3	31-40
50	15	41-50
36/67	11	50 به بالا
100	30	دکتر
33/33	10	معاون پژوهشی
66/66	20	هیأت علمی
26/67	8	تا 10 سال
13/33	4	11-15
26/67	8	16-20
33/33	10	21 سال به بالا

## تحلیل داده‌ها:

تبدیل عبارات کیفی هریک از گزینه‌ها به اعداد فازی: برای دریافت نظرات پاسخ‌دهندگان از مقیاس رتبه‌ای و طیف لیکرت استفاده شد. اما کاربرد مقیاس‌های ترتیبی برای تفسیر متغیرهای زبانی توسط عده‌ای از پژوهشگران مورد انتقاد قرار گرفته است. عمده‌ترین توجیه محققین برای این مدعا این است که متغیرهای زبانی که در مقیاس‌های رتبه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند توسط پاسخ‌دهندگان به شیوه یکسانی تعبیر و تفسیر نمی‌شوند. به عبارت دیگر نمی‌توان فرض کرد که پاسخ‌دهندگان، فاصله میان هر دو جفت در یک طیف رتبه‌ای را یکسان در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، در یک مقیاس رتبه‌ای پاسخ ۱ (بسیار کم) از پاسخ ۲ (کم) کمتر است اما این که چقدر کمتر باشد مشخص نمی‌باشد (Hubbard & Evans, 2011, Chou, 2012).

یک راه حل مؤثر جهت رفع این مشکل استفاده از متغیرهای زبانی و سپس بهره‌گیری از منطق فازی جهت تبدیل این متغیرها به اعداد فازی است. تئوری مجموعه‌های فازی قادر است بر مشکل قضاوت‌های پیچیده، ذهنی و نامطمئن غلبه نماید (Gao, & Hwang, Zhao, 2015) و بسیاری از مفاهیم، متغیرها و سیستم‌های غیر دقیق و مبهم را به شکل ریاضی در آورده و زمینه را جهت استدلال، استنتاج، کنترل و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان فراهم سازد (Zadeh, 1945:340).

لذا با بهره‌گیری از اعداد فازی - مثلثی، پاسخ دریافت شده از متخصصین به شکل سیستم غره دهی لیکرت، به غره - دهی فازی تبدیل شد از آنجا که طیف پاسخ هر پرسش مقیاس پنج تایی لیکرت بود برای گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم، تابع عضویت مثلثی در محدوده صفر تا یک به شرح شکل زیر تعریف شد.



هر پاسخ دریافت شده‌ای سه مقدار برای بررسی دارد یعنی کمترین مقدار  $n_1$  منطقی‌ترین مقدار  $n_2$  و بیشترین مقدار  $n_3$ . به عنوان مثال در صورتی که پاسخی از پاسخ‌گویان به یک مؤلفه زیاد (4 در مقیاس لیکرت) باشد این غره به کمترین، منطقی‌ترین و بیشترین مقدار فازی به ترتیب  $0/5$ ،  $0/75$  و  $1$  تبدیل می‌شود (Manakandan, et al. 2017:228).

فرآیند غیر فازی کردن (فازی زدایی): فرآیند غیر فازی کردن به منظور استفاده از نتایج حاصله در فرآیند رتبه‌بندی هر مؤلفه برای تعیین سطح اهمیت آن می‌باشد. این فرآیند رتبه‌بندی برای تعیین بودن یا نبودن مؤلفه‌ها به کار می‌رود (Manakandan, et al. 2017:228). به این ترتیب لازم بود اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل شوند. با استفاده از فرمول زیر اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل شدند. میانگین غره‌های فازی برای فرآیند غیر فازی کردن با  $m_1$ ،  $m_2$  و  $m_3$  نشان داده می‌شوند.

$$A_{\max} = \frac{1}{3}(m_1 + m_2 + m_3)$$

افزاربندی متغیرهای کلامی و عدد فازی معادل هر متغیر کلامی و متوسط اعداد فازی در جدول 3 آورده شده است.



جدول ۲. افزایش پندگی متغیرهای کلامی و عدد فازی معادل هر متغیر کلامی

متوسط اعداد فازی	اعداد فازی متناظر با نمره لیکرت			نمره لیکرت	متغیر کلامی
	n <sub>1</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>3</sub>		
0/08	0/0	0/0	0/25	1	خیلی کم
0/25	0/0	0/25	0/5	2	کم
0/5	0/25	0/5	0/75	3	متوسط
0/75	0/5	0/75	1	4	زیاد
0/92	0/75	1	1	5	خیلی زیاد

تعیین قابلیت پذیرش مؤلفه‌ها و اتفاق نظر: برای تعیین قابلیت پذیرش سازه‌ها (ابعاد) و مؤلفه‌ها و ترتیب آن‌ها سه پیش نیاز تکمیل می‌شود. (Manakandan, et al. 2017; Mohamad, Embi & Nordin, 2015 & Kamarulzaman et al, 2015).

1- تعیین مقدار آستانه‌ای سازه و مؤلفه‌ها ( $d < 0/2$ )

مقدار آستانه‌ای (d) برای هر مؤلفه با محاسبه اختلاف بین متوسط عدد فازی هر مؤلفه و عدد فازی پاسخگو و با استفاده از فرمول زیر به دست می‌آید.

$$d(m, n) = \sqrt{\frac{1}{3} \left[ (m_1 + n_1)^2 + (m_2 + n_2)^2 + (m_3 + n_3)^2 \right]}$$

مقدار آستانه برای پذیرش مؤلفه‌ها این است که (d) کوچکتر یا مساوی 0/2 باشد. هنگامی که مقدار فوق به دست آمد، مقدار آستانه‌ای هر سازه با استفاده از فرمول زیر به دست می‌آید:

مجموع متوسط مقدار آستانه‌ای (d) هر مؤلفه

کل پاسخگویان × کل مؤلفه‌های هر سازه

2- توافق متخصص بر آیت‌های ارزیابی شده ( $> 0/5$ ) میزان توافق متخصصین، از نسبت تعداد dهای کوچکتر یا مساوی 0/2 به کل تعداد متخصصین به دست می‌آید که بایستی این نسبت بزرگتر یا مساوی 0/5 باشد مؤلفه‌های با توافق کمتر از آن کنار گذاشته می‌شوند.

3- تعیین رتبه هر آیت

رتبه یک مؤلفه در سازه مشابه بعد از فرآیند غیر فازی سازی معین می‌شود رتبه مؤلفه‌های هر سازه‌ای که توافق متخصصین بر آن زیر 0/5 است باید دارای پایین‌ترین رتبه داخل هر سازه باشند.

در مرحله اول دلفی فازی، پرسشنامه‌ای شامل 151 شاخص تاثیر گذار بر برند داخلی کارکرد پژوهش در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد نظرشان را درباره هر معیار در قالب متغیرهای کلامی مندرج در پرسشنامه بیان کنند. نتایج اولیه از نظرات خبرگان در جدول 2 آورده شده است.

جدول ۲. ماتریس تصمیم‌گیری میانگین فازی داده‌ها دور اول

بعد	شاخص	میانگین فازی			وضعیت
		n <sub>3</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>1</sub>	
تصویر برند دانشگاه	تصویر ذهنی دانشجویان و مخاطبان، بیرون، از دانشگاه	0/983	0/883	0/633	تایید
	اعتبار دانشگاه	1/000	0/933	0/683	تایید
مدیریت پویای دانش	استفاده از خرد جمعی	0/925	0/750	0/500	تایید
	استفاده از هوش مصنوعی، و طراحی سیستم، برای پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی، افراد به طور آنلاین	0/900	0/725	0/475	تایید
	راه اندازی، ماک‌های، جهت راهنمایی، دانشجویان	0/908	0/717	0/467	تایید
ارزش‌های کلیدی	توسعه دانش‌های، چندرسانه‌ای	0/933	0/758	0/508	تایید
	مشخص نمودن حیطه تمایز و جهت گیری راهبردی در راستای ارتقای پژوهش	0/933	0/758	0/508	تایید
	توسعه برند داخلی	0/975	0/833	0/583	تایید

تایید	0/825	0/975	0/875	0/625	تضمین کیفیت پژوهش، طرح های پژوهشی و ارتقای تصویر دانشگاه بر اساس پرونده ها	عوامل سازمانی و فردی
تایید	0/833	0/983	0/883	0/633	همسو شدن با پیشرفت های فناوری	
تایید	0/811	0/983	0/850	0/600	اثر بخشی اجتماعی دانشگاه	
تایید	0/778	0/967	0/808	0/558	توجه به رویکرد میان رشته ای در مطالعات	
تایید	0/814	0/975	0/858	0/608	جهت گیری برند محور و نمود پژوهش در برند دانشگاه	
تایید	0/786	0/942	0/833	0/583	دستیابی به مرجعیت علمی	
تایید	0/728	0/908	0/758	0/517	تحول در نگرش ها، باورها، ارزش ها و ایجاد ارزش ها و باورهای مشترک	
تایید	0/822	0/983	0/867	0/617	پرورش روحیه خلاقیت و نوآوری	
تایید	0/811	0/967	0/858	0/608	آزادی علمی	
تایید	0/836	0/975	0/892	0/642	تکریم و احترام به دستاوردهای علمی	
تایید	0/833	0/983	0/883	0/633	اخلاق حرفه ای و تعهد سازمانی	
تایید	0/864	0/992	0/925	0/675	رشد و بلوغ علمی دانشگاه	
تایید	0/742	0/925	0/775	0/525	اهداف و کار ویژه های نهاد دانشگاه	
تایید	0/686	0/867	0/708	0/483	چارچوب های قدرت و نقش ساختار مدیریتی و اداری در تصمیم گیری دانشگاه	
تایید	0/581	0/767	0/600	0/375	مدیریت چرخش و غیر حرفه ای	
تایید	0/547	0/758	0/558	0/325	رویکرد گذشته گرایانه و فن سالارانه نولیبرالی	
تایید	0/756	0/933	0/792	0/542	انسجام سطوح سازمانی	
تایید	0/597	0/800	0/617	0/375	دولتی بودن سیستم های دانشگاهی	
تایید	0/647	0/858	0/667	0/417	آگاه از ویژگی عمومی و یگانه گرایش های علمی	
تایید	0/731	0/908	0/767	0/517	همگرایی سنجه های ارزیابی با عملکرد اعضای علمی	
تایید	0/681	0/875	0/708	0/458	تمرکز منابع، فرصت ها و مزایا در رتبه استادی	
تایید	0/575	0/758	0/592	0/375	یاداش دهم، به تقلب ها و نادیده انگاشتن آن - ها در فرآیند ارزیابی	
تایید	0/739	0/933	0/767	0/517	چیرگی مهارت - آموزشی و باز تولید بر یادگیری و دانش آفرینی	
تایید	0/814	0/975	0/858	0/608	باور قلبی مدیران ارشد به برندسازی داخلی	
تایید	0/761	0/942	0/792	0/550	نعداد مقالات شاخص مرجعیت علمی	
تایید	0/669	0/858	0/692	0/458	اشتغال به آموزش و کمبود وقت جهت انجام پژوهش	
تایید	0/847	0/992	0/900	0/650	برند شخصی اعضای هیات علمی	
تایید	0/800	0/967	0/842	0/592	انگیزه فردی	
تایید	0/814	0/975	0/858	0/608	قابلیت فردی	
تایید	0/767	0/933	0/808	0/558	حمایت کارکنان در راستای برندینگ دانشگاه	
تایید	0/781	0/942	0/825	0/575	تسلط کارکنان به حیطه کاری خود	
تایید	0/800	0/967	0/842	0/592	ذهن یویا و پرسشگر	
تایید	0/564	0/758	0/575	0/358	برون سیاری پژوهش توسط دانشجو	
تایید	0/828	0/967	0/883	0/633	کیفیت علمی ورودی های دانشگاه	
تایید	0/781	0/958	0/817	0/567	برگزاری دوره های بازآموزی و آموزش مرتبط با عملکرد	
تایید	0/736	0/925	0/767	0/517	طراحی دوره های آموزشی، مخاطب و توجه به آموزش های بازار کار	
تایید	0/747	0/942	0/775	0/525	اجرای طرح های مهارت ورزی در رشته های تحصیلی میان رشته ای	
تایید	0/697	0/892	0/725	0/475	آشنا نمودن عضو علمی با روش ها، معیارها و مراکز رتبه بندی دانشگاه - ها	
تایید	0/808	0/958	0/858	0/608	آموزش تفکر نقاد	
تایید	0/736	0/925	0/767	0/517	شرکت هیات علمی در کارگاه - های آموزشی و کارگاه - های با عناوین اخلاق، آکادمیک، تشکیلاتی و وینارر اخلاق پژوهش	
تایید	0/722	0/933	0/742	0/492	برگزاری جلسات ادواری و هم اندیشی و پایورزی بر مشارکت نقش آفرینان دانشگاهی در تصمیم گیری	

