

Developing a Framework for Branding, Advertising, and Knowledge Commercialization Strategies Based on Effective Educational Management Governance in the Digital Era

Zeinab Sadeghi^{1*}

1. Assistant Prof., Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran.

Received: 19/05/2026

Accepted: 02/06/2026

Corresponding Author email: zeinabsadeghi@cfu.ac.ir

Abstract

Background: In the era of digital transformation, universities and educational institutions are inevitably driven to reinvent their structures and transition toward knowledge commercialization and academic brand development to survive, maintain academic prestige, attract talent, and achieve financial sustainability. In this context, developing branding, advertising, and knowledge commercialization strategies through an educational management governance approach emerges as a novel strategic platform. This approach emphasizes the smart utilization of knowledge assets and emerging technologies, as well as the empowerment of human capital (faculty members and staff). By strengthening organizational learning mechanisms, facilitating knowledge-sharing flows, and managing processes effectively, this innovative paradigm not only enhances the quality of educational and research services, but also lays the necessary infrastructure for fostering industry-academia connections, attracting prospective students, and building a sustainable academic brand within the digital ecosystem. **Objective:** This research was conducted to design and develop a framework for branding, advertising, and knowledge commercialization strategies focusing on universities and educational institutions, anchored in effective educational management governance in the digital era.

Methodology: This study is applied in terms of objective and descriptive-exploratory in terms of method, executed through a qualitative approach using qualitative content analysis for an in-depth exploration of the phenomenon. Participants included prominent academic professors, higher education policymakers, and senior experts in educational management, entrepreneurship, branding, advertising, and commercialization. Utilizing a purposeful sampling technique (criterion-based and snowball sampling) and continuing the interviews until reaching complete theoretical saturation, 22 semi-structured interviews were ultimately conducted. Data analysis was carried out step-by-step through a three-stage coding process—comprising open coding for extracting basic concepts, axial coding for developing subcategories, and selective coding for integrating main categories—using MAXQDA software. To guarantee scientific rigor and trustworthiness, Lincoln and Guba's four-dimension criteria were meticulously applied: credibility (via member checking and peer debriefing), transferability (through rich data descriptions), dependability (via research process auditing), and confirmability.

Findings: The coding process resulted in the final framework for developing academic branding, advertising, and knowledge commercialization strategies. The findings revealed that this structured model encompasses six macro and pivotal strategies: "Strategic Governance and Smart Policymaking" (academic branding and commercialization policies), "Transformational and Learning Leadership" (creating a supportive environment for educational innovations), "Human Capital Development and Digital Empowerment" (enhancing digital literacy among

faculty and staff), "Organizational Learning and Knowledge Management" (facilitating knowledge sharing and commercialization), "Stakeholder Engagement and Organizational Networking" (dynamic interaction with industry, students, and society), and "Performance Evaluation, Continuous Improvement, and Organizational Sustainability" (monitoring brand performance metrics and student enrollment).

Conclusion: The results confirm that establishing an effective educational management governance model provides a comprehensive and integrated roadmap for the successful transition of universities and educational institutions toward a knowledge-based economy. Structurally linking educational foundations with branding, advertising, and knowledge commercialization goals enables academic institutions to move beyond traditional and static approaches (first- and second-generation universities) and evolve into dynamic, self-regulating, entrepreneurial, and community-engaged systems (third- and fourth-generation universities). Implementing these six extracted strategies enhances organizational agility and resilience in the face of environmental shifts through the synergy of knowledge management, digital empowerment of faculty and staff, and supportive leadership. Ultimately, it guarantees sustainable competitive advantage, academic brand identity development, and long-term financial and scientific sustainability for educational institutions in the turbulent, dynamic landscape of the digital era.

Keywords: Advertising, Branding, Digital, Educational Management, Governance



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره ۷، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵، پیاپی ۲۵، ص ۱-۲۱

شاپا: ۸۱۶۳-۳۰۶۰

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2094557.3573



توسعه چارچوب استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال

زینب صادقی*

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۹ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۲

ایمیل نویسنده مسئول: zeinabsadeghi@cfu.ac.ir

چکیده

زمینه پژوهش: در عصر تحول دیجیتال، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی برای بقا، حفظ اعتبار علمی، جذب نخبگان و پایداری مالی ناگزیر به بازآفرینی ساختارها و حرکت به سمت تجاری‌سازی دستاوردهای دانشی و توسعه برند دانشگاهی خود هستند. در این میان، توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی به عنوان یک پلتفرم راهبردی نوظهور، بر بهره‌گیری هوشمندانه از دارایی‌های دانشی، فناوری‌های نوظهور و توانمندسازی سرمایه انسانی (اساتید و کارکنان) تأکید دارد. این رویکرد نوین با تقویت سازوکارهای یادگیری سازمانی، تسهیل جریان تسهیم دانش و مدیریت اثربخش فرایندها، نه تنها کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی را ارتقا می‌دهد، بلکه زیرساخت‌های لازم برای توسعه ارتباطات با صنعت، جذب داوطلبان و توسعه برند پایدار دانشگاهی را در زیست‌بوم دیجیتال فراهم می‌سازد.

هدف پژوهش: این پژوهش با هدف طراحی و توسعه چارچوب استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش با تمرکز بر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال انجام گردید.

روش‌شناسی پژوهش: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-اکتشافی است که با اتخاذ رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت اکتشاف عمیق پدیده مورد نظر اجرا شد. مشارکت کنندگان شامل کلیه اساتید برجسته دانشگاهی، سیاست‌گذاران آموزش عالی و خبرگان ارشد حوزه مدیریت آموزشی، کارآفرینی، برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند (فرآیند گلوله‌برفی و ملاک‌محور) و با ادامه روند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع کامل نظری، در نهایت ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. فرآیند تحلیل داده‌ها با پیاده‌سازی گام‌به‌گام مراحل سه‌گانه کدگذاری (شامل کدگذاری باز جهت استخراج مفاهیم پایه، کدگذاری محوری برای تدوین زیرمقوله‌ها، و کدگذاری گزینشی به منظور یکپارچه‌سازی مقوله‌های اصلی) در نرم افزار MAXQDA انجام شد. جهت تضمین کیفیت علمی و اعتباریابی یافته‌ها، معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری (از طریق بازبینی مشارکت کنندگان و بازخورد همکاران)، انتقال‌پذیری (با توصیف غنی داده‌ها)، اتکاپذیری (از طریق حساسی فرآیند تحقیق) و تأییدپذیری به دقت مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های پژوهش: فرآیند کدگذاری منجر به تدوین چارچوب نهایی توسعه استراتژی‌های برندسازی و تبلیغات دانشگاهی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که این مدل ساختارمند مشتمل بر شش راهبرد کلان و محوری است که عبارتند از: «حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند» (سیاست‌گذاری برندسازی و تجاری‌سازی دانشگاهی)،

«رهبری تحول‌آفرین و یادگیرنده» (ایجاد بستر حمایتی برای نوآوری‌های آموزش)، «توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال» (ارتقای سواد دیجیتال اساتید و پرسنل)، «یادگیری سازمانی و مدیریت دانش» (تسهیل اشتراک‌گذاری و تجاری‌سازی دانش)، «مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی» (تعامل پویا با صنعت، دانشجویان و جامعه)، و در نهایت «ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و پایداری سازمانی» (پایش شاخص‌های عملکردی برند و جذب دانشجو).

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش تایید می‌کند که استقرار الگوی حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش، نقشه راهی جامع و یکپارچه برای گذار موفقیت‌آمیز دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به اقتصاد دانش‌محور ارائه می‌دهد. پیوند ساختاری میان ارکان آموزشی و اهداف برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش سبب می‌شود که مراکز آموزشی از رویکردهای سنتی و ایستا (دانشگاه‌های نسل اول و دوم) فاصله گرفته و به سیستم‌های پویا، خودتنظیم‌گر و دانشگاه‌های کارآفرین و جامعه‌محور (دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم) تبدیل شوند. پیاده‌سازی راهبردهای شش‌گانه استخراج‌شده، از طریق هم‌افزایی میان مدیریت دانش، توانمندسازی دیجیتال اساتید و پرسنل، و رهبری حمایتی، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی را در مواجهه با تحولات محیطی ارتقا داده و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، توسعه هویت برند دانشگاهی و پایداری مالی و علمی مراکز آموزشی را در محیط پراشوب و پویای عصر دیجیتال تضمین می‌کند.

واژه‌های کلیدی: برندسازی، تبلیغات، دیجیتال، مدیریت آموزشی، حکمرانی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم توسعه استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی از یک رویکرد صرفاً مادی و سودمحور فراتر رفته و به حوزه‌ای چندبعدی تبدیل شده است که ابعاد مدیریتی، انسانی، فرهنگی، فناورانه و حکمرانی را به عنوان ارکان اساسی خود در بر می‌گیرد (اوتیو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). تحت تأثیر این تغییر نگرش بنیادین، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به فرآیندهای سنتی کارایی و جایگاه برند خود را حفظ کنند، بلکه ناگزیرند در بستری از پیچیدگی‌های اجتماعی و رقابت فزاینده، الگوهای جدیدی از تصمیم‌گیری و راهبری هوشمند را اتخاذ کنند (احمدی و رضایی، ۲۰۲۳). این لزوم بازآفرینی فرآیندها، توجه مدیران آموزش عالی را به سمت استقرار یک نظام حکمرانی اثربخش هدایت می‌کند؛ چارچوبی که ارتقای ارزش برند دانشگاهی، توسعه ارتباط با صنعت و تجاری‌سازی دستاوردهای دانشی را در محیط متغیر امروزی تضمین کند، اما دقیقاً در همین نقطه است که بسیاری از مراکز آموزشی امروزی با چالش‌های عمیق ساختاری مواجه می‌شوند.

