



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Challenges and Strategies in Personal Branding of Coaching Leaders in Higher Education

Saeid Nik Akhlagh¹, Robab Mollaei^{2*}, Mitra Mirzaaghaei Kiakalaei³

1. PhD in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Isfahan, Iran. Researcher and university lecturer, management and human capital development consultant, organizational coach.
2. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran. (Corresponding author) . E-mail: r.mollaei@cfu.ac.ir
3. Phd in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University, Isfahan, Iran.

Extended Abstract

Abstract

In today's world, as competition among organizations intensifies, stakeholders' attention to their leaders has grown, and personal branding has become a way to differentiate organizations from one another. In other words, an organization is known by its senior managers, and sometimes the performance of its senior managers, as the face of the organization, is more prominent than the organization's performance itself. The present study aimed to identify the challenges and solutions for personal branding of coaching leaders in higher education using a qualitative approach and content analysis strategy. The target population included university professors, leaders in higher education, and professional coaches specializing in leadership and branding. Semi-structured interviews were conducted with 13 of them using a snowball sampling method. Data analysis was performed using MAXQDA 2020 software, involving initial coding and the identification of sub-categories and main categories. The latest relevant resources were also analyzed. After data analysis, 79 initial codes and then 8 sub-categories related to 2 main categories were generated. The research results indicated that the challenges faced by coaching leaders in personal branding in higher education include individual, organizational, and social challenges. Additionally, solutions for personal branding of leaders with a coaching style were identified. Based on the extracted solutions, managers in higher education can create or strengthen their personal brand.

Introduction

Organizations, especially higher education institutions, operate in a turbulent environment marked by rapid and unpredictable changes. In this context,

branding extends beyond products, with universities requiring effective branding to compete and attract talent. Beyond institutional branding, the personal brand of leaders plays a vital role. Personal branding is the strategic process of creating and maintaining a positive and distinct self-image, which coaching leaders can leverage to engage wider audiences and foster their own and others' development. Coaching leadership, a crucial skill for contemporary leaders, shifts the leadership style from management to mentorship by focusing on individual employee development and feedback. A strong personal brand helps leaders establish themselves as credible experts and more effectively convey their messages. This research aims to address a significant gap in the literature by examining the intersection of coaching leadership and personal branding within higher education. It seeks to provide an integrated framework for identifying challenges and solutions in this domain. The primary objective is to identify the challenges and strategies for personal branding among coaching leaders in higher education. By addressing these challenges, leaders can better position themselves as influencers and change-makers within their academic institutions.

Case study

The present study focused on higher education. The research population included university professors, higher education leaders, and professional coaches specializing in leadership and branding.

Materials and Methods

This research employed a qualitative content analysis approach with an applied objective. The study population comprised university professors, higher education leaders, and professional coaches specializing in leadership and branding. Purposive snowball sampling was used until theoretical saturation was reached, resulting in 13 semi-structured interviews. Sample selection criteria included a clear understanding and experience of coaching leadership and personal branding, and willingness to participate. The main data collection instrument was semi-structured interviews, focusing on challenges and solutions for personal branding among coaching leaders in higher education. Data validity was ensured through participant and expert peer review. Credibility, transferability, dependability, and confirmability were addressed to establish trustworthiness. Data analysis was conducted concurrently with data collection using MAXQDA 2020. The process involved initial coding, merging codes, and identifying sub-categories and main categories to interpret the findings qualitatively.

Results and Discussion

Three major categories of challenges emerged from the data: individual, organizational, and social. Among the individual challenges are difficulties in balancing self-focus with other-focus, a lack of skill in modifying behaviors,

and the absence of a regular and coherent plan. Respondents emphasized the importance of leaders embracing personal growth and developing digital communication skills to enhance their visibility and foster accurate self-perception.

Organizational challenges are rooted in systemic issues such as Ministerial regulations and commitment to quantitative activities, coupled with a heavy volume of educational and research activities alongside executive expectations and workload pressures. Participants noted that academic institutions often undervalue leadership development, focusing instead on administrative and teaching duties. Strategies to address these challenges include reforming organizational structures and regulations in higher education, governmental and social support, and integrating personal branding training into professional development programs.