عوامل سازمانی و فردی

مکانیزم های برند



تایید	0/744	0/933	0/775	0/525	تعامل مستمر هیأت علمی با کارکنان و دانشجویان
تایید	0/772	0/933	0/817	0/567	مشارکت در نهادهای و برنامه‌های حرفه‌ای ملی، منطقه‌ای و همکنشی فکری و اجتماعی در قلمرو جهانی
تایید	0/781	0/958	0/817	0/567	ارائه خدمات مشاوره پژوهشی به سازمان‌ها
تایید	0/864	0/992	0/925	0/675	بین‌المللی شدن دانشگاه و تامین منابع انسانی، علمی و مالی در سطح بین‌المللی
تایید	0/769	0/958	0/800	0/550	ایجاد شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان و معرفی فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه در سطح جامعه
تایید	0/797	0/975	0/833	0/583	چرخش آزاد اطلاعات و دسترسی همگانی به اطلاعات
تایید	0/706	0/917	0/725	0/475	انتشار و بالا بردن نشریات دانشجویی
تایید	0/767	0/967	0/792	0/542	معرفی دستاوردها، کتاب‌هایی که رفرنس کلاس‌های درسی شده
تایید	0/817	0/983	0/858	0/608	اهمیت دادن به سرمایه‌های اطلاعاتی
تایید	0/794	0/967	0/833	0/583	بر خورندگی از تخصص و بینش مدیریتی
تایید	0/747	0/925	0/783	0/533	همفکری و همکاری همه جانبه با هیئت امناء و مدیران دانشگاه
تایید	0/725	0/908	0/758	0/508	توجه به ساختارهای غیر رسمی
تایید	0/739	0/933	0/767	0/517	خودمدیریتی و تقویت قابلیت‌های خودانگیزی
تایید	0/744	0/933	0/775	0/525	عجین شدن با ارزش‌های سازمانی
تایید	0/736	0/917	0/767	0/525	کاهش بوروکراسی و سرعت بخشیدن به فرآیند جذب و تبدیل وضعیت استخدامی هیأت علمی
تایید	0/658	0/875	0/675	0/425	به کارگیری کارکنان در پست‌های مختلف با توجه به ویژگی‌های روانشناختی هر گروه از منابع انسانی
تایید	0/739	0/908	0/775	0/533	اهمیت دادن به پیشینه و سابقه پژوهشی و گزینش افراد علاقه مند به پژوهش
تایید	0/750	0/925	0/783	0/542	همراستایی شاخص‌های جذب با اهداف و سیستم ارزشی دانشگاه
تایید	0/764	0/942	0/800	0/550	فرصت برابر در استخدام
تایید	0/781	0/942	0/825	0/575	حمایت مادی و معنوی جهت حضور در محافل علمی، سخنرانی‌ها کنفرانس‌ها و چاپ مقالات در مجلات
تایید	0/767	0/933	0/808	0/558	وزن دهی به فعالیت‌های پژوهشی بر پایه مأموریت و اهداف دانشگاه
تایید	0/789	0/958	0/825	0/583	راه‌اندازی استارت‌آپ‌های دانشجویی
تایید	0/811	0/950	0/867	0/617	تسهیل فرآیند دریافت گرنت و فرصت مطالعاتی
تایید	0/833	0/983	0/883	0/633	اعطای اعتبارات به محققان و کارآفرینان دانشگاهی
تایید	0/792	0/958	0/833	0/583	جبران خدمات و مکانیزم‌های نگهداشت منابع انسانی
تایید	0/703	0/892	0/733	0/483	ارتقاء کارکنان بر اساس دوره‌های بازآموزی
تایید	0/742	0/942	0/767	0/517	داشتن سند مکتوب برای ارتقاء و نگاشتن کتابچه‌ای راهنما برای اعضای علمی
تایید	0/736	0/933	0/758	0/517	تعیین اثربخشی بر مبنای میزان ارجاعات و وزن دهی بالا به پژوهش در رتبه بندی
تایید	0/800	0/950	0/850	0/600	قابل استفاده بودن نتایج پژوهش - ها در صنعت
تایید	0/781	0/942	0/825	0/575	آشنایی مدیران پژوهشی با اصول و چارچوب ارزیابی پژوهش
تایید	0/761	0/933	0/800	0/550	برابری، بی طرفی و عدم تبعیض در ارزیابی
تایید	0/717	0/917	0/742	0/492	همسویی سنج - های ارزیابی با عملکرد مورد انتظار سازمان
تایید	0/814	0/975	0/858	0/608	استقلال، شفافیت و پاسخگویی گروه ارزیابی
تایید	0/728	0/925	0/750	0/508	توجه به ناهمگونی سنج‌ها با توجه به ماهیت رشته‌های گوناگون
تایید	0/733	0/925	0/758	0/517	عدم تبدیل فرآیند ارزیابی از فرآیند علمی به فرآیند اداری
تایید	0/733	0/908	0/767	0/525	کاهش نقش نهادهای مداخله‌گر در ارزیابی

رهبری برند محور



تایید	0/728	0/917	0/758	0/508	اعتبارسنجی، توسط ارزیاب های بیرونی،
تایید	0/717	0/900	0/750	0/500	ارزیابی، عملکرد به صورت کیفی، و غیر متمرکز
تایید	0/717	0/917	0/742	0/492	تدوین ساختاری یکتا و همگون برای ارزیابی عملکرد اعضای علمی
تایید	0/681	0/875	0/708	0/458	تأکید بر ارزیابی درونی به عنوان راهکاری برای بهبود کیفیت گروه های آموزشی،
تایید	0/778	0/925	0/825	0/583	حمایت از پژوهش های، منتج به محصول، فناوری، و مالکیت معنوی، اثر
تایید	0/739	0/917	0/775	0/525	استفاده از افراد برجسته صنعت به عنوان هیئت امانت
رد	0/450	0/683	0/442	0/225	اصلاح آیین نامه جذب اعضای هیئت امانت
رد	0/392	0/625	0/383	0/167	مدیریت صنایع مرتبط با دانشگاه توسط هیات علمی
تایید	0/603	0/792	0/625	0/392	نگاه محصول محور به فارغ التحصیلان، و ورودی ها
تایید	0/764	0/942	0/800	0/550	توسعه رویدادها، پژوهش -ها و تولیدات علمی ممتاز، مأموریت گرا
تایید	0/814	0/975	0/858	0/608	عقد قراردادهای پژوهشی با صنعت و بازار و استفاده از متخصصان صنعت در دانشگاه
تایید	0/806	0/967	0/850	0/600	تناسب بودجه پژوهشی با پژوهش و جذب اعتبارات پژوهشی
تایید	0/689	0/867	0/725	0/475	حمایت از پژوهش بدون توجه به نوع پژوهش
تایید	0/736	0/925	0/767	0/517	ارائه سند علم و فناوری
تایید	0/697	0/900	0/717	0/475	اختیار تصمیم گیری درباره فرآیند و مقررات به کارگیری کارکنان ارشد، ساختار، و منابع مالی، و بودجه ریزی
تایید	0/717	0/900	0/742	0/508	تأمین نیروی انسانی، شرکت های دانش بنیان، از دانشگاه
تایید	0/758	0/933	0/792	0/550	تأسیس پارک های علم و فناوری، و مراکز تحقیقاتی
تایید	0/756	0/925	0/792	0/550	تعیین الویت در فعالیت های پژوهشی و سیاستگذاری در راستای تبدیل ایده به فناوری
تایید	0/772	0/925	0/817	0/575	بورسیه کردن دانشجویان تحصیلات تکمیلی توسط صنعت و دانشگاه
تایید	0/786	0/942	0/833	0/583	هدایت دانشجویان برای انتخاب موضوعات تحقیقاتی بازار و حرفه محور
تایید	0/767	0/933	0/808	0/558	راه اندازی، مقاطع تحصیلات تکمیلی، در حوزه میان رشته ای های
تایید	0/733	0/917	0/767	0/517	حفظ شاخص استاد به دانشجو
تایید	0/614	0/817	0/633	0/392	خصوصی شدن دانشگاه
تایید	0/772	0/933	0/817	0/567	توجه به استانداردهای بین المللی
تایید	0/789	0/950	0/833	0/583	توسعه و تجاری کردن تحقیقات دانشگاهی
تایید	0/733	0/917	0/767	0/517	تشکیل انجمن های دانش -آموختگان با هدف مهارت -آموزی و اشتغال -پذیری
تایید	0/750	0/933	0/783	0/533	تأسیس شرکت های خلاق و دانش بنیان با همکاری مرکز رشد
تایید	0/736	0/908	0/775	0/525	استفاده از ظرفیت های پژوهشی دانشگاه جهت تأمین اعتبار پژوهشی
تایید	0/703	0/883	0/733	0/492	ایجاد قطب علم، و انجمن های، فناوری، به عنوان رفرنس، و مرجع
تایید	0/800	0/967	0/842	0/592	فراهم نمودن زیرساخت های نرم افزاری، و سخت افزاری
تایید	0/692	0/892	0/717	0/467	توسعه فرهنگ سازمانی متناسب با برند
تایید	0/792	0/942	0/842	0/592	تدوین و بروز رسانی استراتژی و اهداف بلندمدت
تایید	0/764	0/925	0/808	0/558	کاهش تعارضات سازمانی، و توجه به جو سازمانی
تایید	0/689	0/883	0/717	0/467	طراحی کار راهه شغلی، و توسعه حرفه ای دانشگاهیان
تایید	0/725	0/908	0/758	0/508	همراستایی هیات علمی با برنامه های راهبردی دانشگاه
تایید	0/714	0/908	0/742	0/492	نهادینه کردن همکنشی -های بین بخشی و مشارکت در هم -اندیشی