این چالش‌ها عمدتاً خود را در قالب تمرکزگرایی شدید، نبود شفافیت، ضعف در توانمندسازی اساتید و پرسنل و غفلت از پتانسیل‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهند که مسیر پویایی تجاری و توسعه ارتباطات موثر برند دانشگاهی را مسدود می‌سازد (چن و لی^۲، ۲۰۲۲). ریشه این ناکارآمدی مستمر در آن است که فرآیندهای بهینه‌سازی اغلب به شاخص‌های کمی و کاهش هزینه‌های کوتاه‌مدت محدود شده و از ابعاد نرم‌تر مانند فرهنگ سازمانی، کیفیت رهبری و حکمرانی یادگیری محور غفلت ورزیده‌اند (احمدی و هاشمی پروچ، ۱۴۰۴). این در حالی است که تجربه مؤسسات آموزشی موفق بین‌المللی نشان می‌دهد که موفقیت در کمپین‌های تبلیغاتی، جذب داوطلبان و نخبگان، بهره‌وری و نوآوری مستمر بدون توجه ویژه به سرمایه انسانی (اساتید و کادر اداری) و یادگیری مستمر حاصل نخواهد شد (بارادواج^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو، استقرار حکمرانی مدیریت آموزشی با تأکید بر عدالت، تصمیم‌گیری مشارکتی و یادگیری جمعی، پاسخی مستقیم به این چالش‌های ساختاری بوده و بستری تعاملی و مسئولیت‌پذیر را برای ارتقای هویت برند دانشگاهی و کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی پدید می‌آورد (بایر، سالملا و تاپانان^۴، ۲۰۲۰). پیوند میان این اصول آموزشی با بدنه دانشگاه‌ها، نویدبخش نگرش جدیدی به توسعه استراتژی‌ها است، با این حال برای تحقق عملی این هم‌افزایی، تبیین علمی جایگاه مدیریت آموزشی در ادبیات آموزش عالی و تجاری‌سازی امری ضروری به نظر می‌رسد.

در مسیر این تبیین علمی، اصولی نظیر شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت سازمانی و توانمندسازی اساتید و پرسنل به عنوان مؤلفه‌های کلیدی توسعه استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی دانش بازتعریف می‌شوند (آراسته و همکاران، ۲۰۲۱). با وجود این پیوند معنایی، در سیر مطالعات کلاسیک، توسعه سازمان‌ها عمدتاً از فیلتر مهندسی صنایع، مدیریت مالی یا فناوری اطلاعات عبور کرده و به ظرفیت‌های بی‌پایان علوم آموزشی در مراکز آموزش عالی توجه بسیار اندکی شده است (گیب^۵، ۲۰۰۲). این شکاف تئوریک در شرایطی رخ می‌دهد که حیاتی‌ترین چالش‌های درونی دانشگاه‌ها—همچون رهبری تحول‌آفرین، مدیریت تغییر، تسهیل انتقال دانش و گذر به دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم (کارآفرین و پویا)—ذاتاً ماهیتی آموزشی و یادگیری محور دارند و در قلمرو مدیریت آموزشی به شکلی غنی نظریه‌پردازی شده‌اند (صادقی، ۱۴۰۴؛ عباداله، جعفری و مهدوی، ۱۴۰۳). عدم اتصال این دو قلمرو، خلأ بزرگی را در مدل‌های مدیریتی آموزش عالی ایجاد کرده است؛ خلأی که با ورود به عصر پرشتاب دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوظهور در عرصه تبلیغات، برندسازی و تجاری‌سازی دانش، ابعدی بحرانی‌تر به خود می‌گیرد.

شتاب گرفتن این تحولات فناورانه و اقتصادی در دنیای امروز، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی را بیش از هر زمان دیگری نیازمند مدل‌های مدیریتی منعطف، خودتنظیم‌گر و منطبق با نیازهای جامعه و صنعت ساخته است (چن^۶، ۲۰۲۳). در این فضای جدید، مزیت رقابتی سنتی رنگ باخته و توانایی یادگیری مداوم و ارتقای سواد دیجیتال اساتید و پرسنل برای مواجهه با ذائقه‌ی متغیر

¹ Autio

² Chen, & Li

³ Bharadwaj

⁴ Baiyere, Salmela, & Tapanainen

⁵ Gibb

⁶ Chen

مخاطبان، دانشجویان و ذی‌نفعان صنعتی به شاخص اصلی بقای نهادهای آموزشی تبدیل شده است؛ واقعیتی که نشان می‌دهد ریشه عمیق اکثر شکست‌های تبلیغاتی و تجاری‌سازی دانش نه در ضعف‌های ابزاری، بلکه در ناکارآمدی سیستم‌های رهبری، ارتباطی و حکمرانی یادگیری نهفته است (وانگ و ژائو^۱، ۲۰۲۳). بنابراین، پیاده‌سازی رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در بستر عصر دیجیتال به یک الزام حیاتی برای بقا و مرجعیت علمی تبدیل می‌شود، اما برای بهره‌مندی عملی از چنین چارچوبی، ابتدا باید چالش‌ها و واقعیت‌های بومی حاکم بر فضای برندسازی، تبلیغات و سیستم‌های آموزش عالی داخلی را به درستی تحلیل نمود.

تحلیل بافت بومی نشان می‌دهد که در فضای علمی کشور، حوزه‌های مدیریت بازاریابی/تبلیغات و مدیریت آموزشی همواره در قالب دو جزیره مستقل و بدون هم‌پوشانی مطالعه شده‌اند و از پتانسیل‌های میان‌رشته‌ای آن‌ها برای حل مسائل واقعی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی استفاده نشده است (جوادی‌پور، تاری و بدری‌کوهی، ۱۴۰۰)؛ علاوه بر این، بسیاری از الگوهای موجود، کپی‌برداری غیربومی از ساختارهای غربی هستند که بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی، زیرساختی و مسائلی نظیر چالش شکاف دیجیتال و دسترسی ناهمگون به فناوری در کشورهای در حال توسعه، کارایی لازم را ندارند (هو و لای^۲، ۲۰۲۱). وجود این نارسایی‌ها در کنار این واقعیت که با وجود غنای ادبیات موضوع در هر یک از حوزه‌های برندسازی دانشگاهی، تجاری‌سازی دانش و حکمرانی آموزشی، هنوز پیوندی منسجم و چارچوب‌بندی‌شده میان این دو قلمرو در عصر تحول دیجیتال برقرار نشده، ضرورت توسعه یک چارچوب بومی و یکپارچه را دوچندان می‌کند؛ به‌ویژه آنکه اکثر مدل‌های موجود کماکان بر رویکردهای کمی و کوتاه‌مدت متمرکز بوده و از ارائه فرمولی جامع برای پایداری برند و تحقق رسالت دانشگاه‌های کارآفرین (نسل ۳ و ۴) ناتوانند. از این رو، پژوهش حاضر با درک این خلأ اساسی و با تمرکز مستقیم بر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در پی آن است تا با تلفیق پویای ابعاد آموزشی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش، چارچوبی جامع و بومی توسعه دهد که با همسو کردن نظام‌های آموزشی سازمانی و اهداف برندسازی، پاسخگوی نیازهای نوین مؤسسات آموزش عالی باشد؛ بر این اساس، مسئله اصلی و پرسش بنیادین پژوهش حاضر این است که: چارچوب استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

در عصر تحولات شتابان دیجیتال، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با پدیده‌ای مواجه‌اند که در آن چرخه‌های عمر دانش و فناوری به شدت کوتاه شده و رویکردهای سنتی به توسعه منابع انسانی دیگر کارآمدی لازم را برای حفظ مرجعیت علمی و جایگاه برند دانشگاهی ندارند. در این اتمسفر نوین، «حکمرانی مدیریت آموزشی»^۳ ه عنوان ساختاری فرابخشی، استراتژیک و نظام‌مند ظهور کرده است که فراتر از برگزاری دوره‌های آموزشی مقطعی و کلاسیک، به دنبال هدایت، نظارت و جهت‌دهی به جریان سرمایه فکری دانشگاه در راستای اهداف تبلیغات، برندسازی و تجاری‌سازی دانش است (آلینیزی^۴، ۲۰۲۳). این الگوی حکمرانی بر سه اصل بنیادین شفافیت‌فرایندی، پاسخگویی در قبال اثربخشی، و مشارکت فعال تمام ذی‌نفعان (اساتید، دانشجویان، صنعت و جامعه) استوار است و تلاش می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های آموزشی مراکز آموزش عالی را به ارزش‌افزوده ملموس در زیست‌بوم‌های رقابتی، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و بهبود استراتژی‌های تبلیغاتی و ارتباطی تبدیل کند (گاسویک^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

¹ Wang & Zhao

² Hu & Li

³ Educational Management Governance

⁴ Alenezi

⁵ Gasevic

توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در پارادایم دیجیتال

تحت تأثیر این تحولات، مفهوم توسعه استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی دانش نیز دستخوش تغییر شده و امروزه بر ارتقای «قابلیت پویایی»^۱ دانشگاه‌ها برای انعکاس هویت برند و ترغیب ذی‌نفعان در مواجهه با مخاطبان دیجیتال دلالت دارد. ظهور و گسترش فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی، ساختار سنتی آموزش عالی را دگرگون کرده و مفهوم جدیدی تحت عنوان زیست‌بوم‌های آموزشی و یادگیری و تجاری‌سازی دیجیتال را پدید آورده است (صادقی، ۱۴۰۵). به باور گارسیا و مارتینز^۲ (۲۰۲۲)، بر اساس نظریه مبتنی بر منابع^۳، سرمایه فکری و دانش منحصربه‌فرد اساتید و پژوهشگران حیاتی‌ترین منبع برای خلق پیام‌های تبلیغاتی متمایز و توسعه دانشگاه‌های کارآفرین و جامعه‌محور (نسل سوم و چهارم) است (گلاسیک و همکاران، ۲۰۱۹). در این زیست‌بوم، ارتقای فرایندها مستقیماً به توانمندی دیجیتال اعضای هیئت علمی و پرسنل برای مدیریت ارتباطات تبلیغاتی، تجاری‌سازی فناوری و تعامل با مخاطبان گره خورده است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند شکست پروژه‌های تحول، ناشی از عدم هم‌راستایی زیرساخت‌های آموزشی با نیازهای برندسازی تکنولوژیک بوده است (ویال^۴، ۲۰۱۹). از این رو، حکمرانی یادگیری، پیش‌ران کلیدی هماهنگی میان فناوری و ارتباطات مؤثر برند دانشگاهی است (سوسا و روچا^۵، ۲۰۱۹).