Social challenges are prevalent, especially within academic cultures marked by the increasing growth of social networks and online platforms. Many respondents highlighted the absence of a prestigious position for those who establish a personal brand, emphasizing the need for cultural changes that recognize personal branding as a legitimate and beneficial practice for leaders. Raising awareness and acceptance of branding efforts can help foster a more supportive environment.

Proposed strategies include creating mentorship opportunities and leveraging social media platforms to enhance leaders' profiles. Universities can further support leaders by providing resources and cultivating a culture that values personal branding as an integral part of leadership development.

Conclusion

Personal branding is a strategic necessity for coaching leaders in higher education, enabling them to navigate complex institutional landscapes and achieve professional success. By addressing the identified challenges and adopting the proposed strategies, leaders can cultivate a compelling personal brand that aligns with their professional and institutional objectives. Future research should focus on longitudinal studies to evaluate the impact of personal branding on leadership performance and institutional reputation. Such studies can provide deeper insights into best practices and inform the development of comprehensive leadership training programs.

By taking measures related to reforming organizational structures and regulations in higher education, revising professor promotion regulations and emphasizing quality work, adjusting the volume of activities and job expectations, creating an incentive system for people who move in the field of personal branding. It is possible to support the branding of coach-oriented leaders in universities.

According to the review of the available history, the present research is considered the first research of its kind in Iran on the personal branding of coaching leaders in universities, therefore, the lack of similar research in this field made the comparison of the results limited. Also, due to the novelty of personal branding of coach-oriented leaders, a limited number of university professors and managers and professional coaches were identified for conducting interviews.

Keywords: Personal Branding , Coaching Leadership; Higher Education.

Article Type: Research Article

Cite this article: Nik Akhlagh, S., Mollaei, R., & Mirzaaghaei Kiakalaei, M. (2025). Challenges and Strategies in Personal Branding of Coaching Leaders in Higher Education. *Public Management Researches*, 18 (70), 189-222. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2025.52027.6387

Received: 17 May. 2025

Revised: 05 Oct. 2025

Accepted: 09 Nov. 2025

Published online: 22 Dec 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



چالش‌ها و راهکارهای برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی

سعید نیک اخلاق^۱ - رباب ملائی^{۲*} - میترا میرزاآقائی کیاکلائی^۳

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. پژوهشگر و مدرس دانشگاه، مشاور مدیریت و توسعه سرمایه انسانی، کوچ سازمانی. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. r.mollaee@cfu.ac.ir
۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

چکیده

در دنیای امروز هر چه رقابت بین سازمان‌ها بیشتر شده است، توجه ذی‌نفعان به رهبران آن‌ها افزایش یافته و برند افراد به روشی برای متمایز کردن سازمان‌ها از یکدیگر تبدیل شده است. به عبارتی دیگر سازمان بر اساس مدیران ارشدش شناخته می‌شود و گاهی بیشتر از اینکه عملکرد سازمان‌ها مطرح باشد، عملکرد مدیران ارشد آن‌ها به عنوان چهره سازمان مطرح است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها و راهکارهای برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی با استفاده از رویکرد کیفی و استراتژی تحلیل محتوا انجام شد. جامعه هدف شامل اساتید دانشگاه‌ها، رهبران در حوزه آموزش عالی و کوچ‌های حرفه‌ای با تخصص رهبری و برندسازی بودند، که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۱۳ نفر از آن‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به عمل آمد. تحلیل داده‌ها، با استفاده از کدگذاری‌های اولیه و شناسایی مقولات فرعی و اصلی، توسط نرم افزار MAXQDA 2020 انجام شد و جدیدترین منابع مرتبط نیز مورد تحلیل قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌ها ۷۹ کد اولیه و سپس ۸ مقوله فرعی مرتبط با ۲ مقوله اصلی ایجاد شد. نتایج پژوهش نشان داد که چالش‌های رهبران مربیگرا در برندسازی شخصی در آموزش عالی شامل چالش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی است. همچنین راهکارهای برندسازی شخصی رهبران با سبک مربیگری شناسایی گردید. بر اساس راهکارهای استخراج شده، مدیران در آموزش عالی می‌توانند برند شخصی خود را ایجاد یا تقویت نمایند.