فرآیندهای حمایتی



تایید	0/708	0/892	0/742	0/492	تخصصی شدن، مدیریت دانشگاه	
تایید	0/772	0/933	0/817	0/567	آسیب شناسی و نیازسنجی	
تایید	0/736	0/925	0/767	0/517	دارا بودن پایه های سیستماتیک مدیریت بازاریابی	
تایید	0/733	0/917	0/767	0/517	ساماندهی و اثربخش نمودن واحد اداری با استفاده از فناوری و بهسازی زیرساخت های ارتباطی و اطلاعاتی	
تایید	0/775	0/942	0/817	0/567	یکپارچه سازی و همراستا بودن، بعد ساختاری، بعد فرهنگ و بعد منابع	
تایید	0/753	0/942	0/783	0/533	گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی توسط هیأت علمی	
تایید	0/756	0/942	0/783	0/542	هانتینگ یا شکار مغزها و مدیریت استعداد	
تایید	0/789	0/967	0/825	0/575	مشارکت دانشجویان در طرح های پژوهشی به عنوان همیار یا دستیار پژوهشی	
تایید	0/786	0/958	0/825	0/575	بازاریابی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی، بر پایه کیفیت پژوهشی، دانشگاه	
تایید	0/792	0/958	0/833	0/583	جذب دانشجویان بین المللی	
تایید	0/781	0/958	0/817	0/567	آشنایی با فرآیندهای پژوهشی، دانشگاه و جبهه های تحقیق	فرآیندهای حمایتی
تایید	0/761	0/933	0/800	0/550	دانش نظری و شناختی برای انجام پژوهش	
تایید	0/647	0/850	0/667	0/425	آشنایی هیأت علمی با نظام های رتبه بندی	
تایید	0/761	0/925	0/800	0/558	نگرش برند محور	
تایید	0/811	0/967	0/858	0/608	اندیشه ورزی جمعی بین کنشگران علم و تسهیم دانش	
تایید	0/767	0/950	0/800	0/550	پاسداشت حقیقت جویی به مثابه غایت علم و ارزش فراگیر به خلق دانش	
تایید	0/747	0/900	0/792	0/550	مقالات منجر به محصول و نتنت، مقاله کیو وان، کتاب، مدل و چارچوب نظری	
تایید	0/761	0/933	0/800	0/550	منتورینگ و هدایت هیأت علمی جوان	
تایید	0/719	0/917	0/742	0/500	متمرکز بودن بر موضوعات خاص همراستا با حیطه تمایز دانش سازمانی	
تایید	0/750	0/933	0/783	0/533	به روز رسانی اصول مشتری مداری و روابط عمومی	
تایید	0/750	0/933	0/783	0/533	افزایش کیفیت خدمات	رفقار شهروندی
تایید	0/717	0/900	0/750	0/500	خوش برخورد، خوش صحبت، دانش بالا	
تایید	0/681	0/875	0/708	0/458	انتقال ابتکارات به یکدیگر	
تایید	0/722	0/917	0/750	0/500	هوشیاری کارکنان و چابکی فعالیتها	
تایید	0/806	0/983	0/842	0/592	حس تعلق به برند و احساس عرق در کارکنان و اعضای هیأت علمی	
تایید	0/742	0/942	0/767	0/517	سفیر برند	
تایید	0/792	0/975	0/825	0/575	احساس غرور و مباهات منابع انسانی به دستاوردهای دانشگاه	
تایید	0/800	0/967	0/842	0/592	اعتماد، احترام، عدالت، صداقت، صمیمیت و حمایت از دیگران	
تایید	0/819	0/975	0/867	0/617	وجدان کاری، تشریک مساعی و توجه	
تایید	0/800	0/967	0/842	0/592	رضایت شغلی	

در مرحله اول اجرای روش دلفی فازی دو مؤلفه "اصلاح آیین نامه اعضای هیئت امناء و مدیریت صنایع مرتبط با دانشگاه توسط هیأت علمی" به دلیل این که توافق متخصصین کمتر 0/5 بود در پرسشنامه دور دوم حذف گردید. در مرحله دوم، پرسشنامه مرحله اول دلفی به همراه شاخص هایی که از نظرات خبرگان استخراج شده است در پرسشنامه ای جدید طراحی و در اختیار خبرگان قرار داده شد همچنین در این دور، میانگین قطعی دور اول نیز قرار داده شده است تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل نیز مطلع شوند. نتایج مرحله دوم دلفی فازی در جدول 2 آورده شده است. در این دور نیز به طریق مشابه با استفاده از روابط 4-1 تا 4-3 میانگین فازی امتیازات محاسبه شده و توسط رابطه 4-4 امتیازات قطعی محاسبه می شود.

جدول 3. ماتریس تصمیم گیری میانگین فازی داده ها دور دوم



اختلاف	میانگین قطعی مرحله اول	میانگین قطعی مرحله دوم	میانگین فازی مرحله دوم			شاخص	بعد
			n <sub>3</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>1</sub>		
0	0/833	0/833	0/983	0/883	0/633	تصویر ذهنی دانشجویان و مخاطبان بیرونی از دانشگاه	تصویر برند دانشگاه
0	0/872	0/872	1/000	0/933	0/683	اعتبار دانشگاه	
0	0/725	0/725	0/925	0/750	0/500	استفاده از خرد جمعی	مدیریت پروژه دانش
0	0/700	0/700	0/900	0/725	0/475	استفاده از هوش مصنوعی و طراحی سیستمی برای یاسخگوی، نیازهای، اطلاعاتی، افراد به طور آنلاین، راه اندازی موک های جهت راهنمایی دانشجویان	
0	0/697	0/697	0/908	0/717	0/467	توسعه دانش های چند رسانه ای	
0	0/733	0/733	0/933	0/758	0/508	مشخص نمودن حیطة تمایز و جهت گیری راهبردی در راستای ارتقای پژوهش	ارزش های کلیدی
0	0/733	0/733	0/933	0/758	0/508	توسعه برند داخلی	
0	0/797	0/797	0/975	0/833	0/583	تضمین کیفیت پژوهش، طرح های پژوهشی و ارتقای تصویر دانشگاه بر اساس پرونده ها	
0	0/825	0/825	0/975	0/875	0/625	همسو شدن با پیشرفت های فناوری	
0	0/833	0/833	0/983	0/883	0/633	اثر بخشی اجتماعی دانشگاه	
0	0/811	0/811	0/983	0/850	0/600	توجه به رویکرد میان رشته ای در مطالعات"	
0	0/778	0/778	0/967	0/808	0/558	جهت گیری برند محور و نمود پژوهش در برند دانشگاه	
0	0/814	0/814	0/975	0/858	0/608	دستیابی به مرجعیت علمی	
0	0/786	0/786	0/942	0/833	0/583	تحول در نگرش ها، باورها، ارزش ها و ایجاد ارزش ها و باورهای مشترک	
0	0/728	0/728	0/908	0/758	0/517	پرورش روحیه خلاقیت و نوآوری	
0	0/822	0/822	0/983	0/867	0/617	آزادی علمی	عوامل سازمانی و فردی
0	0/811	0/811	0/967	0/858	0/608	تکریم و احترام به دستاوردهای علمی	
0	0/836	0/836	0/975	0/892	0/642	اخلاق حرفه ای و تعهد سازمانی	
0	0/833	0/833	0/983	0/883	0/633	رشد و بلوغ علمی دانشگاه	
0	0/864	0/864	0/992	0/925	0/675	اهداف و کار ویژه های نهاد دانشگاه	
0	0/742	0/742	0/925	0/775	0/525	چارچوب های قدرت و نقش ساختار مدیریتی و اداری در تصمیم گیری دانشگاه	
0/042	0/686	0/728	0/917	0/758	0/508	مدیریت چرخشی و غیر حرفه ای	
0	0/581	0/581	0/767	0/600	0/375	رویکرد گذشته گرایانه و فن سالارانه نولیبرالی	
0	0/547	0/547	0/758	0/558	0/325	انسجام سطوح سازمانی	
0	0/756	0/756	0/933	0/792	0/542	دولتی بودن سیستم های دانشگاهی	
0	0/597	0/597	0/800	0/617	0/375	آگاهی از ویژگی عمومی و یگانه گرایش های علمی	
0	0/647	0/647	0/858	0/667	0/417	همگرایی سنجه های ارزیابی با عملکرد اعضای علمی	
0	0/731	0/731	0/908	0/767	0/517	تمرکز منابع، فرصتها و مزایا در رتبه استادی	
0	0/681	0/681	0/875	0/708	0/458	پاداش دهی به تقلب ها و نادیده انگاشتن آن - هادر فرآیند ارزیابی	
0/036	0/575	0/611	0/800	0/633	0/400	چیرگی مهارت - آموزشی و باز تولید بر یادگیری و دانش آفرینی	
0	0/739	0/739	0/933	0/767	0/517	باور قلبی مدیران ارشد به برندسازی داخلی	
0	0/814	0/814	0/975	0/858	0/608	نعداد مقالات شاخص مرجعیت علمی	
0/022	0/761	0/783	0/967	0/817	0/567	اشتغال به آموزش و کمبود وقت جهت انجام پژوهش	
0	0/669	0/669	0/858	0/692	0/458		



0	0/847	0/847	0/992	0/900	0/650	برند شخصی اعضای هیأت علمی	مکانیزم‌های برند
0	0/800	0/800	0/967	0/842	0/592	انگیزه فردی	
0	0/814	0/814	0/975	0/858	0/608	قابلیت فردی	
0	0/767	0/767	0/933	0/808	0/558	حمایت کارکنان در راستای برندینگ دانشگاه	
0	0/781	0/781	0/942	0/825	0/575	تسلط کارکنان به حیطة کاری خود	
0	0/800	0/800	0/967	0/842	0/592	ذهن پویا و پرسشگر	
0/005	0/564	0/569	0/767	0/583	0/358	برون سپاری پژوهش توسط دانشجو	
0	0/828	0/828	0/967	0/883	0/633	کیفیت علمی ورودی های دانشگاه	
0	0/781	0/781	0/958	0/817	0/567	برگزاری دوره های بازآموزی و آموزش مرتبط با عملکرد	
0	0/736	0/736	0/925	0/767	0/517	طراحی دوره های آموزشی بر مخاطب و توجه به آموزش های بازار کار	
0	0/747	0/747	0/942	0/775	0/525	اجرای طرح های مهارت ورزی در رشته های تحصیلی میان رشته ای	
0	0/697	0/697	0/892	0/725	0/475	آشنا نمودن عضو علمی، با روش ها، معیارها و مراکز رتبه بندی، دانشگاه-ها	
0	0/808	0/808	0/958	0/858	0/608	آموزش تفکر نقاد	
0	0/736	0/736	0/925	0/767	0/517	شرکت هیأت علمی در کارگاه-های آموزشی و کارگاه-هایی با عناوین اخلاق، آکادمیک، تشکیلاتی، و بینار اخلاق، پژوهش	
0	0/722	0/722	0/933	0/742	0/492	برگزاری جلسات ادواری و هم اندیشی و پایورزی بر مشارکت نقش آفرینان دانشگاهی در تصمیم گیری	
0	0/744	0/744	0/933	0/775	0/525	تعامل مستمر هیأت علمی با کارکنان و دانشجویان	
0	0/772	0/772	0/933	0/817	0/567	مشارکت در نهادها و برنامه-های حرفه-ای ملی، منطقه ای، و همکوشی، فکری، و اجتماعی، در قلمرو جهانی، ارائه خدمات مشاوره پژوهشی به سازمان ها	
0	0/781	0/781	0/958	0/817	0/567	بین-المللی شدن دانشگاه و تأمین منابع انسانی، علمی و مالی، در سطح بین-المللی	
0	0/769	0/769	0/958	0/800	0/550	ایجاد شبکه های اجتماعی، و پیام رسان و معرفی فعالیت های پژوهشی دانشگاه در سطح جامعه	
0	0/797	0/797	0/975	0/833	0/583	چرخش آزاد اطلاعات و دسترسی همگانی به اطلاعات	
0	0/706	0/706	0/917	0/725	0/475	انتشار و بالا بردن نشریات دانشجویی	
0	0/767	0/767	0/967	0/792	0/542	معرفی دستاوردها، کتاب هایی که رفرنس کلاس های درسی شده	
0	0/817	0/817	0/983	0/858	0/608	اهمیت دادن به سرمایه های اطلاعاتی	
0	0/794	0/794	0/967	0/833	0/583	برخورداری از تخصص و بینش مدیریتی	رهبری برند محور
0	0/747	0/747	0/925	0/783	0/533	همفکری و همکاری همه جانبه با هیئت امنا و مدیران دانشگاه	
0	0/725	0/725	0/908	0/758	0/508	توجه به ساختارهای غیر رسمی	
0	0/739	0/739	0/933	0/767	0/517	خودمدیریتی و تقویت قابلیت های خودانگیزی	
0	0/744	0/744	0/933	0/775	0/525	عجین شدن با ارزش های سازمانی	
0	0/736	0/736	0/917	0/767	0/525	کاهش، بوروکراسی، و سرعت بخشیدن، به فرآیند جذب و تبدیل وضعیت استخدامی، هیأت علمی	
0	0/658	0/658	0/875	0/675	0/425	به کارگیری کارکنان در پست های مختلف با توجه به ویژگی های روانشناختی هر گروه از منابع انسانی	
0	0/739	0/739	0/908	0/775	0/533	اهمیت دادن به پیشینه و سابقه پژوهشی و گزینش افراد علاقه مند به پژوهش	