ابعاد حکمرانی مدیریت آموزشی در خدمت برندسازی و تجاری‌سازی دیجیتال

برای تحقق این اثربخشی، حکمرانی مدیریت آموزشی باید ابعاد چندگانه و متداخلی را پوشش دهد که فراتر از رویکردهای سنتی آموزش حرکت می‌کنند. نخستین بعد، «حکمرانی داده‌های یادگیری»^۶ است که با استفاده از تحلیل رفتار آموزشی و پژوهشی به شخصی‌سازی مسیرهای مهارتی می‌پردازد؛ امر مهمی که در نهایت به ارائه پیام‌های تبلیغاتی دقیق‌تر و معرفی شفاف‌تر دستاوردهای تجاری‌سازی به مخاطبان و صنعت منجر می‌شود (گاسیویک^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). بعد دوم، تمرکز بر «چابکی مهارتی و بازآموزی مستمر»^۸ است که شکاف‌های مهارتی ناشی از ورود فناوری‌های نو ظهور را در بدنه علمی و اداری دانشگاه به سرعت شناسایی و ترمیم می‌کند و مستقیماً بر کیفیت خروجی‌های تبلیغاتی، تجاری‌سازی دانش و مدیریت هویت بصری برند دانشگاهی تأثیر می‌گذارد (سوسا و روچا^۹، ۲۰۱۹). در نهایت، بعد سوم به تمرکززدایی و یادگیری خودهدایت‌شونده اختصاص دارد که با تأکید بر عاملیت یادگیرنده، بستر یادگیری مشارکتی و غیررسمی در حین کار را فراهم می‌آورد و اساتید، دانشجویان و پرسنل را به سفیران توانمند برند دانشگاهی در تعاملات تبلیغاتی و تجاری تبدیل می‌کند.

پیوند حکمرانی آموزشی با توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی، تجاری‌سازی و ارزش برند

تحلیل پیوند میان حکمرانی آموزشی و توسعه استراتژی‌های دانشگاهی نشان می‌دهد که هدایت صحیح این جریان، آموزش را به سرمایه‌گذاری استراتژیک برای ارتقای جایگاه برند و تحقق رسالت دانشگاه‌های کارآفرین (نسل ۳ و ۴) مبدل می‌سازد (صادقی، ۱۴۰۴). با استفاده از مدل‌های ارزیابی، مشخص می‌شود که هم‌راستاسازی اهداف یادگیری با اهداف برندسازی و تجاری‌سازی، انتقال دانش به محیط واقعی کار و صنعت را تسهیل کرده و مستقیماً متغیرهایی چون بهبود تجربه ذی‌نفعان (دانشجویان و صنعت)، اثربخشی تبلیغات، نوآوری در تجاری‌سازی دانش و ارتقای هویت برند دانشگاهی را افزایش می‌دهد (فیلیپ و فیلیپ^{۱۰}، ۲۰۱۶). در

1. Dynamic Capability

2. Garcia, & Martinez

3. Resource-Based View

4. Vial

5. Sousa, M. J., & Rocha

6. Learning Data Governance

7. Gasevic

8. Upskilling & Reskilling

9. Sousa, & Rocha

10. Phillips & Phillips

این راستا باید از کاهش گرایی تکنولوژیک (تمرکز صرف بر ابزار) پرهیز کرد و با نگاهی انسان‌گرایانه، کرامت اساتید و پژوهشگران را به عنوان تولیدکنندگان اصلی دانش، محتوای تبلیغاتی و متولیان برند دانشگاهی حفظ نمود (آلینیزی^۱، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

اسنایدر، شحاده و نووا^۲ (۲۰۲۶) نشان دادند که آموزش و ارتقای سواد تغییر دیجیتال به شکل چشمگیری کاهش یافته است و آموزش آن مسیر انتقال به اقتصاد دیجیتال را هموار می‌سازد؛ زیرا ورود به عرصه رقابت دیجیتال نیازمند شایستگی‌ها و مهارت‌های نوینی است که با مهارت‌های سنتی مدیریت تفاوت اساسی دارد و مستقیماً بر شیوه تعامل تجاری‌سازی دانش و برندسازی سازمان تأثیر می‌گذارد. یانگ و یانگ^۳ (۲۰۲۶) در مطالعه‌ای استدلال می‌کنند که فقدان سواد داده و ضعف در تحلیل رفتار مصرف‌کننده در فضای مجازی، از مهم‌ترین دلایل شکست استراتژی‌های تبلیغاتی و عدم تثبیت برند در مراکز آموزشی و نوآوری نوپا در سال‌های اولیه فعالیت است. ویرونو^۴ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان دادند که سازمان‌های آموزشی که فرآیند تحول دیجیتال را به طور کامل پیاده‌سازی کرده‌اند، از انعطاف‌پذیری عملیاتی و تاب‌آوری اقتصادی بسیار بالاتری در مواجهه با بحران‌های بازار برخوردارند که این امر زیرساختی حیاتی برای حفظ پایداری و اعتبار برند در شرایط متغیر محسوب می‌شود. پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت و آموزش عالی دیجیتال نشان می‌دهند که شیوه‌های سنتی و مبتنی بر انتقال غیرفعال دانش، کارایی لازم را در این حوزه ندارند. ریزکیا و ساراتنو^۵ (۲۰۲۴) با بررسی اثربخشی الگوهای مختلف آموزشی دریافتند که رویکردهای یادگیری تجربه‌محور، حل مسئله و شبیه‌سازی‌های آموزشی (مانند کارگاه‌های راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان مجازی)، انگیزه و مهارت عملی کارآموزان را به شکل معناداری افزایش می‌دهد. در تایید این یافته، هراشینکو^۶ و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که به کارگیری روش تدریس پروژه‌محور در آموزش برندسازی، تجاری‌سازی دانش و تبلیغات دیجیتال، در مقایسه با روش‌های سخنرانی‌محور، منجر به ارتقای عمیق‌تر مهارت‌های فنی و تفکر تحلیلی اساتید و دانشجویان در تحلیل هویت برند و خلق پیام‌های ترغیب‌کننده می‌شود. زیلول^۷ (۲۰۲۳) در بررسی خود نشان داد که گذراندن دوره‌های تخصصی تجارت الکترونیک و کارآفرینی دیجیتال، نه تنها خودکارآمدی کارآفرینانه افراد را بهبود می‌بخشد، بلکه تمایل آن‌ها را برای راه‌اندازی مراکز رشد، شرکت‌های دانش‌بنیان و شکل‌دهی به برندهای جدید دانشگاهی تقویت می‌کند. با این حال، لی و چن (۲۰۲۳) یادآور می‌شوند که آموزش‌های دیجیتال نباید صرفاً به جنبه‌های ابزاری و فنی (نظیر کار با ابزارهای ساده تبلیغاتی یا برنامه‌نویسی) محدود شوند؛ بلکه باید تفکر انتقادی، اخلاق حرفه‌ای در تبلیغات و برندسازی دانشگاهی در فضای مجازی و مهارت‌های نرم مانند کار تیمی آنلاین را نیز در بر بگیرند تا به نتایج پایدار منجر شوند.

از سوی دیگر، مرور پیشینه پژوهش نشان‌دهنده چالش‌های ساختاری در پیوند میان آموزش و مدیریت تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها است. جوادی‌پور، تاری و بدری کوهی (۱۴۰۰)، به این نتیجه رسیدند که سرعت بسیار بالای تغییرات فناوری باعث می‌شود محتوای آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به سرعت کارایی خود را از دست بدهد و دچار کهنگی شود که این امر شکاف میان دانش آکادمیک و نیازهای واقعی صنعت و جامعه در حوزه برندسازی و تجاری‌سازی کاربردی دانش را عمیق‌تر می‌سازد. هو و لای^۸ (۲۰۲۱) به چالش شکاف دیجیتال اشاره کرده و نشان می‌دهند که توزیع نامتوازن دسترسی به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و آموزش‌های کیفی، مانعی جدی در مسیر توسعه متوازن و عادلانه دانشگاه‌های کارآفرین و حضور برابر برندهای آموزشی در زیست‌بوم نوآوری در جوامع در حال توسعه است. فایولی، گایلی و لاساس-کلرس^۹ (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای مطرح کردند

1. Alenezi

2. Snyder, Shehadeh, & Novoa

3. Yang, & Yang

4. Wiyono

5. Rizkiyah, & Sartono

6. Hrashchenko

7. Zillul

8. Hu, & Li

9. Fayolle, Gailly, & Lassas-Clerc

که «ذهنیت چابک» و توانایی یادگیری سریع از شکست‌ها، از طریق آموزش‌های مبتنی بر بازخورد آنی تقویت می‌شود و این امر بقای زیست‌بوم‌های آموزشی دیجیتال و اثربخشی ارتباطات و کمپین‌های تبلیغاتی آنان را در محیط‌های پرآشوب تضمین می‌کند. در نهایت، جمع‌بندی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی موفق، پیوندی ناگسستنی با نظام‌های آموزشی پیشرو و حکمرانی یادگیری دارد. به تعبیر چانگ^۱ (۲۰۲۶) برای دستیابی به یک زیست‌بوم نوآوری، تجاری‌سازی دانش و برندسازی دیجیتال پویا، سیاست‌گذاران آموزش عالی باید به سمت طراحی برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر، تعاملی و همگام با تغییرات جامعه و صنعت حرکت کنند تا بتوان سرمایه انسانی (اساتید و پرسنل) متناسب با نیازهای عصر تحول دیجیتال را برای خلق ارزش دانشی، توسعه هویت برند دانشگاهی و هدایت استراتژی‌های تبلیغاتی اثربخش تربیت کرد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش و نوآوری پژوهش حاضر