واژه‌های کلیدی: برندسازی شخصی، رهبران مربیگرا، آموزش عالی

استناد: نیک اخلاق، سعید؛ ملائی، رباب؛ میرزاآقائی کیاکلائی، میترا. (۱۴۰۴). چالش‌ها و راهکارهای برندسازی شخصی رهبران

مربیگرا در آموزش عالی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۷۰)، ۱۸۹-۲۲۲.

DOI:10.22111/JMR.2025.52027.6387

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر در یک محیط متلاطم که تغییراتی دائمی و اغلب غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهد، فعالیت می‌کنند (Mollaei, Siadat, Hoveida & Rizaneh, 2021). حوزه آموزش و نظام آموزشی به عنوان یکی از تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین حوزه‌ها در جریان هر تغییر و تحولی در جوامع می‌باشد (Kusdinar, Mayuni & Khumaeroh, 2023). آموزش عالی به عنوان ستون فقرات توسعه هر جامعه‌ای، نقش حیاتی در تولید دانش، تربیت نیروی متخصص و ارتقاء سطح فرهنگ عمومی ایفا می‌کند. در دنیای پویای امروز که با رقابت فزاینده و تغییرات سریع فناوریانه همراه است، دانشگاه‌ها برای حفظ جایگاه و افزایش تأثیرگذاری خود نیازمند رویکردهای نوین، از جمله برندسازی اثربخش هستند. برندسازی دیگر صرفاً به محصولات و خدمات محدود نمی‌شود؛ بلکه دانشگاه‌ها نیز برای برتری در سطح ملی و بین‌المللی، جذب دانشجویان مستعد، پرورش و ارتقاء سطح شایستگی و مهارت‌های اعضای هیئت علمی برجسته، و کسب حمایت‌های مالی، نیازمند ایجاد یک برند قدرتمند و متمایز هستند. موفقیت یک سازمان آموزشی تنها به برند کلی آن بستگی ندارد؛ بلکه برند شخصی رهبران آن نیز نقشی تعیین‌کننده ایفا می‌کند.

از آنجایی که برندسازی شخصی موضوعی بدیع است، گاهی با موضوعی مثل شهرت اشتباه گرفته می‌شود (Saberi Qomi, Momayez & Mohammad Kazemi, 2024). در حالی که افراد برند به دنبال توسعه هویت فردی و شناخت هر چه بیشتر ویژگی‌های درونی خود و حرکت در مسیر رشد و پیشرفت متناسب با استعدادها و ویژگی‌های توسعه و پرورش یافته خود هستند (Kusdinar et al., 2023). برندسازی شخصی فرآیند استراتژیک خلق، موقعیت‌یابی و حفظ تصور مثبت از خود، مبتنی بر ترکیبی منحصر به فرد از ویژگی‌های فردی است که از طریق روایت و تصویرسازی متفاوت، تعهد ویژه به مخاطبان هدف را نشان می‌دهد (Gorbatov, 2018:6). بر اساس تعریف لابرک، مارکوس و میلن^۱ (۲۰۱۱)، برندسازی شخصی «مستلزم جذب و اشاعه مجموعه نقاط قوت و ویژگی‌های منحصر به فرد شخصی نسبت به مخاطب هدف می‌باشد» که بر اساس این تعریف، رهبران مربی‌گرا

1. personal branding

2. Labrecque, Markos & Milne

می‌توانند با تمرکز بر برند شخصی خود، مخاطبان بیشتری را جذب نمایند و بستری را برای توسعه خود و دیگران فراهم نمایند. چیتپاکا^۱ (۲۰۱۱) معتقد است برندسازی کارآفرینانه است، بنابراین به درستی با رهبری مرتبط شده است. برندسازی شخصی این قدرت را دارد که فرد را به سمت جایگاه‌های جدید سوق دهد. امروزه تقریباً همه می‌توانند بگویند که یک برند شخصی دارند، حتی اگر تعداد کمی از افراد آگاهانه آن را پرورانده باشند (Kusdinar et al., 2023). در جهان امروز نیاز واضحی به رهبری وجود دارد که به طور مثبت بر سازمان و کارکنان تأثیر بگذارد (Padayachee, Mpofo & Henning, 2025). در این میان، موفقیت، پیشرفت و تحول نظام آموزشی هر جامعه‌ای می‌تواند به دست رهبران توانمند، متخصص و اثربخش ایجاد شود. رهبرانی که از دانش و مهارت کافی برخوردارند و هویت فردی و حرفه‌ای خود را آگاهانه شکل داده و به صورت مداوم ارتقاء می‌بخشند (Kusdinar et al., 2023).