0	0/750	0/750	0/925	0/783	0/542	همراستایی شاخص های جذب با اهداف و سیستم ارزشی دانشگاه		
0	0/764	0/764	0/942	0/800	0/550	فرصت برابر در استخدام		
0	0/781	0/781	0/942	0/825	0/575	حمایت مادی و معنوی جهت حضور در محافل علمی، سخنرانی-هاکنفرانس ها و چاپ مقالات در مجلات		
0	0/767	0/767	0/933	0/808	0/558	وزن دهی به فعالیت های پژوهشی بر پایه مأموریت و اهداف دانشگاه		
0/014	0/789	0/803	0/975	0/842	0/592	راه اندازی استارت آپ های دانشجویی		
0	0/811	0/811	0/950	0/867	0/617	تسهیل فرایند دریافت گرنت و فرصت مطالعاتی		
0	0/833	0/833	0/983	0/883	0/633	اعطای اعتبارات به محققان و کارآفرینان دانشگاهی		
0	0/792	0/792	0/958	0/833	0/583	جبران خدمات و مکانیزم های نگهداشت منابع انسانی		
0	0/703	0/703	0/892	0/733	0/483	ارتقاء کارکنان بر اساس دوره های بازآموزی		
0	0/742	0/742	0/942	0/767	0/517	داشتن سند مکتوب برای ارتقاء و نگاشتن کتابچه ای راهنما برای اعضای علمی		
0	0/736	0/736	0/933	0/758	0/517	تعیین اثربخشی بر مبنای میزان ارجاعات و وزن دهی بالا به پژوهش در رتبه بندی		
0	0/800	0/800	0/950	0/850	0/600	قابل استفاده بودن نتایج پژوهش-ها در صنعت		
0	0/781	0/781	0/942	0/825	0/575	آشنایی مدیران پژوهشی با اصول و چارچوب ارزیابی پژوهش		
0	0/761	0/761	0/933	0/800	0/550	برابری، بی طرفی و عدم تبعیض در ارزیابی		
0	0/717	0/717	0/917	0/742	0/492	همسویی سنجه-های ارزیابی با عملکرد مورد انتظار سازمان		
0	0/814	0/814	0/975	0/858	0/608	استقلال، شفافیت و پاسخگویی گروه ارزیابی		
0	0/728	0/728	0/925	0/750	0/508	توجه به ناهمگونی سنجه ها با توجه به ماهیت رشته های گوناگون		
0	0/733	0/733	0/925	0/758	0/517	عدم تبدیل فرایند ارزیابی از فرایند علمی به فرایند اداری		
0	0/733	0/733	0/908	0/767	0/525	کاهش نقش نهادهای مداخله گر در ارزیابی		
0	0/728	0/728	0/917	0/758	0/508	اعتبارسنجی توسط ارزیاب های بیرونی		
0	0/717	0/717	0/900	0/750	0/500	ارزیابی عملکرد به صورت کیفی و غیر متمرکز		
0	0/717	0/717	0/917	0/742	0/492	تدوین ساختاری یکتا و همگون برای ارزیابی عملکرد اعضای علمی		
0	0/681	0/681	0/875	0/708	0/458	تأکید بر ارزیابی درونی به عنوان راهکاری برای بهبود کیفیت گروه های آموزشی		
0/022	0/778	0/800	0/950	0/850	0/600	حمایت از پژوهش های، منتج به محصول، فناوری، و مالکیت معنوی اثر		فرآیندهای حمایتی
0	0/739	0/739	0/917	0/775	0/525	استفاده از افراد برجسته صنعت به عنوان هیئت امناء		
0	0/603	0/603	0/792	0/625	0/392	نگاه محصول محور به فارغ التحصیلان و ورودی ها		
0	0/764	0/764	0/942	0/800	0/550	توسعه رویدادها، پژوهش-ها و تولیدات علمی ممتاز، مأموریت گرا		
0	0/814	0/814	0/975	0/858	0/608	عقد قراردادهای پژوهشی با صنعت و بازار و استفاده از متخصصان صنعت در دانشگاه		
0	0/806	0/806	0/967	0/850	0/600	تناسب بودجه پژوهشی با پژوهش و جذب اعتبارات پژوهشی		
0	0/689	0/689	0/867	0/725	0/475	حمایت از پژوهش بدون توجه به نوع پژوهش		
0	0/736	0/736	0/925	0/767	0/517	ارائه سند علم و فناوری		
0	0/697	0/697	0/900	0/717	0/475	اختیار تصمیم گیری درباره فرآیند و مقررات به کارگیری کارکنان ارشد، ساختار، و منابع مالی و بودجه ریزی		
0	0/717	0/717	0/900	0/742	0/508	تأمین نیروی انسانی شرکت های دانش بنیان از دانشگاه		



0	0/758	0/758	0/933	0/792	0/550	تأسیس پارک های علم و فناوری و مراکز تحقیقاتی	فرآیندها حمایتی
0	0/756	0/756	0/925	0/792	0/550	تعیین الویت در فعالیت های پژوهشی و سیاستگذاری در راستای تبدیل ایده به فناوری	
0	0/772	0/772	0/925	0/817	0/575	بورسیه کردن دانشجویان تحصیلات تکمیلی توسط صنعت و دانشگاه	
0	0/786	0/786	0/942	0/833	0/583	هدایت دانشجویان برای انتخاب موضوعات تحقیقاتی بازار و حرقه محور	
0	0/767	0/767	0/933	0/808	0/558	راه اندازی، مقاطع تحصیلات تکمیلی، در حوزه میزان، رشته ای های	
0	0/733	0/733	0/917	0/767	0/517	حفظ شاخص استاد به دانشجو	
0	0/614	0/614	0/817	0/633	0/392	خصوصی شدن دانشگاه	
0	0/772	0/772	0/933	0/817	0/567	توجه به استانداردهای بین المللی	
0	0/789	0/789	0/950	0/833	0/583	توسعه و تجاری کردن تحقیقات دانشگاهی	
0	0/733	0/733	0/917	0/767	0/517	تشکیل انجمن - های دانش - آموختگان با هدف مهارت - آموزی و اشتغال - پذیری	
0	0/750	0/750	0/933	0/783	0/533	تأسیس شرکت های خلاق و دانش بنیان با همکاری مرکز رشد	
0	0/736	0/736	0/908	0/775	0/525	استفاده از ظرفیت های پژوهشی دانشگاه جهت تأمین اعتبار پژوهشی	
0	0/703	0/703	0/883	0/733	0/492	ایجاد قطب علمی، و انجمن های فناوری به عنوان رفرنس و مرجع	
0	0/800	0/800	0/967	0/842	0/592	فراهم نمودن زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری	
0	0/692	0/692	0/892	0/717	0/467	توسعه فرهنگ سازمانی متناسب با برند	
0	0/792	0/792	0/942	0/842	0/592	تدوین و بروز رسانی استراتژی و اهداف بلند مدت	
0	0/764	0/764	0/925	0/808	0/558	کاهش تعارضات سازمانی و توجه به جو سازمانی	
0	0/689	0/689	0/883	0/717	0/467	طراحی کار راه شغلی و توسعه حرفه ای دانشگاهیان	
0	0/725	0/725	0/908	0/758	0/508	همراستایی هیأت علمی با برنامه های راهبردی دانشگاه	
0	0/714	0/714	0/908	0/742	0/492	نهادینه کردن همکنشی - های بین بخشی و مشارکت در هم - اندیشی	
0	0/708	0/708	0/892	0/742	0/492	تخصصی شدن مدیریت دانشگاه	
0	0/772	0/772	0/933	0/817	0/567	آسیب شناسی و نیازسنجی	
0	0/736	0/736	0/925	0/767	0/517	دارا بودن پایه های سیستماتیک مدیریت بازاریابی	
0	0/733	0/733	0/917	0/767	0/517	ساماندهی و اثربخش نمودن واحد اداری با استفاده از فناوری و بهسازی زیرساخت های ارتباطی و اطلاعاتی	
0	0/775	0/775	0/942	0/817	0/567	یکپارچه سازی و همراستا بودن بعد ساختاری، بعد فرهنگ و بعد منابع	
0	0/753	0/753	0/942	0/783	0/533	گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی توسط هیأت علمی	
0	0/756	0/756	0/942	0/783	0/542	هانتینگ یا شکار مغزها و مدیریت استعداد	
0	0/789	0/789	0/967	0/825	0/575	مشارکت دانشجویان در طرح های پژوهشی به عنوان همیار یا دستیار پژوهشی	
0	0/786	0/786	0/958	0/825	0/575	بازاریابی دانشجویان تحصیلات تکمیلی بر پایه کیفیت پژوهشی دانشگاه	
0	0/792	0/792	0/958	0/833	0/583	جذب دانشجویان بین المللی	
0	0/781	0/781	0/958	0/817	0/567	آشنایی با فرآیندهای پژوهشی دانشگاه و جبهه های تحقیق	
0	0/761	0/761	0/933	0/800	0/550	دانش نظری و شناختی برای انجام پژوهش	
0	0/647	0/647	0/850	0/667	0/425	آشنایی هیأت علمی با نظام های رتبه بندی	