نام محققین و سال	متغیرهای اصلی پژوهش	یافته‌های کلیدی	پژوهش حاضر و نوآوری (وجه تمایز)
اسنایدر، شحاده و نووآ (2026)	آموزش دیجیتال، سواد تغییر دیجیتال، شایستگی‌های مدیریت نوین	آموزش و ارتقای سواد تغییر دیجیتال، لازمه عبور از مدیریت سنتی و هموارکننده مسیر برندسازی در دانشگاه‌های نسل جدید است.	پژوهش حاضر: مؤلفه توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال را به عنوان بازوی اصلی ارتقای شایستگی اساتید و پرسنل در هدایت برندسازی و تجاری‌سازی دانش مطرح می‌سازد. نوآوری: طراحی مدل بومی با تمرکز بر دانشگاه‌ها که نشان می‌دهد چگونه حکمرانی یادگیری به توسعه مهارت‌های برندسازی و ارتباطات مدرن در عصر دیجیتال می‌انجامد.
یانگ و یانگ (2026)	سواد داده، تحلیل رفتار مخاطبان و ذی‌نفعان، شکست استراتژی‌های تبلیغاتی	ضعف در سواد داده و ناتوانی در تحلیل رفتار ذی‌نفعان از دلایل اصلی شکست استراتژی‌های تبلیغاتی و عدم تثبیت برند دانشگاهی است.	پژوهش حاضر: اهمیت تحلیل داده‌های زیست‌بوم آموزش عالی را در قالب بعد ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر برای پایش اثربخشی تبلیغات و تجاری‌سازی دانش ساختاردهی می‌کند. نوآوری: پیوند دادن فرآیندهای یادگیری سازمانی با توسعه تصمیم‌گیری‌های برندسازی دانشگاهی مبتنی بر داده‌های واقعی.
چانگ (2026)	زیست‌بوم برندسازی و کارآفرینی دیجیتال، یادگیری مادام‌العمر، پویایی آموزش عالی	پویایی زیست‌بوم برندسازی دیجیتال در گرو طراحی برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر و همگام با تغییرات صنعت و جامعه است.	پژوهش حاضر: یک چارچوب عملی برای همگام‌سازی دائم دانشگاه‌ها با پویایی‌های زیست‌بوم نوآوری و تحولات حوزه تبلیغات و تجاری‌سازی دانش فراهم می‌آورد. نوآوری: ارائه یک اکوسیستم جامع برای توسعه استراتژی‌های برندسازی دانشگاهی بر اساس رویکرد حکمرانی یادگیری.
ویرونو و همکاران (2024)	تحول دیجیتال، انعطاف‌پذیری عملیاتی، پایداری و اعتبار برند دانشگاهی	پیاپی‌سازی کامل تحول دیجیتال منجر به ارتقای انعطاف‌پذیری و حفظ اعتبار و پایداری برند مراکز آموزشی در مواجهه با بحران‌ها می‌شود.	پژوهش حاضر: به جای تمرکز تک‌بعدی بر ابعاد فنی، مدلی شش‌بعدی با رویکرد حکمرانی آموزشی برای ارتقای ارزش برند دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد. نوآوری: تبیین زنجیره ارزش آموزشی که چگونه تاب‌آوری و جایگاه رقابتی برند دانشگاهی را تقویت می‌کند.
ریزکیا و ساراتنو (2024)	یادگیری تجربه‌محور، حل مسئله، شبیه‌سازی‌های تبلیغات و تجاری‌سازی دانش	روش‌های یادگیری تجربه‌محور و شبیه‌سازی‌های نوآوری، مهارت عملی فراگیران را در حل مسائل تجاری‌سازی و برندسازی ارتقا می‌دهند.	پژوهش حاضر: شیوه‌های نوین آموزشی را به سیستم پویای «یادگیری سازمانی در خدمت توسعه هویت برند دانشگاه» ارتقا می‌دهد.

¹ . Chang

نوآوری: ارائه ساختار عملیاتی برای مشارکت ذی‌نفعان (صنعت و دانشجویان) و اشتراک‌گذاری دانش تجربی در طراحی استراتژی‌ها. پژوهش حاضر: بر ارتقای مستمر تفکر تحلیلی اساتید و پرسنل در تحلیل رفتار مخاطب و خلق پیام‌های ترغیب‌کننده تأکید دارد. نوآوری: تلفیق روش‌های فعال یادگیری با فرآیند توسعه استراتژی‌های برندسازی و تبلیغات دانشگاهی در قالب مدل حکمرانی.	تدریس پروژه‌محور، آموزش تبلیغات و بازاریابی دیجیتال، تفکر تحلیلی به‌کارگیری روش تدریس پروژه‌محور در آموزش تجاری‌سازی و تبلیغات، منجر به ارتقای مهارت‌های فنی در تحلیل برند می‌شود.	هراشینکو و همکاران (2024)
پژوهش حاضر: ارتقای خودکارآمدی را پیش‌ران توسعه سرمایه انسانی برای پیشبرد اهداف برندسازی دانشگاه تلقی می‌کند. نوآوری: ساختاردهی اهداف انگیزشی اساتید و پرسنل به عنوان سفیران برند دانشگاهی در الگوی کلان حکمرانی آموزشی.	خودکارآمدی، شکل‌دهی به برندهای جدید دانشگاهی، آموزش کارآفرینی دیجیتال دوره‌های تخصصی کارآفرینی دیجیتال، تمایل افراد را برای راه‌اندازی مراکز رشد و خلق برندهای جدید دانشی تقویت می‌کند.	زیلول (2023)
پژوهش حاضر: با ارائه ابعاد «توسعه سرمایه انسانی» و «شبکه‌سازی»، یادگیری اخلاق تبلیغاتی و تعامل اثربخش با مخاطبان دانشگاه را ساختاردهی می‌کند. نوآوری: نگاه ارزش‌محور و پایدار به آموزش‌های تبلیغاتی و تجاری‌سازی دانش به جای نگاه ابزاری مقطعی.	آموزش‌های دیجیتال نباید به ابزار محدود شوند؛ بلکه باید اخلاق حرفه‌ای در تبلیغات و برندسازی و مهارت‌های نرم را در بر بگیرند. آموزش دیجیتال، اخلاق حرفه‌ای در تبلیغات، تفکر انتقادی	لی و چن (2023)
پژوهش حاضر: چالش بویایی محیط و تغییر ذائقه مخاطبان را از طریق راهبرد بهبود مستمر و پایش استراتژی‌های برند دانشگاهی حل می‌کند. نوآوری: ارائه راهبرد «حکمرانی راهبردی» برای رصد مداوم تغییرات زیست‌بوم و پیشگیری از کهنگی استراتژی‌های تجاری‌سازی دانش و تبلیغات.	تغییرات سریع فناوری باعث کهنگی محتوای آموزشی شده و شکاف میان دانش آکادمیک و نیازهای واقعی صنعت در برندسازی را عمیق می‌کند. کهنگی محتوای آموزشی، تغییرات فناوری، چالش‌های برندسازی کاربردی	جوادی‌پور، تاری و بدری کوهی (1400)
پژوهش حاضر: بسترسازی عادلانه برای توسعه خدمات تبلیغاتی، تجاری‌سازی و آموزشی را در ذیل بعد «مشارکت ذی‌نفعان» دنبال می‌کند. نوآوری: ارائه مکانیزم توزیع متوازن دانش و ابزارهای برندسازی در کل زیست‌بوم آموزش عالی.	توزیع نامتوازن زیرساخت‌ها، مانعی جدی در مسیر توسعه متوازن دانشگاه‌های کارآفرین و حضور برابر برندها در زیست‌بوم دیجیتال است. شکاف دیجیتال، حضور برابر برندها، دسترسی به فناوری	هو و لای (2021)
پژوهش حاضر: مفهوم آموزش را به سطح کلان «حکمرانی یادگیری در خدمت استراتژی‌های تبلیغاتی، تجاری‌سازی و برندسازی دانشگاهی» ارتقا می‌دهد. نوآوری: تبیین نقش راهبردی رهبری تحول‌آفرین در ایجاد دانشگاه یادگیرنده چابک برای واکنش سریع به نیازهای جامعه و صنعت.	ذهنیت چابک از طریق آموزش‌های مبتنی بر بازخورد آنی تقویت شده و موفقیت استراتژی‌های تبلیغاتی را در محیط‌های پراشوب تضمین می‌کند. ذهنیت چابک، پاسخگویی سریع به تغییرات، پایداری مراکز آموزشی	فایولی، گایلی و لاساس-کلرس (2006)

روش شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-اکتشافی است که با اتخاذ رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت اکتشاف عمیق پدیده مورد نظر اجرا شد؛ میدان پژوهش شامل کلیه اساتید برجسته دانشگاهی، سیاست‌گذاران آموزش عالی و خبرگان ارشد حوزه مدیریت آموزشی، کارآفرینی، برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی بود (جدول ۱). نمونه‌گیری به شیوه هدفمند انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهایی همچون: داشتن حداقل ۵ سال سابقه تدریس یا مدیریت

ارشد در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها؛ داشتن سابقه علمی، پژوهشی یا اجرایی مشخص در حوزه‌های برندسازی دانشگاهی، تبلیغات، تجاری‌سازی دانش و حکمرانی آموزشی؛ تمایل و آمادگی کامل برای شرکت در مصاحبه‌ها صورت گرفت. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشیاع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام ۲۲ مصاحبه، داده‌های جدید منجر به شکل‌گیری مفهوم یا مقوله جدیدی نشد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای این منظور، مجموعه‌ای از پرسش‌های باز طراحی شد تا امکان بیان آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان فراهم شود. مصاحبه‌ها به‌صورت فردی انجام شد و در طول مصاحبه‌ها تلاش شد با طرح پرسش‌های پیگیری‌کننده، اطلاعات عمیق‌تری درباره ابعاد مختلف توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در چارچوب حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش به دست آید. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرآیند گردآوری داده‌ها و با اتخاذ رویکرد تحلیل محتوای کیفی استقرایی و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA انجام گردید. در این فرایند ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شد. سپس در محیط نرم‌افزار مکس کیودی‌دی، مفاهیم اولیه استخراج گردید و در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شد. در گام بعد، کدهای مشابه در قالب زیرمقوله‌ها دسته‌بندی شدند و در نهایت زیرمقوله‌ها در قالب مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی و تبیین گردیدند. برای اعتباریابی یافته‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. به منظور افزایش اعتبارپذیری، بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور همتایان انجام گرفت. برای تحقق انتقال‌پذیری، تلاش شد توصیف غنی و دقیق از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شود. اتکاپذیری از طریق ثبت دقیق مراحل پژوهش و فرایند تحلیل داده‌ها تضمین گردید و برای تأییدپذیری نیز از بازبینی مستمر داده‌ها، کدها و مقوله‌ها استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها مبتنی بر داده‌های واقعی و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان است.