امروزه نظام آموزشی جوامع به رهبرانی نیاز دارد که با شناخت ویژگی‌های فردی خود، به صورت مداوم در مسیر توسعه خود و سازمان قدم بردارند. رهبری مربیگرا^۲ این زمینه را برای رهبران فراهم می‌کند. امروزه مربیگری به یکی از مهارت‌های ضروری برای رهبری تبدیل شده است و رهبران عملگرا در تلاش‌اند تا موفقیت خود را با به دست آوردن مهارت‌های مربیگری بیشتر کنند. آن‌ها دریافته‌اند که دیگر اجرای نقش مدیر، ناظر و مانند آن به تنهایی برای پیشبرد اهداف کفایت نمی‌کند، بلکه چیزی که اهمیت دارد این است که موفقیت مجموعه، به موفقیت تک‌تک افراد بستگی دارد. وقتی رهبران در به کارگیری فنون مربیگری ماهر می‌شوند، با این کار سبک رهبری خود را از رئیس بودن، به مربی بودن، تغییر می‌دهند و با برندسازی شخصی، رهبران مربیگرا می‌توانند بهترین عملکرد خود را به دیگران ارائه دهند (Ibarra & Scoular, 2019). رهبری مربیگرایانه شامل ارزیابی فرآیندهای کاری کارکنان و ارائه بازخورد مناسب است (Hwang, Kang & Choi, 2023). با توجه به اینکه رهبر مربیگرا به دنبال تأثیرگذاری عمیق است، برند شخصی می‌تواند یکی از راه‌های تأثیرگذاری باشد (Chittipaka, 2011). برند شخصی قوی به رهبران کمک می‌کند تا به عنوان متخصصان معتبر و قابل اعتماد در حوزه خود شناخته شوند، پیام‌ها و دیدگاه‌های خود را به طور مؤثرتر به تیم‌ها و

1. Chittipaka

2. Coaching leadership

سازمان‌هایشان منتقل کنند و از این طریق، همسویی بیشتری بین اهداف شخصی و سازمانی ایجاد نمایند (Gorska, 2021).

امروزه آموزش در مفهوم گسترده و مفاهیم خاص آن در حوزه‌های مختلف، با چالش‌ها و آسیب‌های بسیاری مواجه است و لازم است مفاهیمی از جمله عدالت آموزشی، مهارت‌آموزی مدیران، رهبران، دانشجویان، محتوای درسی و ایجاد انگیزه درونی و وقوع یادگیری به مفهوم واقعی و عمیق آن هر چه بیشتر مورد توجه و امتنان قرار گیرد. بنابراین به رهبرانی نیاز داریم که بتوانند با بهره‌گیری از اصول مربیگری بهترین عملکرد خود را عرضه و دانشجویان را در مسیر درست هدایت کنند. عدم ایفای نقش مربیگری توسط مدیر یا رهبر در آموزش عالی، باعث می‌شود دانشجویان بهره‌وری کمتر و تعهد پایین‌تری داشته باشند، خود را ارزشمند تلقی نکنند، انتقال دانش و مهارت به آنان صورت نگیرد و در نتیجه بهبود عملکرد به دست نمی‌آید که پیامد آن ضعف در توانمندسازی آنان است، در صورتی که شناسایی مهارت‌های مربیگری باعث می‌شود خود مدیران و رهبران در آموزش عالی نیز آگاه شوند که چه فرصت‌هایی برای رشد شخصی و حرفه‌ای خود پیش رو دارند (Nik Akhlag, Hoveida & Mohammad Davoudi, 2022).