0	0/761	0/761	0/925	0/800	0/558	نگرش برند محور	رفقار شهروندی
0	0/811	0/811	0/967	0/858	0/608	اندیشه ورزشی جمعی بین کنشگران علم و تسهیم دانش	
0	0/767	0/767	0/950	0/800	0/550	پاسداشت حقیقت جویی به مثابه غایت علم و ارزش فراگیر به خلق دانش	
0	0/747	0/747	0/900	0/792	0/550	مقالات منجر به محصول و پتنت، مقاله کیو وان، کتاب، مدل و چارچوب نظری	
0	0/761	0/761	0/933	0/800	0/550	منتورینگ و هدایت هیأت علمی جوان	
0	0/719	0/719	0/917	0/742	0/500	متمركز بودن بر موضوعات خاص همراستا با حیطه تمایز	
0	0/750	0/750	0/933	0/783	0/533	دانش سازمانی	
0	0/703	0/703	0/908	0/725	0/475	به روز رسانی اصول مشتری مداری و روابط عمومی	
0	0/750	0/750	0/933	0/783	0/533	افزایش کیفیت خدمات	
0	0/717	0/717	0/900	0/750	0/500	خوش برخورد، خوش صحبت، دانش بالا	
0	0/681	0/681	0/875	0/708	0/458	انتقال ابتکارات به یکدیگر	
0/025	0/722	0/747	0/942	0/775	0/525	هوشیاری کارکنان و چابکی فعالیتها	
0	0/806	0/806	0/983	0/842	0/592	حس تعلق به برند و احساس عرق در کارکنان و اعضای هیأت علمی	
0	0/742	0/742	0/942	0/767	0/517	سفیر برند	
0	0/792	0/792	0/975	0/825	0/575	احساس غرور و مباهات منابع انسانی به دستاوردهای دانشگاه	
0	0/800	0/800	0/967	0/842	0/592	اعتماد، احترام، عدالت، صداقت، صمیمیت و حمایت از دیگران	
0	0/819	0/819	0/975	0/867	0/617	وجدان کاری، تشریک مساعی و توجه	
0	0/800	0/800	0/967	0/842	0/592	رضایت شغلی	

یافته های پژوهش: بر اساس شاخص ها و گویه های مورد استفاده برای سنجش هر یک از ابعاد برند داخلی کارکرد پژوهش، ماتریس داده های خام هر یک از معیارها در حوزه مورد مطالعه از طریق پرسشنامه جمع آوری شد و سپس امتیاز خبرگان به گویه ها در هر معیار از طریق اعداد فازی تعریف شده تابع عضویت جایگزین شد و سپس مجموع امتیازات فازی هر گویه برای هر خبره محاسبه گردید که نتیجه آن تشکیل ماتریس تصمیم گیری فازی خبرگان بود (جدول 2 و 3).

با توجه به اجماع بالای خبرگان مطابق جدول 2 میزان اختلاف نظر خبرگان در مرحله دوم کمتر از حد آستانه 0/2 است، لذا نظر سنجی در این مرحله متوقف شد. از 151 شاخص تأثیرگذار بر برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه، 2 شاخص "اصلاح آیین نامه جذب اعضای هیأت علمی و مدیریت صنایع مرتبط با دانشگاه توسط هیأت علمی" حذف شدند و در نهایت 149 شاخص تأثیرگذار بر برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه تحت پنج متغیر علی، زمینه ای، واسطه ای، راهبردها و پیامدها تأیید شد.

برای پاسخگویی به سؤال های 3 و 4 پژوهش لازم بود، ضریب اهمیت (وزن) هر یک از مؤلفه های اصلی (ابعاد) و مؤلفه های فرعی الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه محاسبه گردد. با توجه به آنکه در تحلیل داده های این پژوهش از روش دلفی فازی استفاده شد، برای محاسبه وزن هر یک از مؤلفه های الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه باید از روش مناسب باروش دلفی فازی استفاده شود. در این مرحله برای بیان اهمیت نسبی خصوصیت ها و معیارها باید وزن نسبی آن ها را تعیین کرد. در این زمینه شیوه های متعددی مانند  $\text{Linmap}$ ,  $\text{AHP}$ ,  $\text{ANP}$ ,  $\text{Topsis}$ ,  $\text{Fuzzy}$ ، آنتروپی شانون و بردار ویژه وجود دارند که بر اساس نیاز می توان از آن ها استفاده کرد. در تحقیق حاضر از روش  $\text{Topsis Fuzzy}$  استفاده شده است وزن معیارهای پیشنهادی در محیط نرم افزار متلب محاسبه و به هر معیار تخصیص داده شده است و بر اساس وزن هر یک از آن ها معیارها رتبه بندی شدند.

در جدول 3 و 4 فاصله ابعاد اصلی و مؤلفه های فرعی هر یک از آن ها با ایده آل مثبت و ایده آل منفی و همچنین رتبه هر یک از آن ها مشخص شده است.



جدول ۴. الویت بندی ابعاد الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش

Rank	D <sup>+</sup>	d <sup>-</sup>	ابعاد
1	0/266	0/422	تصویر برند دانشگاه
9	0/381	0/305	مدیریت پویای دانش برند
2	0/307	0/376	ارزش های کلیدی
8	0/363	0/319	عوامل سازمانی و فردی
4	0/336	0/346	مکانیزم های برند
5	0/347	0/336	رهبری برند محور
6	0/351	0/333	فرآیندهای حمایتی
7	0/356	0/329	عملکرد برند محور
3	0/316	0/369	رفتار شهروندی

جدول ۴. الویت بندی مؤلفه های فرعی الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش

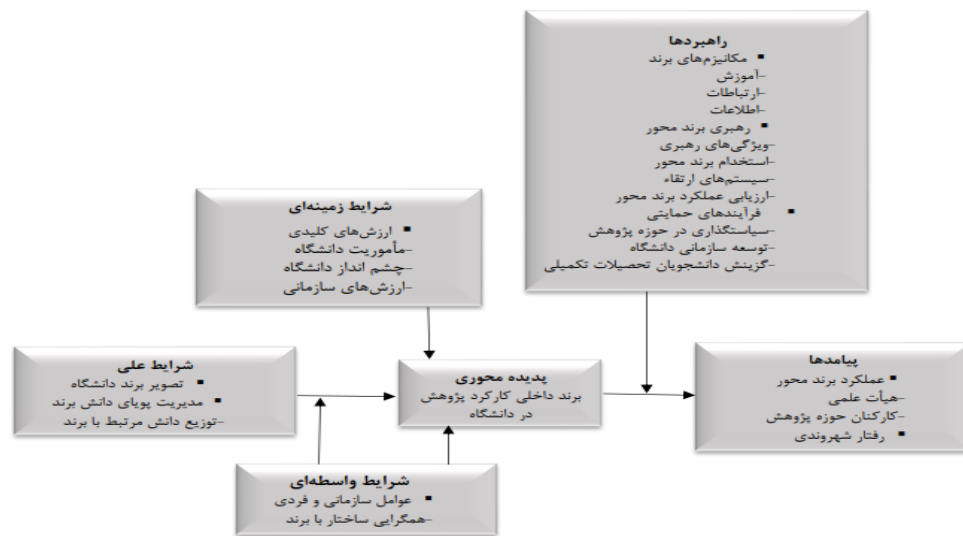
Rank	D <sup>+</sup>	d <sup>-</sup>	مؤلفه های فرعی
2	0/323	0/400	مأموریت
3	0/334	0/395	چشم انداز
1	0/314	0/410	ارزش های سازمانی
17	0/387	0/325	توزیع دانش مرتبط با برند
14	0/375	0/347	همگرایی ساختار با برند
7	0/358	0/366	آموزش
5	0/345	0/379	ارتباطات
6	0/348	0/375	اطلاعات
10	0/363	0/362	ویژگی های رهبری
15	0/378	0/345	استخدام برند محور
4	0/341	0/381	سیستم های ارتقاء
12	0/366	0/356	ارزیابی عملکرد
9	0/360	0/362	سیاست گذاری
13	0/370	0/355	توسعه سازمانی
11	0/366	0/360	گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی
8	0/359	0/364	هیأت علمی
16	0/383	0/342	کارکنان حوزه پژوهش



## الگوی نهایی

الگوی استخراجی از نظریه داده بنیاد در این پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی اعتباریابی شد و با استناد به نتایج کسب شده، الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه دارای ۹ بعد اصلی شامل: تصویر برند دانشگاه، مدیریت پویای دانش برند، ارزش‌های کلیدی، عوامل سازمانی و فردی، مکانیزم‌های برند، رهبری برند محور، فرآیندهای حمایتی، عملکرد برند محور و رفتار شهروندی و ۱۷ مؤلفه فرعی و ۱۴۹ شاخص مطابق نمودار ذیل بود.

شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش



## بحث:

به طور کلی رویکرد پیشنهادی پژوهش بر اساس نظریه داده بنیاد شامل شش متغیر بود که با استفاده از روش دلفی فازی اعتبارسنجی و غربالگری گردید (شکل ۲). شرایط علی با دو مقوله تصویر برند دانشگاه و مدیریت پویای دانش برند شناسایی شد. تصویر برند به ارتباطات و وابستگی‌های مشهود و نامشهود فرد با برند اشاره دارد و می‌تواند ارتباطات بازاریابی را به طور اثربخشی افزایش دهد. دانش برند با اطلاعات توصیفی و ارزشی مربوط به برند تعریف می‌شود. بر همین اساس دانش ضمنی یا نهادینه شده در کارکنان و دانش عینی یا قابل انتقال برند به طور همزمان در یک برنامه برندسازی مورد توجه هستند.

شرایط زمینه‌ای با مقوله ارزش‌های کلیدی مشخص گردید که دارای سه زیر مقوله مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی دانشگاه بود. Key (2006) معتقد است که ارزش‌های اصلی یک سازمان باید همیشه در راستای حفظ و نگهداری هویت برند باشد.

چشم‌انداز شامل جملات اساسی و مهمی است که در آن ارزش‌ها، آمال و اهداف آتی سازمان به چشم می‌خورد و مأموریت عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه در قبال جامعه خود، بر عهده گرفته تا با ایفای آن و ارائه خدمات مورد نظر، نیازهایی از جامعه را برآورده سازد. ارزش‌های سازمانی، مفروضات و باورهای ناخودآگاهانه‌ای هستند که در قلب فرهنگ سازمان قرار دارند و به تمام تصمیماتی که در تمام سطوح سازمان اتخاذ



می شوند جهت می دهند (Howell, 2011 & Kirk-Brown). با توجه به جهت گیری این سه زیر مقوله می توان بستر مناسبی برای برندسازی داخلی دانشگاه فراهم نمود.