جدول ۲. ویژگی‌های دموگرافیک خبرگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شاخص دموگرافیک	طبقات	فراوانی (تعداد)	درصد (%)
حوزه اصلی تخصص	استاد و پژوهشگران دانشگاهی	۸	۳۶.۴
	مدیران ارشد آموزش عالی	۶	۲۷.۲
	فعالان زیست‌بوم تجاری‌سازی دانش	۵	۲۲.۷
	مشاوران برندسازی و تبلیغات	۳	۱۳.۷
مدرک تحصیلی	دکتری تخصصی	۱۶	۷۲.۷
	کارشناسی ارشد	۶	۲۷.۳
سابقه فعالیت مرتبط	۵ تا ۱۰ سال	۱۰	۴۵.۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷	۳۱.۸
	بالای ۱۵ سال	۵	۲۲.۷

یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال کدام‌اند؟

جدول ۳. حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
دسترسی آزاد به اطلاعات (کُد)، توضیح فرایندهای تصمیم (کُد)، مستندسازی تصمیمات (کُد)، اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان (کُد)، شفافیت در تخصیص منابع (کُد)، گزارش دهی مدیریتی (کُد)، ثبت و آرشیو تصمیمات (کُد)، وضوح معیارهای انتخاب (کُد)، انتشار	شفافیت تصمیم‌گیری	

¹ Lincoln & Guba

حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند		سیاست‌ها و مقررات (کُد ۱)، ارتباطات سازمانی شفاف (کُد ۷)، دسترسی دیجیتال به داده‌ها (کُد ۱)، کاهش ابهام مدیریتی (کُد ۱۵)،
	پاسخ‌گویی سازمانی	مسئولیت‌پذیری مدیران (کُد ۲)، نظام ارزیابی عملکرد (کُد ۱)، گزارش‌دهی دوره‌ای (کُد ۲)، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان (کُد ۱)، نظارت سازمانی (کُد ۹)، رعایت استانداردهای حرفه‌ای (کُد ۲)، پیگیری نتایج تصمیمات (کُد ۲)، پاسخ‌گویی اخلاقی (کُد ۳)، رسیدگی به شکایات (کُد ۱)، تعهد سازمانی به نتایج (کُد ۱۲)، شفافیت در عملکرد (کُد ۲)، پاسخ‌گویی مبتنی بر داده (کُد ۲)،
	آینده‌نگری راهبردی	تحلیل روندهای محیطی (کُد ۴)، آینده‌پژوهی سازمانی (کُد ۷)، برنامه‌ریزی بلندمدت (کُد ۱)، پیش‌بینی تغییرات فناوری (کُد ۳)، سناریونویسی راهبردی (کُد ۳)، رصد تحولات بازار (کُد ۱۰)، مدیریت عدم قطعیت (کُد ۴)، نوآوری راهبردی (کُد ۳)، انطباق با تحول دیجیتال (کُد ۸)، تصمیم‌گیری آینده‌محور (کُد ۳)، توسعه مزیت رقابتی (کُد ۳)، طراحی چشم‌انداز سازمانی (کُد ۳)،

براساس یافته‌های جدول ۳. یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله شفافیت تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی سازمانی، و آینده‌نگری راهبردی قابل تبیین است.

جدول ۴. رهبری تحول‌آفرین و یادگیرنده

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
انگیزش کارکنان (کُد ۴)، ایجاد چشم‌انداز مشترک (کُد ۸)، اعتمادسازی سازمانی (کُد ۴)، حمایت عاطفی (کُد ۴)، تقویت روحیه تیمی (کُد ۱۸)، نفوذ معنوی رهبر (کُد ۴)، الگوسازی رفتاری (کُد ۱۱)، تشویق مشارکت (کُد ۷)، ارتباط اثربخش (کُد ۴)، توانمندسازی کارکنان (کُد ۴)، تعهد سازمانی (کُد ۴)، فرهنگ امید و پیشرفت (کُد ۴)،	رهبری الهام‌بخش	رهبری تحول‌آفرین و یادگیرنده
آمادگی برای تغییر (کُد ۵)، انعطاف‌پذیری سازمانی (کُد ۴)، کاهش مقاومت کارکنان (کُد ۷)، مدیریت تحول دیجیتال (کُد ۵)، بازطراحی فرایندها (کُد ۶)، سازگاری با محیط (کُد ۱۱)، آموزش حین تغییر (کُد ۵)، هدایت بحران (کُد ۱۶)، مدیریت ریسک تغییر (کُد ۵)، پذیرش نوآوری (کُد ۱۰)، بهبود مستمر (کُد ۵)، تغییر فرهنگ سازمانی (کُد ۵)،	مدیریت تغییر	
خلاقیت سازمانی (کُد ۶)، ایده‌پردازی نوین (کُد ۲)، حمایت از نوآوران (کُد ۶)، توسعه فناوری (کُد ۱۱)، تصمیم‌گیری نوآورانه (کُد ۶)، نوآوری آموزشی (کُد ۷)، یادگیری فناوریانه (کُد ۱۶)، کارآفرینی سازمانی (کُد ۵)، بهبود خدمات دیجیتال (کُد ۶)، توسعه محصولات جدید (کُد ۵)، فرهنگ نوآوری (کُد ۶)، حل خلاق مسئله (کُد ۶)،	هدایت نوآوری	

براساس یافته‌های جدول ۴. یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین و یادگیرنده است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله رهبری الهام‌بخش، مدیریت تغییر، و هدایت نوآوری قابل تبیین است.

جدول ۵. توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
سواد هوش مصنوعی (کُد ۵)، مهارت داده‌محور (کُد ۷)، یادگیری تطبیقی (کُد ۷)، بازآموزی/ارتقای مهارت (کُد ۷)، اتوماسیون کار (کُد ۷)، تصمیم‌یار هوشمند (کُد ۱۱)، همکاری انسان-هوش (کُد ۱۷)، اخلاق و مسئولیت‌پذیری (کُد ۱۲)، حریم خصوصی داده (کُد ۸)، امنیت سایبری (کُد ۳)، دسترسی و عدالت دیجیتال (کُد ۱)، فرهنگ نوآوری سازمانی (کُد ۶)،	فناوری‌های هوشمند	توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال
خودکارسازی (اتوماسیون) (کُد ۸)، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها (کُد ۱۷)، دیجیتالی‌سازی اسناد (کُد ۸)، تحلیل داده‌بنیان (کُد ۷)، جریان کار	فرایندهای دیجیتال	

		هوشمند(کُد۹)، تعامل کاربر-ماشین (کُد۱۶)، شفافیت فرایندی (کُد۱۱)، بهینه‌سازی بلادرنگ (کُد۸)، پشتیبانی ابری (کُد۸)، چابکی دیجیتال (کُد۳)، تجربه کاربری (UX) (کُد۸)، پایش عملکرد دیجیتال(کُد۳)،
	داده‌محوری	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (کُد۹)،تحلیل کلان‌داده (کُد۱۳)، یکپارچگی داده‌ها (کُد۹)، کیفیت داده (کُد۱۶)، حاکمیت داده (کُد۵)، بصری‌سازی داده‌ها (کُد۸)، اشتراک‌گذاری داده(کُد۸)، پایش داده‌محور (کُد۹)، پیش‌بینی تحلیلی (کُد۹)، داشبورد مدیریتی (کُد۸)، فرهنگ داده‌محور (کُد۴)، اخلاق و حریم داده(کُد۱۰)،

براساس یافته‌های جدول ۵. یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله فناوری‌های هوشمند، فرایندهای دیجیتال، و داده‌محوری قابل تبیین است.

جدول ۶. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
تولید دانش جدید(کُد۱۰)، تبادل دانش میان کارکنان(کُد۱۸)، یادگیری سازمانی(کُد۱۰)، تبدیل دانش ضمنی به صریح(کُد۱۳)، اشتراک تجربه‌ها (کُد۱۰)، شبکه‌های دانشی(کُد۱۷)، مستندسازی دانش (کُد۸) نوآوری دانش‌محور (کُد۱۰) یادگیری از خطاها (کُد۱۱)، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای(کُد۱۰)، ذخیره و بازیابی دانش (کُد۱۰)، فرهنگ اشتراک دانش(کُد۱۰)،	خلق دانش سازمانی	یادگیری سازمانی و مدیریت دانش
اشتراک دانش رسمی (کُد۱۱)، انتقال دانش غیررسمی(کُد۱۶)، مربی‌گری (منتورینگ) (کُد۱۰)، جانشین‌پروری دانشی (کُد۱۱)، اجتماعات عمل (کُد۴)، کارگاه‌های انتقال تجربه (کُد۱۶)، پلتفرم‌های اشتراک دانش(کُد۱۲)، مستندسازی تجربیات (کُد۱۱)یادگیری همتا-همتا (کُد۱۰)، گفت‌وگوی بین‌بخشی (کُد۱۵)، انتقال بین‌نسلی دانش (کُد۱۰)، فرهنگ تسهیم دانش(کُد۱۹)،	تسهیم و انتقال دانش	
کاربرد عملی دانش(کُد۱۲)، تصمیم‌گیری دانش‌بنیان (کُد۱۷)، حل مسئله مبتنی بر دانش(کُد۱۵)، بهبود مستمر با دانش(کُد۸)، نوآوری کاربردی (کُد۱۲)،تبدیل دانش به عمل(کُد۱۲)، استانداردسازی رویه‌ها (کُد۲۰)، تجاری‌سازی دانش(کُد۱۱)، انتقال دانش به عملکرد (کُد۶)، بهینه‌سازی فرآیندها با دانش(کُد۱۲)، ارزیابی اثربخشی دانش(کُد۱۲)، بازخورد و اصلاح دانش(کُد۱۲)،	کاربست و بهره‌برداری از دانش	

براساس یافته‌های جدول ۶ یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله خلق دانش سازمانی، تسهیم و انتقال دانش، و کاربست و بهره‌برداری از دانش قابل تبیین است.