پژوهش حاضر با تمرکز بر تقاطع دو حوزه مهم "رهبری مربیگرا" و "برندسازی شخصی" در بافتار خاص "آموزش عالی"، به پر کردن یک شکاف مطالعاتی حیاتی کمک می‌کند. درحالی‌که بیشتر تحقیقات پیشین به ویژه در داخل کشور، به این مفاهیم به صورت مجزا پرداخته‌اند، این پژوهش با ارائه یک چارچوب تحلیلی یکپارچه، تعامل پیچیده میان ویژگی‌های رهبری مربیگرا و الزامات برندسازی شخصی را بررسی می‌کند. هم‌چنین، با شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و راهکارها از دیدگاه رهبران مربیگرا، به ارائه توصیه‌های کاربردی و بومی‌سازی شده برای محیط آموزش عالی می‌پردازد که در ادبیات موجود کمتر به آن توجه شده است. هم‌چنین این پژوهش، با توسعه و غنا بخشیدن به چارچوب یکپارچه رهبری و برندسازی و با برجسته کردن نقش رهبری مربیگرا در شکل‌دهی به ادراکات هویتی و تقویت شبکه‌های ارتباطی رهبران، نشان می‌دهد که چگونه برند شخصی می‌تواند به عنوان یک دارایی استراتژیک برای انباشت سرمایه اجتماعی و افزایش نفوذ در محیط آکادمیک عمل کند. هم‌چنین، این پژوهش با ارائه مبانی نظری برای فرآیند

برندسازی شخصی رهبران مربیگرا، به ایجاد یک بستر نظری برای تحقیقات آتی در این حوزه کمک شایانی خواهد کرد. بررسی پژوهش‌های انجام شده و اسناد مربوط به نظام آموزش عالی کشور نشان می‌دهد تا به امروز بهره‌گیری از دو مفهوم برندسازی شخصی و رهبری مربیگرا در نظام آموزش عالی تا حد زیادی مغفول مانده است. در حالی که تحقق بخش زیادی از اهداف سند تحول نظام آموزشی کشور نیازمند حضور و ظهور رهبرانی توانمند، کارآمد، دلسوز، حرفه‌ای و مجهز به دانش روز می‌باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌ها و راهکارهای برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

وقتی در مورد رهبران صحبت می‌کنیم، همیشه مربوط به بخشی از شخصیت آن‌ها است که به نحوه حاکم شدن بر دیگران، متقاعد کردن، تأثیرگذاری و رهبری آن‌ها مربوط می‌شود (Milovanovic, Baltezarevic & Milovanovic, 2015). یک مدیر کارآمد در نقش رهبر، باید بتواند پتانسیل‌ها و نقاط قوت همه افراد تیم را شناسایی کرده و با توسعه آن‌ها را متحول کند (Susanto, Sawitri, Suroso & Rony, 2023). رهبری آکادمیک نامی است که به رهبری در محیط دانشگاهی یا سازمان به عنوان زیرمجموعه ویژه رهبری کلی داده می‌شود (Kıral & Başaran, 2019). یکی از سبک‌های نوین رهبری که فرایندی برای توسعه تخصص و رشد فردی می‌باشد، سبک رهبری مربیگرا است. رهبران مربیگرا، افراد را برای آینده روشن، رشد و پرورش می‌دهند. نخستین بار واژه رهبری مربیگرا توسط گولمن در سال ۲۰۰۰ ارائه شد. رهبرانی که از این سبک بهره می‌جویند به کارکنان خود کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و آنها را با اهداف شخصی و شغلی خود پیوند زنند. چنین رهبرانی، کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا اهداف توسعه‌ای بلند مدتی را برای خود تعریف کنند و برنامه‌ای را برای دستیابی به آن‌ها تهیه و تدوین نمایند (Goleman, 2000). در این سبک رهبری، خواسته‌های فرد با اهداف تیم کاری پیوند می‌خورد و از کاربردهای آن این است که به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به نحو کارآمدتری

به تیم بهره برسانند (Setala, 2021). فرانک بال و همکاران^۱ (۲۰۰۸) اظهار داشتند که مربیگری از طریق خودآگاهی و اصلاح رفتاری طولانی مدت، رهبران قوی‌تری را پرورش می‌دهد (Quoted by Kamara, 2022).