شرایط واسطه‌ای (مداخله‌گر) با مقوله اصلی عوامل سازمانی و فردی تبیین گردید که شامل زیر مقوله همگرایی ساختار با برند است. عوامل سازمانی از وجود سازمان و مدیریت حاکم بر سازمان نشأت می‌گیرند. یعنی سازمان به علت وجود و نوع کارکرد، ساختار، فرهنگ مدیریتی حاکم بر آن به یک سری عوامل مشخصه می‌رسد. عناصر فردی شاغل در سازمان نیز با توجه به فلسفه وجودی سازمان به کارگمارده می‌شوند. به نظر می‌رسد برای داشتن برنامه‌ی برندسازی داخلی توجه به ساختار موجود و شناسایی ساختارهای مطلوب، یک الزام عملی باشد که متأسفانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

راهبردها در این پژوهش در سه مقوله: مکانیزم‌های کلیدی، رهبری برندمحور و فرآیندهای حمایتی دسته‌بندی شد. مکانیزم‌های برندمحور در واقع به ساز و کار و به نتیجه رسیدن یک هدف گفته می‌شود که شامل: آموزش، ارتباطات و اطلاعات بود. Burmann & Zeplin (2009) 9 آموزش را در زمره فعالیت‌های منابع انسانی در مدل خود مطرح کرده و بیان می‌کنند برای ایجاد اطمینان از تناسب بین هویت و برند باید فرایند اجتماعی سازی صورت گیرد و از طریق سنت‌ها و رسومات، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، ظرفیت، شخصیت و رویکردهای غیررسمی بین کارکنان و برند تطابق ایجاد کرد.

برقراری ارتباطات اثربخش که منعکس کننده هویت سازمان است، می‌تواند منجر به افزایش و آگاهی کارکنان از برند سازمان، برقراری ارتباط روانی میان کارمند و سازمان و در نهایت درونی سازی ارزش‌های برند در کارکنان شود. ارتباط خارجی بر نتایج مدیریت برند داخلی در دیدگاه سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. همچنین واضح است که عدم وجود ارتباطات خارجی منجر به عدم تطابق کارکنان از نظر ارتباطات خارجی و کمبود برای ایجاد سطح کافی از درک برند در بین کارمندان و مشتریان می‌شود.

اطلاعات: اطلاعات شامل منافعی است که کارکنان در مشاغل خود به دنبال آن می‌باشند. تولید این دانش جهت جذاب‌تر ساختن مشاغل نزد کارکنان به کار می‌رود انتشار اطلاعات یک پیش شرط مهم در هماهنگ ساختن نگرش و رفتار کارکنان با اهداف سازمان می‌باشد. (Lings & Greenley, 2005). زیربنای تصمیمات درست، استفاده از اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری می‌باشد. لذا باید اطمینان حاصل نمود که اطلاعات مورد نیاز کارکنان و متخصصان به سهولت در اختیار آنان قرار گیرد. اتخاذ تصمیم‌های درست، اجرای آن‌ها را میسر می‌سازد و موجب پایداری انگیزه در کارکنان و اعضای هیأت علمی خواهد شد.

رهبری برند محور شامل: ویژگی‌های رهبری، استخدام برندمحور، سیستم‌های ارتقاء و ارزیابی عملکرد برند محور است.

رهبری برند محور مستلزم رفتارهایی از قبیل، حفظ ارزش‌های برند، بر شمردن اهدافی در راستای ارتقای برند و برانگیختن افراد برای مشارکت و افتخار به برند سازمان، تحریک کارکنان برای تجدید نظر در کار خود به عنوان عضوی از جامعه برند و کمک به کارکنان برای تفسیر شخصی وعده‌هایی که برند می‌دهد و تعلیم و آماده‌سازی آن‌ها برای رشد در نقش‌های محوله است. در این میان سبک رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌ها می‌تواند همراه با اثر سیستم‌های کنترل داخلی، بر شدت نوآوری و عملکرد سازمانی دانشگاه تأثیر مثبتی داشته باشد و سیستم‌های کنترل داخلی به عنوان ابزاری برای بهبود بهره‌وری و کیفیت کار در دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. (درینی و همکاران، 1401). ویژگی‌های رهبری شناسایی شده در این پژوهش شامل: برخورداری از تخصص و بینش مدیریتی، همفکری و همکاری همه جانبه با هیئت امانت و مدیران دانشگاه، توجه به ساختارهای غیر رسمی، خودمدیریتی و تقویت قابلیت‌های خودانگیزی و عجین شدن با ارزش‌های سازمانی بود.

استخدام و به کارگیری متناسب با هویت برند دو کارکرد بسیار مهم در حوزه فعال سازی برند داخلی دارد؛ اینکه اگر ارزش‌های برند در گزینش و جذب نیروهای جدیدالاستخدام لحاظ شود، به یقین آینده بهتری در خصوص پیاده‌سازی، جاری سازی و فعال سازی ارزش‌های برند وجود خواهد داشت و سوق دادن رفتار کارکنان به سمت رفتارهای برندمحور سهل‌تر خواهد بود؛ همچنین زمانی که کارکنان قدیمی سازمان فرآیند جذب نیروهای جدید را با توجه به ارزش‌های برند ملاحظه می‌کنند، از برندمحور بودن سازمان و اقدامات آن مطلع می‌شوند.



شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی از جمله مسائل اساسی در مدیریت نظام آموزش عالی است. بر اساس دیدگاه‌های جدید در مدیریت آموزش عالی، تأکید بر آن است که سازمان‌های آموزش عالی همانند «بناگاه‌های رقابت‌مند» به اقتصاد بازار توجه کنند. نظر به اینکه بهره‌وری منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های مهم توان رقابت‌مندی است، لذا ارتقای بهره‌وری اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها و شناخت عوامل مؤثر بر آن از اهمیت خاصی برخوردار است (صابری و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری اعضای علمی سیستم‌های ارتقاء می‌باشد. سیستم‌های ارتقاء در آموزش عالی بدین ترتیب است که اشخاصی که به عنوان عضو هیأت علمی برای خدمت در دانشگاه پذیرفته می‌شوند در پایه یک مرتبه مربوطه قرار می‌گیرند. مگر آنکه سوابق خدمت قابل قبول آموزشی و پژوهشی مورد تأیید هیأت میزبان دانشگاه داشته باشند که در این صورت، پایه آنان در هر یک از مراتب، طبق مقررات این نامه ارتقاء و همچنین تکالیف عمومی اعضای هیأت علمی حسب مورد تعیین می‌گردد.

ارزیابی عملکرد برند محور ابزاری است که به واسطه آن کارکنان توانمند امکان رشد و ترقی می‌یابند، از کارکنان مستعد و توانمند قدردانی می‌شود، روش‌های کار بهبود می‌یابند و حتی به شناسانده شدن استعدادها در سازمان کمک می‌کند و موجب تلاش فزاینده کارکنان در راستای برند سازمان و اثربخشی و خلاقیت و نوآوری منابع انسانی می‌گردد.

فرآیندهای حمایتی شامل: سیاستگذاری در حوزه پژوهش، توسعه سازمانی دانشگاه، گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی بود. در این پژوهش منظور از سیاستگذاری مجموعه‌ای از اهداف عینی و مشخص برای اقدامات عملی در راستای برندینگ داخلی دانشگاه بود.

توسعه سازمانی دانشگاه در پی توسعه و بهبود ساختار و فرهنگ سازمانی، نظام مدیریتی و به طور کلی دست‌یابی به اهداف سازمانی که همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف دانشگاه را ایجاب می‌نماید. گسترش جهت‌گیری تجاری و نیز ماهیت فراملی مؤسسات آموزش عالی منجر شده که دانشگاه‌ها علاقه وافری برای درک جایگاه خویش در مقایسه با رقبای خود نشان دهند. برای این منظور حوزه‌های مختلفی را می‌توان مورد مقایسه قرار داد که یکی از آن‌ها، شاخص‌های مربوط به پذیرش دانشجویان تحصیلات تکمیلی مستعد و توانمند موجب بهبود و ارتقاء سطح پژوهش‌های علمی می‌شود. عوامل تأثیرگذار بر فعالیت‌های پژوهشی و نگرش مثبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به پژوهش و توسعه مهارت‌های پژوهشی آن‌ها از اهداف مهم آموزش عالی کشورها است (روستایی و همکاران، ۱۴۰۰).

پیامدها در قالب دو مقوله عملکرد برند محور و رفتار شهروندی دسته‌بندی شدند. عملکرد برند محور در حوزه پژوهش در دو حیطه هیأت علمی و کارکنان مطرح شده است. در واقع هیأت علمی سکاندار فعالیت‌های پژوهشی هر دانشگاه است عملکرد آن‌ها همراستا با برند، موجب ارتقای تصویر برند دانشگاه می‌شود. کارکنان حوزه پژوهش نیز در راستای امکانات نرم افزاری و همراهی با تیم تحقیق در امور اداری موجب تسهیل فرآیندهای پژوهشی می‌گردند. رفتار شهروندی برند شامل تمامی رفتارهایی است که از جانب ذینفعان داخلی سازمان و برای قدرت بخشیدن به شخصیت برند سازمان انجام می‌پذیرد (Revans, 2014:61). در این پژوهش رفتار شهروندی شامل حس تعلق به برند و احساس عرق در کارکنان و اعضای هیأت علمی، اعتماد، احترام، صداقت، صمیمیت، حمایت از دیگران، وجدان کاری، تشریک مساعی و توجه و رضایت شغلی بود.

نتیجه‌گیری:

مفهوم برندسازی داخلی همزمان با چالش‌های پراوازه برندسازی آموزش عالی مدرن ظهور کرده است: درک و ابراز کارکنان ناسازگار با برند ("زندگی با برند") در بخش آموزش عالی به طور عملی به شدت مورد توجه قرار گرفته است و منشاء ظهور یک موضوع علمی خاص شده است (Whisman, 2009). در آموزش عالی در حال تغییر، فرصت‌ها و چالش‌های قابل توجهی برای برند وجود دارد. مهم‌ترین آن‌ها یک چارچوب روشن برای ایده‌پردازی، تجزیه و تحلیل و مدیریت برندها در زمینه بسیار خاص آموزش عالی است.

با استناد به الزام طراحی الگوی برند داخلی در دانشگاه، در پژوهش حاضر، به دلیل تعدد و وسعت محتوایی و مفهومی کار ویژه‌های دانشگاه و همچنین شرایط و اقتضائات خاص و متنوع مترتب بر هر کدام از این کار ویژه‌های دانشگاهی، کار ویژه پژوهش مورد توجه قرار گرفت. توجه و تأکید بر تحقیقات علمی، رویکرد حل مسئله و تصمیمات



پژوهش محور رمز بقاء، کمال و توسعه جوامع در دنیای رقابتی کنونی محسوب می‌شود. در حال حاضر، سرنوشت پژوهش به شدت با مأموریت‌های تازه دانشگاه‌ها نظیر نوآوری، فناوری و کارآفرینی گره خورده است؛ به نحوی که تنها گزینه اطمینان بخش جهت خروج نظام آموزش عالی از چالش‌های پیش رو و تحقق توسعه پایدار کشور، نگاه همزمان و هماهنگ به مقوله‌های فوق است. بنابراین پژوهش یکی از کارکردها و وظایف مهم دانشگاه‌ها در سراسر دنیاست و اعضای هیأت علمی به عنوان عمده‌ترین محققان، نقش حیاتی در تولید علم و دانش دارند. پژوهش حاضر اقدام به تدوین و تبیین الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه نموده است. برای دستیابی به این الگو چهار سوال طراحی شد که در ادامه به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون نتایج و یافته‌های آن خواهیم پرداخت.