جدول ۷. مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی و تعامل سازمانی

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
مشارکت فعال ذی‌نفعان(کُد۱۳)، شبکه‌سازی بین‌سازمانی(کُد۱۳)، تعامل مستمر با ذی‌نفعان (کُد۱۳)، همکاری راهبردی سازمان‌ها (کُد۱۹)، مشارکت در تصمیم‌گیری(کُد۱۳)، اشتراک دانش میان سازمان‌ها (کُد۸)، ایجاد ائتلاف‌های سازمانی (کُد۱۳)، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان کلیدی (کُد۱۳)، توسعه سرمایه اجتماعی سازمانی(کُد۱۳)، مشارکت در حل مسائل مشترک (کُد۱۰)، تقویت اعتماد بین‌سازمانی (کُد۱۵)،تعاملات شبکه‌ای پایدار(کُد۱۳)،	تعامل سازمانی	مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی
شفافیت در عملکرد سازمانی(کُد۱۴)، پاسخگویی به ذی‌نفعان(کُد۱۵)، پایبندی به تعهدات سازمانی (کُد۱۴)، صداقت در ارتباطات سازمانی (کُد۱۴)، عدالت در تصمیم‌گیری‌ها(کُد۱۴)، اعتبار و خوشنامی سازمان (کُد۱۶)، قابلیت اتکای	اعتماد ذی‌نفعان	

		سازمان (کُد ۱۴)، حفظ منافع ذی‌نفعان (کُد ۱۴)، ثبات در عملکرد سازمان (کُد ۱۲)، اعتمادسازی از طریق تعامل مستمر (کُد ۱۱)، مشارکت مبتنی بر اعتماد (کُد ۱۴)، تقویت روابط مبتنی بر اعتماد (کُد ۱۲)،
	شبکه‌سازی همکاری	ایجاد شبکه‌های همکاری سازمانی (کُد ۱۵)، توسعه مشارکت‌های بین‌سازمانی (کُد ۱۵)، تعاملات حرفه‌ای میان نهادها (کُد ۱۰)، هم‌افزایی در همکاری‌ها (کُد ۱۵)، اشتراک منابع و ظرفیت‌ها (کُد ۱۵)، تبادل تجربه و دانش (کُد ۱۱)، تشکیل تیم‌های همکاری مشترک (کُد ۱۵)، همکاری در پروژه‌های مشترک (کُد ۱۵)، ارتباطات شبکه‌ای پایدار (کُد ۱۳)، گسترش روابط همکاری راهبردی (کُد ۱۰)، هماهنگی میان سازمان‌ها (کُد ۱۱)، تقویت پیوندهای همکاری سازمانی (کُد ۱۹)،

براساس یافته‌های جدول ۷. یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی و تعامل سازمانی است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله تعامل سازمانی، اعتماد ذی‌نفعان، و شبکه‌سازی همکاری تبیین است.

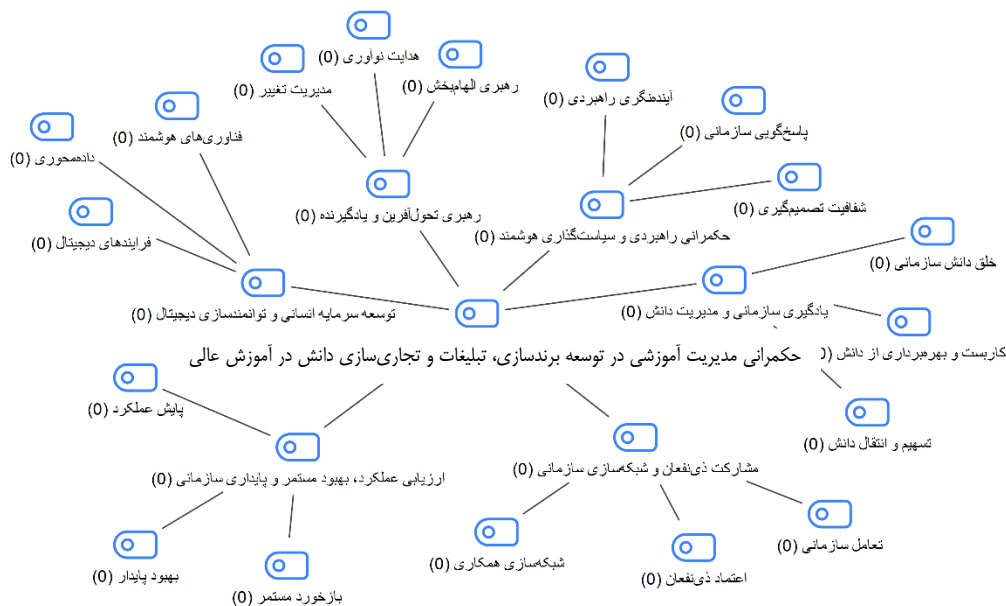
جدول ۸. ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و پایداری سازمانی و بازخورد مستمر

مفاهیم باز	زیرمقوله	مقوله اصلی
طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (کُد ۱۵)، پایش مستمر فرایندهای سازمانی (کُد ۱۵)، ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان (کُد ۱۳)، سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه (کُد ۱۵)، تحلیل انحرافات عملکردی (کُد ۱۸)،	پایش عملکرد	ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و پایداری سازمانی
فرهنگ بهبود مستمر (کایزن سازمانی) (کُد ۱۵)، پایداری مالی و عملیاتی (کُد ۱۰)، مدیریت ریسک‌های سازمانی (کُد ۱۵)، همسویی با استاندارد‌های کیفیت (کُد ۱۲)، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه (کُد ۱۵)، گزارش‌دهی و شفافیت عملکردی (کُد ۱۵)، سنجش اثربخشی و بهره‌وری (کُد ۱۰)،	بازخورد مستمر	
بازخورد منظم عملکردی (کُد ۱۶)، تبادل مستمر نظرات (کُد ۱۲)، اصلاح مبتنی بر بازخورد (کُد ۱۶)، پاسخگویی به بازخوردها (کُد ۱۷)، دریافت بازخورد ذی‌نفعان (کُد ۱۶)، ارزیابی بازخورد محور (کُد ۱۹)، بهبود فرایندها از طریق بازخورد (کُد ۱۴)، یادگیری از بازخوردها (کُد ۱۶)، تعامل بازخورد محور (کُد ۱۶)، پایش مستمر عملکرد (کُد ۱۳)، فرهنگ بازخورد سازمانی (کُد ۱۶)، بازنگری مستمر اقدامات (کُد ۱۱)،	بهبود پایدار	
نهادینه‌سازی فرهنگ بهبود (کُد ۱۷)، چرخه‌های مستمر اصلاح و ارتقا (کُد ۱۹)، بهبود تدریجی فرایندها (کُد ۱۷)، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد (کُد ۱۰)، یادگیری سازمانی پایدار (کُد ۱۷)، نوآوری مستمر در عملکرد (کُد ۲۱)، پایش نتایج بلند مدت (کُد ۱۳)، بهینه‌سازی مستمر منابع (کُد ۱۷)، ارتقای کیفیت پایدار خدمات (کُد ۱۷)، همسویی بهبود با اهداف راهبردی (کُد ۱۷)، تثبیت دستاوردهای بهبود (کُد ۱۷)، مدیریت تغییر پایدار		

براساس یافته‌های جدول ۸. یکی از ابعاد توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و پایداری سازمانی و بازخورد مستمر است که مبتنی بر ۳ زیر مقوله پایش عملکرد، بازخورد مستمر، و بهبود پایدار قابل تبیین است.

سؤال دوم: الگوی توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال چگونه است؟

پس از طی مراحل سه گانه کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) در فرآیند تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های استخراج شده در قالب یک الگوی جامع و نظام‌مند ساختاردهی شدند. این الگوی نهایی که نشان‌دهنده روابط ساختاری میان ابعاد مختلف توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات، تجاری‌سازی دانش و ارکان حکمرانی مدیریت آموزشی است، نقشه راه پیاده‌سازی این رویکرد را در بستر تحولات نوین آموزش عالی ترسیم می‌کند. در واقع، الگوی مذکور تصویر روشنی از چگونگی هم‌افزایی راهبردهای اصلی پژوهش جهت دستیابی به ارتقای ارزش برند دانشگاهی، اثربخشی ارتباطات و تحقق رسالت دانشگاه‌های کارآفرین و جامعه‌محور ارائه می‌دهد. جزئیات ارتباطی و یکپارچگی این ابعاد در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی حکمرانی مدیریت آموزشی در توسعه برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش در آموزش عالی

بحث و نتیجه گیری

اهمیت توسعه استراتژی‌های برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال در این است که به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کمک می‌کند تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتباطات آکادمیک، جذب ذی‌نفعان و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی را بر پایه داده، شفافیت و پاسخگویی بهبود دهند و جایگاه علمی و ملی خود را ارتقا بخشند. این رویکرد با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و اصول حکمرانی آموزشی، کارایی فرایندها، نوآوری در انتقال دانش و کیفیت ارتباطات تبلیغاتی دانشگاهی را افزایش می‌دهد. همچنین زمینه ساز پایداری برند آکادمیک، افزایش توان رقابتی در زیست‌بوم نوآوری و انطباق بهتر با تحولات سریع محیط دیجیتال و نیازهای جامعه و صنعت می‌شود.

حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند به‌عنوان یکی از ابعاد اساسی در توسعه استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی دانش با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش است که در عصر دیجیتال، نقش مهمی در هدایت مراکز آموزش عالی به سمت تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده در کمپین‌های ارتباطی و جذب ذی‌نفعان، شفافیت و پاسخگویی ایفا می‌کند. نتایج با مطالعات (باندارا^۱، و همکاران، ۲۰۱۰) همسویی داشته است. در محیط‌های پیچیده و پویا که فناوری‌های دیجیتال به سرعت در حال تحول هستند، دانشگاه‌ها برای دستیابی به اعتبار برند آکادمیک و اثربخشی تجاری‌سازی، نیازمند سازوکارهای حکمرانی راهبردی هستند که بتواند جهت‌گیری‌های کلان آموزش عالی را با تحولات محیطی و نیازهای جامعه و صنعت همسو سازد. در این چارچوب، شفافیت تصمیم‌گیری، پاسخگویی سازمانی و آینده‌نگری راهبردی به‌عنوان سه مؤلفه کلیدی، زمینه تحقق سیاست‌گذاری هوشمند

^۱ . Bandara

را فراهم می‌کنند. شفافیت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود فرآیندهای توسعه برند دانشگاهی و بودجه‌ریزی تبلیغات دانشی قابل مشاهده، قابل فهم و قابل ارزیابی باشند. در عصر دیجیتال، استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی، داشبوردهای مدیریتی و تحلیل داده‌ها می‌تواند امکان دسترسی به اطلاعات دقیق را فراهم کند و در نتیجه، استراتژی‌های برندسازی آکادمیک بر پایه شواهد و داده‌های واقعی انجام شود. چنین رویکردی نه تنها اعتماد ذی‌نفعان (دانشجویان، اساتید و صاحبان صنایع) را افزایش می‌دهد، بلکه از بروز تصمیمات سلیقه‌ای و ناکارآمد در حوزه تبلیغات و جذب سرمایه نیز جلوگیری می‌کند. پاسخ‌گویی سازمانی نیز با ایجاد سازوکارهای ارزیابی عملکرد، گزارش‌دهی شفاف کمپین‌های جذب و نظارت هوشمند، موجب افزایش اعتماد عمومی، ارتقای تصویر ذهنی برند دانشگاهی و بهبود عملکرد کلی مرکز آموزشی می‌شود.