از سوی دیگر، با آغاز قرن بیست و یکم و تحول و تکامل رسانه‌ها و ابزارهای ارتباطی، اهمیت برندسازی شخصی هر روز پررنگ‌تر شده است (Saberi Qomi et al., 2024). در تعریف رهبران (مدیران) برند ارائه شده توسط سنجه^۲ (۱۹۹۰)، رهبران برند دارای پنج رشته مهارت‌های شخصی هستند که شامل صلاحیت وفاداری^۳، قدرت تصمیم‌گیری، نوآوری‌های زیربنایی، مهارت‌های فردی و بین فردی می‌باشند (Milovanovic et al., 2015). اگر چه علاقه آکادمیک و پژوهش‌های دانشگاهی درباره برندهای شخصی افزایش یافته است، اما تعداد محدودی از مطالعات تجربی در محیط سازمانی، به‌ویژه از دیدگاه رهبران سازمانی، انجام شده است (Venciute, April Yue & Thelen, 2024). گورسکا^۴ (۲۰۲۱) با تأکید بیشتر بر این عدم درک، اشاره کرده است که فرآیند برندسازی شخصی از دیدگاه رهبران سازمانی برتر هنوز به طور کامل مورد بررسی و پژوهش قرار نگرفته است. در حالی که تحقیقات برندسازی شخصی در بسیاری از سازمان‌های تجاری پدیده جدیدی نیست، اما در آموزش عالی، به ویژه در مشاغل رهبری، پژوهش‌های اندکی در مورد آن انجام شده است (Heriberta, Gaus, Paramma & Utami, 2024). رهبرانی که در تعلیم و تربیت تأثیرگذار هستند، باید به عنوان اولویت اصلی، بر رهبری آموزشی که موجب بهبود یادگیری می‌شود، تمرکز نمایند (Mollaei & Nik Akhlagh, 2023).

با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی به ویژه در سال‌های اخیر، پژوهش‌های بسیار اندکی به بررسی مستقیم رابطه این دو مفهوم پرداخته‌اند. در ادامه برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با عنوان پژوهش حاضر ارائه شده است:

1. Frank Ball et al.

2. Senge

3. explanation of loyalty correctness

4. Górska

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهشی

ردیف	عنوان	نویسنده / نویسندگان	سال	یافته‌ها
۱	بررسی تأثیر برند رهبری بر شهرت سازمانی؛ تبیین نقش میانجی مشروعیت سازمانی	شریعت نژاد، موسوی و حسینی	۲۰۲۲	یافته‌های پژوهش نشان داد که برند رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار، آوازه و شهرت شرکت‌های دانش بنیان و بر مشروعیت شرکت‌های دانش بنیان دارد. به عنوان یک نتیجه کلی باید گفت، در شرکت‌های دانش بنیان، با ایجاد برند رهبری، مشروعیت این شرکت‌ها افزایش یافته و از این طریق موجب کسب شهرت و آوازه برای این شرکت‌ها می‌شود.
۲	تأثیر برندسازی بر جهت‌گیری و مربیگری: نقش میانجی فرهنگ هتل	محفضه و اسنیبل ^۱	۲۰۱۹	نتایج پژوهش نشان داد برندسازی در واقع بر فرهنگ، مربیگری و جهت‌گیری هتل تأثیر می‌گذارد. برخی از توصیه‌های نویسندگان برگرفته از نتایج پژوهش شامل همسو کردن تجربیات کارکنان با تعهدات برند، تلاش برای اتخاذ رفتارهای رهبری مختص برند (برند محور)، رفتار خوب با کارکنان و ایجاد سیستم‌های رسمی می‌باشد.
۳	مربیگری به عنوان یک نقش مدیران: عوامل تعیین کننده سبک رهبری مربیگرا	سمنووا ^۲	۲۰۲۱	نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل مختلف زمینه‌ای و محیطی وجود دارد که منجر به شکل‌گیری سبک رهبری مربیگری مدیران، به ویژه متخصصان جوان می‌شود. همچنین، تأثیرات آموزش مربیگری مدیران در فرآیند توسعه سبک رهبری مربیگرا و پیامدهای مدیریتی آن، مورد بحث قرار گرفته است. برای مدیران این امر که سبک رهبری خود را که می‌تواند مربیگری نیز باشد، ایجاد کنند از اهمیت برخوردار است، زیرا از نظر علمی ثابت شده است که سبک رهبری مربیگرا، روند ارتباط با کارکنان را تسهیل می‌کند.
۴	اثر بخشی رهبری از طریق کوچینگ: رهبری اصیل و تغییر محور	هالیول، میچل و بوئل ^۳	۲۰۲۳	کوچینگ رهبری یک مداخله مؤثر برای افزایش اثربخشی رهبران است. به طور خاص، افزایش در رفتار رهبری اصیل نقش مهمی در افزایش اثربخشی کلی رهبری دارد. کوچینگ باعث افزایش خودکارآمدی رهبری و رفتار رهبری