در راستای پاسخ به سؤال اول و دوم تحقیق، در خصوص ابعاد الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش در دانشگاه، یافته‌های پژوهش نشان داد که این الگو دارای نه بعد شامل: تصویر برند دانشگاه، مدیریت پویای دانش برند، ارزش‌های کلیدی، عوامل سازمانی و فردی، مکانیزم‌های برند، رهبری برند محور، فرآیندهای حمایتی، عملکرد برند محور و رفتار شهروندی است.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ابعاد تصویر برند دانشگاه، مدیریت پویای دانش برند، ارزش‌های کلیدی، مکانیزم‌های برند، رهبری برند محور، عملکرد برند محور و رفتار شهروندی با مطالعات دیوید (2020) Barros & García Cali، (2019) Lee & etal، (2019a) Murillo & King، (2018) Sydänmaanlakka، (2018) Piehler & etal، (2016, 2018) Dechawatanapaisal، (2018) Boukis & etal، (2017) DU Preez، & etal، (2015, 2017) Saleem & Iglesias، (2016) Yu & etal، (2016) Zhang & etal، (2015) B. and، (2014) Diamantopoulos، (2012) Ruediger & etal، (2012) Uen & etal، (2011) Punjaisri & Wilson، (2011) King & Judson؛ (2009) Grace، (2005) Burmann، C.، & Zeplin، (2003) Urde، (2003) De Chernatony & Vallaster، (2008) Aurand.؛ Gorchels، & Gordon، (2008) Shafia و (2018) همسو بودند. لازم به ذکر است دو بعد عوامل سازمانی و فردی و فرآیندهای حمایتی در هیچ یک از پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد بررسی، وجود نداشت و برای اولین بار مطرح شده است.

در راستای همسوسازی مؤلفه‌های فرعی الگو با پژوهش‌های پیشین مؤلفه‌های توزیع دانش مرتبط با برند، مأموریت دانشگاه، چشم‌انداز دانشگاه، ارزش‌های سازمانی، همگرایی ساختار با برند، آموزش، ارتباطات، اطلاعات، ویژگی‌های رهبری، استخدام برند محور، ارزیابی عملکرد برند محور با مطالعات Barros & García Cali، (2020) Murillo & King، (2019a,b) Lee & etal، (2018) Quaratino & Mazzei، (2018) Ragheb & etal، (2018) Sydänmaanlakka، (2018) Dechawatanapaisal، (2018) Gammoh & etal، (2018) Hasni & etal، (2018) Anees-ur-Rehman & etal، (2018) Saleem & Iglesias، (2018) Piehler & etal، (2016, 2018) چینگ و همکاران (2016, 2018) Biedenbach and Manzhynski، (2018) Iyer & etal، (2018) DU Preez، & etal، (2015, 2017) Hoppe، (2017) Bravo & etal، (2017) Yu & etal، (2016) Helm & etal، (2016) Bodkin & etal، (2016) Zhang & etal، (2016) Dean & etal، (2016) Coleman & etal، (2015) King & Grace، (2010, 2012) Punjaisri & Wilson، (2012) Sang & Swinney، (2012) Sharma & Kamalanabhan، (2012) Chang & etal، (2012) Foster & etal، (2010) Anisimova & Mavondo، (2011) Punjaisri & etal، (2009) Whisman، (2010) Gautam، (2009A,B) Suleymanov، (2008) Vrontis، (2006) Papasolomou، & Zeplin، (2005) Burmann، & Zeplin، (2004) Urde، (2003) Shafia و (2018) هم راستا بودند. با توجه به اینکه اکثر پژوهش‌های پیشین برندسازی داخلی در حیطه کسب و کار بودند و پژوهش‌های مربوط به برندسازی داخلی در دانشگاه کم‌شمار بود، مؤلفه‌های سیستم‌های ارتقاء، سیاستگذاری در حوزه پژوهش، توسعه سازمانی دانشگاه، گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی، هیأت علمی و کارکنان حوزه پژوهش در هیچ یک از مطالعات پیشین مشاهده نشد.

در پاسخ به سؤال سوم و چهارم تحقیق، در خصوص ضریب اهمیت (وزن) ابعاد الگوی برند داخلی کارکرد پژوهش نتایج و یافته‌های پژوهش نشان داد که تصویر برند دانشگاه با کسب رتبه یک دارای بیشترین اهمیت و مدیریت پویای دانش برند با رتبه نه از کمترین اهمیت برخوردار بود. همچنین در بخش دوم از میان هفده مؤلفه فرعی ارزش‌های سازمانی با رتبه یک دارای بیشترین اهمیت و توزیع دانش مرتبط با برند با رتبه هفده کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه بود.



در صنعت آموزش عالی، خیلی از دانشگاه‌ها هنوز معتقدند که واژه برند و برند سازی صرفاً کاربرد تجاری و بازاریابی دارد (Judson, 2008). به ویژه در دانشگاه‌های ایران توجه چندانی به اقدامات برند سازی نشده است. ولی واقعیت این است همانطور که هر سازمان خدماتی باید الزامات و نیازهای مشتریان بالقوه خود را شناسایی کرده، محصولات و خدمات خود را بر اساس آن نیازها ارائه دهد، برای بخش آموزشی (دانشگاه) نیز این موضوع کاملاً صادق است. در این بخش مشتریان همان دانشجویان و اساتید بالقوه هستند. دانشگاه‌ها به این نتیجه دست یافتند که برای رقابت در این عرصه به اهرمی مناسب مانند توجه به بازار نیاز دارند. و در تمام نقاط جهان جستجوی یک تعریف منحصر به فرد از آنچه که هستند را به منظور تمایز خودشان و جذب دانشجویان و کارکنان آکادمیک آغاز کرده‌اند (etal, & Suomi, 2015). بنابراین برند سازی، یکی از فرآیندهایی است که می‌تواند دانشگاه‌ها را برای مواجهه با چالش‌های پیشرویشان، توانمند نماید.

با توجه به اهمیت برند سازی در این حوزه، به نظر می‌رسد تشکیل واحد تخصصی بازاریابی و برندینگ در حوزه دانشگاهی و فعالیت‌های مدیریت‌های برند داخلی می‌تواند نقطه شروع پذیرش درونی برند و درک اهمیت برند باشد. با در نظر گرفتن این موضوع که برند سازی داخلی یک جهش فرهنگی در سازمان است فرهنگ سازمانی ممکن است منبعی برای مزیت رقابتی باشد، زمینه فرهنگی بر چگونگی پیاده سازی ارزش‌های برند توسط کارکنان از طریق فرآیندهای اجتماعی تأثیرگذار است بنابراین مدیران در برندینگ داخلی دانشگاه باید مراقب باشند که ارزش‌های برند به آن فرهنگ احترام بگذارند و آن را به عنوان بخشی از برند خود بپذیرند.

وجود انواع اطلاعات در سازمان برای موفقیت برند سازی داخلی کفایت نمی‌کند، بلکه امکان انتقال مفاهیم در زمان مناسب به مخاطبان درون سازمانی یک فاکتور مطلوب به حساب می‌آید. بنابراین مدیران می‌توانند از طریق ارتباطات دو طرفه، نشست‌های روزانه، جلسات گروهی در بهبود نگرش هیأت علمی نسبت به جهت گیری و حیطة تمایز برند در راستای ارتقاء تصویر برند دانشگاه بهره‌گیرند.

تطابق و همخوانی بین استراتژی‌های برند سازی سازمان و کلیه برنامه‌های تعریف شده درون سازمانی یکی دیگر از پیش‌نیازهای موفقیت برنامه‌های برند سازی داخلی است. بنابراین توصیه می‌شود مدیران دانشگاهی مأموریت جهت‌گیری برند محور دانشگاه را در برنامه راهبردی دانشگاه به طور کاملاً روشن و واضح بیان نمایند.

برنامه‌ی برند سازی داخلی یک وظیفه‌ی بین بخشی است که نیازمند همراهی و همکاری گروه‌های مختلف ذی نفع و ذی نفوذ سازمان است. هر چند هدف این برنامه‌ها ایجاد ارزش، تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به برند سازمانی است اما عوامل انسانی و غیر انسانی زیادی در این حیطة نقش آفرینی می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به برنامه موفق برند داخلی، احاطه مطالعات مربوط به شناخت وضع موجود و تحلیل واقعیت‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت قرار گیرد.

و در نهایت یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما جهت اجرای موفقیت آمیز برندینگ داخلی در دستور کار مدیران دانشگاهی قرار گیرد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی:

- تدوین الگوی برند داخلی برای کار ویژه‌های آموزش و خدمات
- اجرای یک پژوهش مستقل به منظور شناسایی چالش‌ها و موانع اجرایی الگوی برند داخلی در آموزش عالی

سپاسگزاری

در پایان از تمامی اعضای تیم رساله و داوران محترم، همچنین داوران مقاله و دست‌اندرکاران نشریه نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع وجود ندارد.



## منابع:

- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, 37 (9), pp. 1177-1186.
- Ali-Choudhury, R., Bennett, R., & Savani, S. (2009). University marketing directors' views on the components of a university brand. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 11-33.
- Anees-ur-Rehman, M., H. Wong, P. Sultan, and B. Merrilees. 2018. How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (3): 303-315.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Aula, H. M., Tienari, J., & Wæraas, A. (2015). The university branding game: Players, interests, politics. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 164-179.
- Barros, David & García Cali, Ernesto. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*. 28. 1-19. 10.1057/s41262-020-00219-1.
- Baird, J. (1998), *Performance Monitoring of University Research, A perspective from Australia*, Tertiary Education and Management, 4, no. 3, Kluwer Academic Publishers, pp. 169-181
- Biedenbach, G., and S. Manzhynski. 2016. Internal branding and sustainability: Investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management* 25 (3): 296-306.
- Bravo, R., I. Buil, L. De Chernatony, and E. Martínez. 2017. Managing brand identity: Effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing* 35 (1): 2-23.
- Bodkin, C., C. Peters, and J. Thomas. 2016. The impact of employee work perceptions on purchase intentions from a company store. *Journal of Product & Brand Management* 25 (5): 479-489.
- Boukis, A., S. Gounaris, and I. Lings. 2017. Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing* 31 (7): 690-703.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Chang, Y., & Ko Y. J. (2014). The brand leadership: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 21, 63-80.
- Chang, A., H. Chiang, and T. Han. 2012. A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 46 (5): 626-662.
- Chapleo, C., & Clark, P. (2016). Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand analysis and management processes. *Journal of Brand Management*, 23(6), 631-647.
- Chou, J. (2012). A linguistic evaluation approach for universal design. *Information Sciences*, 190, 76-94. 8- Clayton, Mark J. (1997). Delphi: A technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational Psychology*, 17(4), 373- 386.
- Coleman, D.A., L. De Chernatony, and G. Christodoulides. 2015. B2B service brand identity and brand performance: An empirical investigation in the UK's B2B IT services sector. *European Journal of Marketing* 49 (7/8): 1139-1162.
- Dalkey, N., and O. Helmer. 1963. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science* 9 (3): 458-467.