از سوی دیگر، آینده‌نگری راهبردی به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا فرثروت و دانش فراتر از شرایط موجود بیندیشند و برای مواجهه با تحولات سریع زیست‌بوم فناوری آماده شوند. نتایج با مطالعات (چن، ۲۰۲۳) همسویی داشته است. در عصر دیجیتال، تغییرات فناورانه و رفتار متقاضیان آموزش عالی با سرعت زیادی رخ می‌دهند و مراکز آموزشی که فاقد نگاه آینده‌نگرانه در برندسازی و تجاری‌سازی هستند، در برابر این تحولات آسیب‌پذیر می‌شوند. آینده‌نگری راهبردی شامل تحلیل روندهای آینده آموزش عالی، پیش‌بینی تغییرات محیطی و طراحی سناریوهای مختلف برای اجرای کمپین‌های تبلیغاتی نوین است تا علاوه بر پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی جامعه، ظرفیت انطباق هویت برند دانشگاه با شرایط آینده فراهم شود. در مجموع، ترکیب شفافیت تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی سازمانی و آینده‌نگری راهبردی می‌تواند چارچوبی مؤثر برای تحقق حکمرانی راهبردی و سیاست‌گذاری هوشمند در توسعه استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی دانش فراهم کند. این رویکرد موجب می‌شود تصمیمات ارتباطی مبتنی بر داده باشد، ارزش برند دانشگاهی به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد و استراتژی‌های تجاری‌سازی دانش با نگاه بلندمدت تدوین شوند.

رهبری تحول‌آفرین و یادگیرنده به‌عنوان یکی از ابعاد مهم در توسعه استراتژی‌های برندسازی و تبلیغات دانشگاهی با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال، نقشی اساسی در هدایت مراکز آموزش عالی به سمت خلاقیت در معرفی دستاوردهای علمی، یادگیری مستمر و سازگاری با تغییرات محیطی ایفا می‌کند. نتایج با مطالعات (ایران عقیده، ۱۳۹۹؛ بارادواج، همکاران، ۲۰۱۳) همسویی داشته است. در شرایطی که تحولات فناوری ساختار آموزش و پژوهش را دگرگون کرده است، مدیران آموزشی باید از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و با بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری، زمینه تثبیت جایگاه برند دانشگاهی را فراهم سازند. رهبری الهام‌بخش، مدیریت تغییر و هدایت نوآوری، سه مؤلفه کلیدی این بعد هستند. رهبران الهام‌بخش با ترسیم چشم‌اندازی روشن از هویت و ارزش‌های دانشگاه، اساتید و پرسنل را به عنوان سفیران اصلی برند آکادمیک فعال می‌سازند. مدیریت تغییر نیز از مؤلفه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. نتایج با مطالعات (مشهورالحسینی، و مقامی، ۱۴۰۰؛ جوادی پور، تاری، و بیدری کوهی، ۱۴۰۰) همسویی داشته است. تغییرات ناشی از تحول دیجیتال، نیازمند سازگاری فرآیندهای ارتباطات علمی و تبلیغاتی دانشگاه با شرایط جدید است. رهبران تحول‌آفرین با جلب مشارکت ذی‌نفعان و تقویت فرهنگ یادگیری، بستر پذیرش ابزارهای هوشمند برندسازی و تبلیغات دیجیتال را فراهم می‌سازند. هدایت نوآوری نیز مستلزم توسعه روش‌های تبلیغاتی خلاقانه و متمایز در معرفی فناوری‌ها و دستاوردهای پژوهشی است که از طریق فناوری‌های دیجیتال و دانش جمعی اعضای هیئت علمی محقق می‌شود.

توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال به‌عنوان یکی از ابعاد اساسی ارتقای برندسازی، تبلیغات و تجاری‌سازی دانش با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزش فناورانه است. نتایج با مطالعات (یا‌آهو، ۱۴۰۳؛ ملیحی، و حسن بیگی، ۱۴۰۲) همسویی داشته است. در عصر دیجیتال، توانایی استفاده از فناوری‌های نوین، تحلیل داده‌های رفتاری ذی‌نفعان (دانشجویان و صنعت) و سازگاری با محیط‌های هوشمند به مهم‌ترین مؤلفه موفقیت دانشگاه‌های نسل جدید تبدیل شده است. فناوری‌های هوشمند، فرایندهای دیجیتال و داده‌محوری سه زیرمقوله اصلی این بخش هستند. استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده و سامانه‌های هوشمند

1. Chen

2. Bharadwaj

امکان ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در کمپین‌های تبلیغاتی دانشگاهی و شخصی‌سازی پیام‌ها برای مخاطبان هدف را فراهم می‌سازد.

فرایندهای دیجیتال نیز نقش مهمی در توسعه عملکرد آکادمیک دارند. نتایج با مطالعات (جوز^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ کاروس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹) همسویی داشته است. دیجیتالی‌سازی فرایندها موجب تسریع ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی، شفافیت در ارتباطات علمی و پاسخگویی سریع به بازخورد متقاضیان می‌شود. داده‌محوری نیز به مدیران آموزشی کمک می‌کند تا طراحی استراتژی‌های برندسازی دانشگاهی را بر اساس شواهد واقعی زیست‌بوم نوآوری اتخاذ کرده و از تحلیل داده‌ها برای ارزیابی اثربخشی تبلیغات و جذب طرح‌های تجاری‌سازی استفاده کنند.

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به عنوان یکی از ابعاد کلیدی توسعه برندسازی و تجاری‌سازی دانش در عصر دیجیتال عمل می‌کند. نتایج با مطالعات (ویرونو^۳، و همکاران، ۲۰۲۴؛ داونپورت، و منصوری^۴، ۲۰۲۳) همسویی داشته است. در این چارچوب، خلق دانش سازمانی، تسهیم و انتقال دانش و کاربست دانش، بنیان‌های مدیریت دانش را شکل می‌دهند. خلق دانش به تولید ایده‌های نوآورانه در تبلیغات و تجاری‌سازی می‌انجامد؛ تسهیم دانش موجب منتقل شدن تجربیات موفق در پیوند دانشگاه با صنعت و تحلیل رفتار ذی‌نفعان میان اعضای هیئت‌علمی و پرسنل می‌شود؛ و کاربست دانش، استفاده عملی از تحلیل‌های زیست‌بوم فناوری را در ارتقای ارزش برند دانشگاهی ممکن می‌سازد.

مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی نقشی کلیدی در افزایش مشروعیت و مقبولیت برند دانشگاهی ایفا می‌کند. تعامل سازمانی، اعتماد ذی‌نفعان و شبکه‌سازی همکاری سه مؤلفه بنیادین آن هستند. تعامل اثربخش بر بستر پلتفرم‌های آنلاین موجب هم‌افزایی و شکل‌گیری هم‌آفرینی برند دانشگاهی می‌شود (نامبیسان^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). اعتماد ذی‌نفعان به عنوان سرمایه اجتماعی دانشگاه، وفاداری علمی و صنعتی به برند را تضمین می‌کند (نابی^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). شبکه‌سازی همکاری نیز، طبق همسویی با مطالعات (فایولی، گایلی، و لاساس-کلرس^۷، ۲۰۰۶؛ گارسیا، و مارتینز^۸، ۲۰۲۲) به اشتراک منابع علمی، ثبت اختراعات مشترک و اجرای کمپین‌های تبلیغاتی و تجاری‌سازی پویا می‌انجامد. شبکه‌سازی مؤثر همچنین موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری پژوهشی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. در چارچوب حکمرانی مدیریت آموزشی، شبکه‌سازی همکاری می‌تواند بستری برای هم‌راستاسازی اهداف، تقویت هم‌افزایی و ایجاد ارزش افزوده مشترک میان دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و بخش صنعت باشد (هیس^۹ و همکاران، ۲۰۱۶). در مجموع، مشارکت ذی‌نفعان و شبکه‌سازی سازمانی با تکیه بر تعامل اثربخش، اعتمادسازی و توسعه شبکه‌های همکاری، زمینه تحقق حکمرانی هوشمند و توسعه تجاری‌سازی دانش را در سازمان‌های آموزشی فراهم می‌سازد. این رویکرد نه تنها موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و خدمات آموزشی و پژوهشی می‌شود، بلکه سرمایه اجتماعی دانشگاه را تقویت کرده و توان انطباق آن را با تحولات سریع عصر دیجیتال افزایش می‌دهد.

ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و پایداری سازمانی همراه با بازخورد مستمر یکی از ابعاد مهم در پایش استراتژی‌های برندسازی و تجاری‌سازی دانش با رویکرد حکمرانی مدیریت آموزشی اثربخش در عصر دیجیتال به شمار می‌آید (راتین^{۱۰}، ۲۰۱۷). پایش عملکرد، بازخورد مستمر و بهبود پایدار به سنجش مداوم شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) در حوزه برندسازی آکادمیک و تبلیغات کمک می‌کنند (مورالیس، رواریگوس و کروز^{۱۱}، ۲۰۱۴). نتایج با مطالعات (لاکوس^{۱۲}، ۲۰۱۵؛ مارتین، مک نلی و کای^{۱۳}، ۲۰۱۳)

1. José

2. Kraus

3. Wiyono

4. Davoudpour, & Mansouri

5. Nambisan

6. Nabi

7. Fayolle, Gailly, & Lassas-Clerc

8. Garcia, & Martinez

9. Hess

10. Ratten

11. Morales,., Rodriguez, & Cruz

12. Lackéus

13. Martin, McNally & Kay

همسویی داشته است. استفاده از داشبوردهای مدیریتی امکان پایش دقیق میزان نفوذ پیام‌های تبلیغاتی را فراهم می‌سازد؛ سیستم بازخوردمحور به شناسایی نقاط ضعف در تعامل با مشتریان کمک می‌کند؛ و بهبود پایدار (وایال^۱، ۲۰۱۹) تثبیت بلندمدت جایگاه برند دانشگاهی در بازار رقابتی را تضمین می‌نماید. در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر جهت پیاده‌سازی الگو در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارائه می‌شود:

توسعه پلتفرم‌های هوشمند یادگیری در خدمت برندسازی دانشگاهی (مبتنی بر یادگیری سازمانی و عصر دیجیتال): به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی را به سامانه‌های دیجیتال مجهز کنند تا اساتید و پرسنل به‌صورت مستمر دانش روز تجاری‌سازی، تکنیک‌های برندسازی آکادمیک و تحلیل رفتار ذی‌نفعان را فراگیرند.