1. Mahafzah & Esenyl

2. Semenova

3. Halliwell, Mitchell & Boyle

ردیف	عنوان	نویسنده / نویسندگان	سال	یافته‌ها
				تغییر محور می‌شود. خودکارآمدی رهبری تأثیر مثبتی بر رفتار رهبری تغییر محور دارد. این یافته‌ها بر اهمیت تمرکز بر رهبری اصیل در برنامه‌های کوچینگ تأکید می‌کند تا هم اثربخشی رهبر و هم توانایی او در هدایت تغییرات افزایش یابد.
۵	رهبری مربیگرایانه و عملکرد خلاق: مدل میانجی‌گری زنجیره‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صدای سازنده	هوانگ و همکاران	۲۰۲۳	رهبری مربیگرایانه را به عنوان یک متغیر حیاتی برای ترویج عملکرد خلاق کارکنان برجسته می‌کند. سازمان‌ها باید بر توسعه و تقویت قابلیت‌های رهبری مربیگرایانه مدیران، و ایجاد فرهنگ سازمانی باز که ارتباط آزاد و سیستم‌های حمایتی را تضمین می‌کند، تمرکز کنند تا توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صدای سازنده کارکنان را تقویت کرده و در نهایت عملکرد خلاق را بهبود بخشند.
۶	برندسازی شخصی رهبران و ارتباطات در بسترهای رسانه‌های اجتماعی حرفه‌ای: انگیزه‌ها، فرآیندها و پیامدها	ونسپوت و همکاران		یافته‌های این مطالعه بینش‌هایی را درباره برندسازی، ارتباطات و ادبیات رسانه‌های اجتماعی نشان داد و نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه موضوع انگیزه‌ها، فرآیندها و پیامدهای برندسازی شخصی رهبران دسته‌بندی شد. رهبران سازمانی نقش فزاینده مهم خود را به عنوان سفیران برند ^۱ تشخیص می‌دهند و این توانایی را دارند که برند شخصی خود را به سازمان منتقل کنند. این مطالعه دارای اهمیت استراتژیک برای رهبران سازمانی، مدیران برند و سایر واحدهای سازمانی (مانند روابط عمومی، منابع انسانی) مسئول فعالیت‌های برندسازی رهبران است.
۷	ارتقای زنان به جایگاه رهبری در دانشگاه: آیا برندسازی شخصی مهم است؟	هریبرتا و همکاران	۲۰۲۴	نتایج پژوهش نشان داد زنان دانشگاهی باید علی‌رغم برندسازی شخصی برنامه‌ریزی نشده و ضعیف، با تمرین ارزش‌های رهبری به سمت موقعیت‌های فعلی رهبری خود پیشروی کنند تا دیده و شنیده شوند. پیامد چنین عملی می‌تواند زمینه‌ای را فراهم کند تا به عنوان افراد شایسته برای نقش‌های رهبری ارشد مورد توجه قرار گیرند.