- Dean, D., et al., Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education, *Journal of Business Research* (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>
- Dechawatanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: do generational differences and organizational tenure matter?. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 209-227. doi: 10.1108/ICT-10-2018-0089
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 645-69 Drake, S.M., Gulman, M.J. & Roberts, S.M. (2005). *Light their Fire*, Dearborn, Chicago, IL.
- DU Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33, 78-91.
- Erdoğan I., Ergun S.(2016). Understanding university brand loyalty: the mediating role of attitudes towards the department and university. *Social and Behavioral Sciences Volume 229*, 19 August 2016, Pages 141-150 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.123>
- Erkmén, E. & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: the role of trust. *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Foster, C., K. Punjaisri, and R. Cheng. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19 (6): 401–409.
- Gammoh, B.S., M.L. Mallin, E.B. Pullins, and C.M. Johnson. 2018. The role of salesperson brand selling confidence in enhancing important sales management outcomes: A social identity approach. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (3): 277–290.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U.(2004).Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3),301- 315.
- Ghose, K. 2009. Internal brand equity defines customer experience. *Direct Marketing: An International Journal* 3 (3): 177–185.
- Hasni, M., J. Salo, H. Naeem, and K. Abbasi. 2018. Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty: An empirical evidence from retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46 (11/12): 1056–1076.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77.
- Hubbard, D., & Evans, D. (2010). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *IBM Journal of Research and Development*, 54(3), 1-10.
- Holmgeren, L., Schuri, L. & Wingard, M. (2003). Internal branding, How to make employee live the brand. Master thesis, School of Economics and Mngement, Lund, University.
- Hoppe, D. 2018. Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management* 27 (4): 452–467.
- Ivy, J. (2001).Higher education institution image :A correspondance analysis approach. *International Journal of Educational Management*.15 (6), 276-282.
- Iyer, P., A. Davari, and A. Paswan. 2018. Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of Brand Management* 25: 202–216.



- Judson, K. M.; Aurand, T. W.; Gorchels, L. & Gordo, G. L. (2009). Building a university brand from within: University administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30 (1), 54–68.
- Kamarulzaman, N., Jomhari N., Raus, N., & Yusoff, M. Z. M. (2015). Applying the fuzzy delphi method to analyze the user requirement for user centred design process in order to create learning applications. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(32), 1-7.
- King, Ceridwyn. Grace, Debra. Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: a Case Study Approach, *Journal of Qualitative Marketing Research: an International Journal*, 2005. 8 (4).
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brandrelated attitudes and behaviours. *Europea*
- Krishnan, B. C., & Hartline, M. D. (2001). Brand equity: Is it more important in services. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 328-342.
- Andrea Howell, Andrea Kirk-Brown & Brian K. Cooper (2012) Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations?, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, 731-747, DOI: [10.1080/09585192.2011.561251](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561251)
- Lee, Y.H., C. Hsiao, H.Y. Chan, and I.C. Lee. 2019. Explorations of employee-based brand equity in the banking industry from a perceived-leadership perspective. *International Journal of Bank Marketing* 38 (2): 425–455.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305
- Löhndorf, B. and Diamantopoulos, A. (2014) Internal branding social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research* 17 (3): 310–325.
- Mampaey, J. (2017). An organisational perspective on social exclusion in higher education: A case study. *Education as Change*, 21(3), 1–19. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Mampaey, J., Schtemberg, V., Schijns, J., Huisman, J., & Wæraas, A. (2020). Internal branding in higher education: Dialectical tensions underlying the discursive legitimization of a new brand of student diversity. *Higher Education Research & Development*, 39(2), 230–243. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1674252>
- Manakandan, S. K., Rosnah I., Mohd Ridhuan J., & Priya R. (2017). Pesticide applicators questionnaire content validation: A fuzzy delphi method. *Med J Malaysia*, 72(4), 228-235.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G. 2005, "Positioning Southwest Airlines through employee branding", *Business horizons*, vol. 48, no. 6, pp. 535-545.
- Mohamad, S. N. A., Embi, M. A., & Nordin, N., (2015). Determining eportfolio elements in learning process using fuzzy delphi analysis, *International Education Studies*. 8(9), 171-176.
- Muradov, Adalat and BAGIRZADEH, Elshan and Suleymanov, Turan, *Internal Corporate Brand Building in Higher Education Institutions: Case Study of UNEC (2019)*. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 2019, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3609169>
- Murillo, E., and C. King. 2019a. Examining the drivers of employee brand understanding: A longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management* 28 (7): 893–907.
- Murray, T. J., L. L. Pipino, and J. P. van Gigch. 1985. A pilot study of fuzzy set modification of Delphi. *Human Systems Management* 5 (1): 76-80.





- Murray, T. J., Pipino, L. L., & Gigch, J. P. (1985). A Pilot Study of Fuzzy Set Modification of Delphi. *Human System Management*, 5, 76-80.
- Navehebrahim, A. & Yousefi, F. (2019). Explaining the role of customer knowledge in gaining satisfaction and brand equity from the customer's viewpoint. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2019 Vol.10 No.4, pp.398 – 414.
- Nicolescu, L. (2009). Applying marketing to higher education: Scope and limits. *Management & Marketing*, 4(2), 35-44.
- Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp 1120-1128. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.127>
- Pappasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.
- Piehler, R., C. King, C. Burmann, and L. Xiong. 2016. The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing* 50 (9/10): 1575–1601.
- Piehler, R. 2018. Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management* 25: 217–234.
- Pinar, M., T. Girard, P. Trapp, and Z. Eser. 2016. Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing* 34 (4): 529–549.
- Preez, R.D., Bebdixen, M.T. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 124-138.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., H. Evanschitzky and A. Wilson (2009b) internal branding: an enabler of employee's brand supporting behaviors. *Journal of Service Management*. 20(2). p. 209- 26.
- Quarantino, L., and A. Mazzei. 2018. Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior: The new frontier for brand building strategies. *EuroMed Journal of Business* 13 (2): 185–200.
- Qionglei Yu, Yousra Asaad, Dorothy A. Yen & Suraksha Gupta (2018) IMO and internal branding outcomes: an employee perspective in UK HE, *Studies in Higher Education*, 43:1, 37-56, DOI: [10.1080/03075079.2016.1152467](https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152467)
- Ragheb, S., A. Ahmed, and H. Hussein. 2018. Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management* 27 (1): 79–95.
- Rekettye, G., & Pozsgai, G. (2015). University and place branding: The case of universities located in ECC (European Capital of Culture) cities. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 28(S), 13–24.
- Ravens, C. (2013). *Internal Brand Management in an International Context* (Vol. 47). Springer Science & Business Media.
- Ruediger, H., D. Vrontis, M. Czinkota, and A. Hadiono. 2012. Corporate branding and transformational leadership in turbulent times. *Journal of Product & Brand Management* 21 (3): 192–204.



- Ryu, J.S., & Swinney, J.L. (2013). Branding Smallville: Community place brand communication and business owner perceptions of performance in small town America. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9, 98-108.
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250-265. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9>
- Sang, J., and J. Swinney. 2012. Aligning business owners for a successful downtown brand. *Journal of Place Management and Development* 5 (2): 102–118
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300- 322.
- Sizer, J. (2001), Research and knowledge age, *Tertiary Education and Management*, 7, no. 3, Kluwer Academic Publishers, pp. 227-242.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sujchaphong, N., Nguyen, B. & T C Melewar (2015): Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee brand support and transformational leadership, *Journal of Marketing for Higher Education*, DOI:10.1080/08841241.2015.1040104.
- Suleymanov, T., & Rajapunsan, A. (2008). *The Internal Corporate Brand Building Process of a Swedish University: Case Study: Linköping University*.
- Suleyman M. Yildiz (2016) The Effect of Internal Marketing on Work Engagement of Academic Staff in Higher Educational Institutions, *International Journal of Educational Sciences*, 13:2, 152-158, DOI: 10.1080/09751122.2016.11890449.
- Suomi, K. (2014). Exploring the dimensions of brand reputation in higher education – a case study of a Finnish master’s degree programme. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(6), 646–660. doi:10.1080/1360080X.2014.957893
- Sydänmaanlakka, I. (2018) Conceptualization of an Internal Branding Process Model: Ethnographic Case Study of F-Secure’s Brand Project, Master’s Thesis, Aalto University School of Business Marketing.
- Terglav, Katja & Konecnik Ruzzier, Maja & Kaše, Robert. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*. 54. 1-11. 10.1016/j.ijhm.2015.12.007.
- Urde, M. (2003), “Core value-based corporate brand building”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 1017-39.
- Uen, J., T. Wu, H. Teng, and Y. Liu. 2012. Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24 (1): 26–43
- Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1–2), 181–203.
- Wang, X., and Durugbo, C. (2013). Analysing network uncertainty for industrial product-service delivery: A hybrid fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 40(11), 4621-4636.
- Wæraas, A., & Solbakk, M.N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, *Higher Education*, 57:449–462.



- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370
- Woodall, T., Alex Hiller & Sheilagh Resnick (2014) Making sense of higher education: students as consumers and the value of the university experience, *Studies in Higher Education*, 39:1, 48-67, DOI: 10.1080/03075079.2011.648373.
- Wu, G.-D., Liao, S.-K., Chiu, C.-H., and Chang, K.-L. (2013). New product development projects selection for Taiwanese century-old businesses. *Life Science Journal*, 10(3), 1152-1161.
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A., & Gupta, S. (2016). IMO and internal branding outcomes: An employee perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, 43(1), 37-56.
- Zade L. (1965). "Fuzzy Sets, Information and Control", *Fuzzy Sets and Systems Vol. 8*, pp. 335-353.
- Zhang, J., Y. Jiang, R. Shabbir, and M. Zhu. 2016. How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing* 31 (1): 83-98.
- Zhao, X., Hwang, B., & Gao, Y. (2015). A fuzzy synthetic evaluation approach for risk assessment: A Case of Singapore's green projects. *Journal of Cleaner Production*, Article In Press.
- Ahmadi, F. & Abazari, P. (1387). Delphi technique: a tool in research. *Iranian Journal of Medical Education*, 8(1), 175-185. In Persian.
- Darini, V. M., & Azari Yekta, F. (2023). The Impact of Internal Control Systems on the Intensity of Organizational Performance and Innovation with a Moderating role of Transformational Leadership: A case Study of Tehran Payame Noor University. *Journal of Research in Educational Science*, 16(59), 63-79. In Persian. doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.59.4.7 In Persian.
- Jafari, N. & Montzar, A. (1387). Using the fuzzy Delphi method to determine the country's tax policies. *Iranian Journal of Economic Research*, (8)1:91-114. In Persian.
- Mosavi, p.; Yousefi Zenoor, R. & Hasanpoor, a. (1394). Identification of organizational information security risks using the fuzzy Delphi method in the banking industry. *Journal of Information Technology Management*, 7(1), 163-184. In Persian.
- Rahimnia, F. & Sadeghi, F. (1395). Examining the role of the mediator of job satisfaction in the effect of internal brand management and job anchors on the desire to stay, case study: a government organization in Mashhad. *New Marketing Research*, 6(4): 67-88. In Persian.
- Roostaei, S., Taghvaeinia, A., Nikdel, F. (2022). Role of Research Help Seeking and Research Self-efficacy in the Prediction of Research Anxiety among Graduate Students during the Coronavirus 2019 Epidemic. *Journal of Research in Educational Science*, 15(55), 29-40. In Persian doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.55.3.1
- Saberi, M.; Mohammadkhani, K. & Arasteh, H. (1394). Examining the factors affecting the productivity of university faculty members and providing a model to improve it: a case study, Region 8 of Islamic Azad University. In Persian
- Sabzevari, S.; Mohammad Alizade, S. & Azizzadeh, M. (1379). The opinions of the faculty members of the universities of Kerman regarding the existing obstacles in conducting research activities. *Yazd Journal of Medical Sciences*, 8(2): 17-27. In Persian
- Shafia, S. & sayed Naghavi, M. (2019). Internal branding model in the services and tourism sector of Tehran. *Journal of Tourism Management Studies*, 14(46), 79-109. In Persian.