برگزاری دوره‌های تخصصی تبلیغات دیجیتال و برندسازی علمی (مبتنی بر توسعه سرمایه انسانی): مدیریت منابع انسانی آموزش عالی باید دوره‌های هدفمندی را جهت ارتقای سواد تبلیغات دیجیتال، مدیریت رسانه‌های علمی و تعامل با صنعت برای اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان طراحی کند تا آنان به سفیران آگاه برند دانشگاهی تبدیل شوند.

تدوین سند حکمرانی راهبردی برندسازی و تجاری‌سازی دانش (مبتنی بر حکمرانی راهبردی): پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران ارشد آموزش عالی، سند چشم‌انداز یکپارچه‌ای تدوین کنند که اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه را مستقیماً با استراتژی‌های کلان برندسازی آکادمیک، جذب دانشجوی بین‌الملل و تجاری‌سازی دانش همسو سازد.

تربیت رهبران تحول‌آفرین در عرصه مدیریت آموزشی و بازاریابی دانشی (مبتنی بر رهبری تحول‌آفرین): گنجاندن شاخص‌های «رهبری تحول‌آفرین دیجیتال» در سیستم‌های ارتقای شغلی و انتصابات مدیریتی دانشگاه جهت هدایت خلاقانه کمپین‌های ارتباطی و پذیرش نوآوری در هویت آکادمیک.

ایجاد کانال‌های تعاملی و هم‌آفرینی برند دانشگاهی با ذی‌نفعان (مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان): فعال‌سازی تالارهای گفتگو، شبکه‌های اجتماعی علمی و فن‌بازارها برای دانشجویان، پژوهشگران و صاحبان صنایع جهت استفاده از بازخوردهای آنان در بهبود خدمات پژوهشی و ارتقای ارزش مشترک برند دانشگاه.

پیاده‌سازی داشبوردهای سنجش اثربخشی تبلیغات و تجاری‌سازی (مبتنی بر ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر): استقرار سیستم‌های ارزیابی هوشمند در پارک‌های علم و فناوری و دفاتر ارتباط با صنعت برای پایش داده‌محور نرخ بازگشت سرمایه (ROI) در کمپین‌های ارتباطی و سنجش مستمر جایگاه برند دانشگاه در زیست‌بوم فناوری.

هر پژوهش علمی به‌ویژه در پارادایم کیفی، با محدودیت‌های ساختاری و محیطی روبروست. از جمله محدودیت‌های اساسی این پژوهش می‌توان به ماهیت کیفی روش‌شناسی و تکیه بر تحلیل محتوا اشاره کرد که تعمیم‌پذیری مطلق یافته‌ها به تمامی بخش‌ها و بافت‌های غیرآموزشی در حوزه برندسازی و تبلیغات را با محدودیت مواجه می‌سازد. علاوه بر این، محافظه‌کاری احتمالی برخی از خبرگان و مدیران آموزشی در پاسخ‌گویی به سوالات به دلیل ملاحظات سازمانی و حساسیت‌های مرتبط با مفاهیم حکمرانی و استراتژی‌های محرمانه تجاری‌سازی، در کنار تغییرات پرشتاب و پویای فناوری‌های نوین و ذائقه متغیر مخاطبان در عصر دیجیتال که نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی مداوم مؤلفه‌های الگوی برندسازی دانشگاهی را ایجاد می‌کند، از دیگر چالش‌ها و محدودیت‌های فراروی این مطالعه بوده است.

منابع

احمدی، اکرم؛ هاشمی پروچ، حسن (۱۴۰۴). تبلیغات در عصر دیجیتال و تأثیر آن بر کسب و کارها. دوازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، ۳۱ فروردین، تهران
ایران عقیده، علی (۱۳۹۹). بررسی ابزار دیجیتال مارکتینگ در بهبود کسب و کار. فصلنامه علوم خبری، دوره ۹، شماره ۴، شماره پیاپی ۳۶، زمستان، صص ۱۴۴-۱۲۱.

¹ . Vial

جوادی پور، محمد؛ تاری، فرزانه؛ بدری کوهی، میلاد (۱۴۰۰). آسیب شناسی برگزاری دوره های آموزش الکترونیکی در شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل سه شاخگی. نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و گاز. شماره ۴۸، دوره ۱۲، صص ۲۵۸-۲۶۸

صادقی، زینب (۱۴۰۴). دانشگاه های نسل چهارم از آموزش محوری تا اکوسیستم نوآورانه در جامعه اطلاعاتی. سومین همایش بین المللی "نیازها و ضرورت های نظام آموزش عالی در جامعه اطلاعاتی. تهران، دانشگاه علم و فرهنگ.

صادقی، زینب (۱۴۰۴). نقش دانشگاه نسل پنجم در مواجهه با چالشهای عدالت دیجیتال از داده کاوی تا حکمرانی الگوریتمی. دومین همایش بین المللی حکمرانی و کشورداری در ایران. تهران، دانشگاه خوارزمی.

عبداله، جعفر؛ جعفری فر، نیره؛ مهدوی، مهتاب (۱۴۰۳). تحلیل و مصورسازی آثار علمی جهان در حوزه کسب و کارهای دیجیتال. علوم و فنون مدیریت / اطلاعات. 10(2), 103-128. doi: 10.22091/stim.2024.11021.2128

مشهورالحسینی، محمدرضا؛ و مقامی، الهه (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در ایران. فصلنامه پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری. شماره ۵۰، صص ۷۲-۵۵

ملیحی، سیداحسان؛ حسن بیگی، سمانه (۱۴۰۲). مدل به اشتراک گذاری داش مشتریان در کسب و کارهای الکترونیک. نشریه علمی کاوش های مدیریت بازرگانی. سال پانزدهم، شماره سی و چهار، زمستان، صص ۵۴-۳۵

یأهو، هدیه (۱۴۰۳). کسب و کارها در دنیای دیجیتال. هشتمین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

- Ahmadi, A., & Rezaei, M. (2023). Smart governance in educational systems: Opportunities and challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 658–672.
- Alenezi, A. (2023). Digital leadership and educational governance in the era of digital transformation. *Journal of Educational Technology*, 51(2), 145-162.
- Arasteh, H., Naveh Ebrahim, A., Abbasian, H., & Khabareh, K. (2021). Developing the policy model of digital university (qualitative approach). *Journal of Management and Planning in Educational System*, 14(2), 53–78.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business value creation. *Information Systems Journal*, 30(1), 1–24.
- Bandara, W., Chand, D., Chircu, A., Hintringer, S., Karagiannis, D., Recker, J., ... & Welke, R. (2010). Business process management education in academia: Status, challenges, and recommendations. *Communications of the Association for Information Systems*, 27(1), 743-776.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Chang, Y. (2026). The Application of Algorithm Optimization and Big Data Processing in Higher Education Management. *International Journal of High Speed Electronics and Systems*, 35(02), 2540473.
- Chen, D. (2023). Optimization Approaches for Higher Education Management in the Era of Big Data. *Adult and Higher Education*, 5(19), 129-134.
- Chen, Y., & Li, X. (2022). Digital transformation and data-driven governance in modern organizations. *Journal of Business Research*, 145, 675–684.
- Davoudpour, H., & Mansouri, A. (2023). Digital human capital and innovation performance in knowledge-based businesses. *Technology in Society*, 73, 102247
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701–720. <https://doi.org/10.1108/03090590610715022>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75–93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>

- Garcia, L., & Martinez, P. (2022). Knowledge management and organizational innovation in the digital era. *International Journal of Knowledge Management*, 18(3), 45–60
- Gasevic, D., Tsai, Y. S., Dawson, S., & Pardo, A. (2019). How do we govern learning analytics? Aligning institution-wide learning analytics with educational governance. *Internet and Higher Education*, 42, 1-11.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new “enterprise” and “entrepreneurship” paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233–269. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00086>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Hrashchenko, I., Krasniuk, S., Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., & Liubymova, N. (2024). Effective computer modeling in educational management. *ScientificWorldJournal*.
- Hu, J., & Li, H. (2021). Composition and optimization of higher education management system based on data mining technology. *Scientific programming*, 2021(1), 5631685.
- José, M., Angel, O., Rodriguez, E., & Ruiz, J. (2025). Digital technologies for strategic transformation in higher education: Governance and innovation perspectives. *Issues in Information Systems*, 26(1), 45–56.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 345–367. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: What, why, when, how. *Entrepreneurship 360 Report*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.002>
- Rizkiyah, N., & Sartono, L. N. (2024). Optimizing educational management: Effective strategies in the school environment. *Multidisciplinary Journal of Systemic and Innovative Research*, 1(5), 231-236.
- Morales, J., Rodriguez, E., & Cruz, M. (2024). Data governance and digital transformation in higher education institutions. *Computers & Education*, 198, 104756.
- Munadi, M. (2026). Optimizing Educational Governance Through the Digitalization of School Administration Based on Information Systems. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 5(2), 151-164.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Routledge.
- Ratten, V. (2017). Digital entrepreneurship and innovation management. *Journal of Management and Organization*, 23(4), 1–12.
- Snyder, L. V., Shehadeh, K. S., & Novoa, L. J. (2026). The Burrito Optimization Game: An educational resource for optimization in operations research, business analytics, and supply chain management. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 24(1-2), e70018.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for a digital world: Co-creation and digital transformation in business education. *Journal of Business Research*, 94, 223-230.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, H., & Zhao, L. (2023). Artificial intelligence and business process optimization: Implications for organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122180.

- Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., Burhanuddin, Musa, K., & Fahlevi, M. (2024). The effect of tacit and explicit knowledge enhancement on principals' digital leadership and school organization improvement. *Educational Process International Journal*, 13(2), 120–138.
- Yang, R., & Yang, X. (2026). Optimization in Graduate Education Management: A Post-COVID Bibliometric and Forecasting Study to Map the Past, Present and Future. *Sage Open*, 16(1), 21582440251411408.
- Yang, S., Liu, Q., & Zhang, W. (2023). Knowledge sharing and organizational learning in digital environments. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 245–257.
- Zillul, M. (2023). Embracing data-driven process optimization to highly transform instructional administration in higher education institutions. *Business and Social Sciences*, 1(1), 1-8.