^۱. brand ambassadors

ردیف	عنوان	نویسنده / نویسندگان	سال	یافته‌ها
۸	مدیریت برند شخصی و رهبری: تحلیلی از پروفایل رهبران موفق	کاستلوچی اوتیلیو ^۱	۲۰۲۴	استراتژی‌های مدیریت برند شخصی، رهبری را تقویت کرده و اهداف مهمی را پیش می‌برد. برند شخصی که بر پایه اصالت، آسیب‌پذیری و توانمندسازی بنا شده است، به عنوان یک ابزار رهبری قدرتمند عمل می‌کند. اصالت، آسیب‌پذیری و توانمندسازی به عنوان مؤلفه‌های برند شخصی شناسایی شدند.
۹	ویژگی‌های فردی و رهبری مربیگرایانه بر کار تیمی پرستاران در شهر اورموک	گامبا و باکاریساس ^۲	۲۰۲۵	رهبری مربیگرایانه نقش مهمی در اثربخشی کار تیمی پرستاران دارد. رفتارهای رهبری مربیگرایانه، به‌ویژه از طریق ارتباطات و حمایت، باعث افزایش اعتماد متقابل، رفتارهای حمایتی و مدل‌های ذهنی مشترک در تیم‌های پرستاری می‌شود و در نهایت یک محیط تیمی منسجم و مشارکتی را تقویت می‌کند. این یافته‌ها با نظریه شناختی اجتماعی همسو هستند که بر تعامل ویژگی‌های فردی، انگیزه، نگرش‌ها و رفتارها در شکل‌دهی اقدامات و تجربیات افراد تأکید دارد.
۱۰	ایجاد چارچوب برندسازی رهبری شخصی مثبت: دیدگاهی از رفتار سازمانی مثبت	پادایاچی و همکاران	۲۰۲۵	رهبران کسب‌وکار با یک برند شخصی مثبت، به طور قابل توجهی بر پیروان خود تأثیر می‌گذارند، که به یک برند سازمانی مثبت کمک می‌کند که برند رهبری شخصی مثبت برای یک سازمان جهت بهبود تصویر برند خود و ایجاد موقعیت استراتژیک در صنعت، یک دارایی است. تصویر یک رهبر از طریق تعامل پویایی‌های بین‌فردی و درون‌فردی شکل می‌گیرد. رهبران باید برند شخصی مثبت خود را بر پایه حقیقت بنا نهاده و به طور مداوم آن را برای حفظ مزیت رقابتی در بازار تنظیم کنند.

1. Castelucci Autilio

2. Gumba & Bacarissas

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت داده‌ها از نوع کیفی است. در این پژوهش از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا استراتژی است برای شناسایی و تفسیر معنا از طریق جداسازی اجزای کوچکی از داده‌ها که برای نشان دادن مفاهیم برجسته و سپس اعمال یا ایجاد چارچوبی برای سازماندهی اجزا طراحی شده است به گونه‌ای که بتوان از آن برای توصیف یا توضیح پدیده استفاده کرد (*Kleinheksel, Rockich-Winston, Tawfik & Wyatt, 2020*).

جامعه پژوهش شامل اساتید دانشگاه‌ها و رهبران در حوزه آموزش عالی و هم‌چنین کوچ‌های حرفه‌ای با تخصص رهبری و برندسازی بودند و از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ از نوع گلوله برفی استفاده شد. معیارهای انتخاب نمونه شامل موارد زیر بود: ۱. داشتن درک و تجربه مشخص از مفاهیم رهبری مربیگرا و به‌کارگیری اصول آن در عملکرد مدیریتی خود. ۲. داشتن تجربه‌ای ملموس از فرآیند برندسازی شخصی یا تلاش برای آن. ۳. تمایل و آمادگی برای مشارکت فعال در مصاحبه و به اشتراک گذاشتن تجربیات خود. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری^۲ تعیین گردید. بدین معنا که فرآیند نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌های جدید، بینش جدیدی به پژوهشگر ارائه ندادند و الگوی‌های تکراری در پاسخ‌ها مشاهده شد. بر این اساس، با رعایت اخلاق پژوهشی قبل، حین و بعد از گردآوری داده‌ها، با ۱۳ نفر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته^۳ بود. دو سؤال اصلی زیر طراحی و پرسیده شد: ۱. چالش‌هایی که رهبران مربیگرا در فرآیند برندسازی شخصی در آموزش عالی با آن مواجه می‌شوند چیست؟ ۲. چه راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های رهبران مربیگرا در فرآیند برندسازی شخصی در آموزش عالی وجود دارد؟

1. Purposive Sampling

2. Theoretical Saturation

3. semi-structured interviews

مصاحبه‌ها به صورت حضوری/ مجازی و با اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان انجام شد. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید و تمامی آن‌ها ثبت و کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند.

برای اطمینان از روایی^۱ داده‌های جمع‌آوری‌شده، از روش‌های زیر استفاده شد: ۱. بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان^۲: پس از پیاده‌سازی و کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، نسخه‌های پیاده‌سازی شده و خلاصه‌ای از کدهای استخراج شده برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد تا صحت و انطباق آن‌ها با تجربیات و دیدگاه‌هایشان را تأیید کنند. این امر به افزایش اعتبار و صحت داده‌ها کمک شایانی نمود. ۲. بازبینی توسط همکاران متخصص^۳: پروتکل مصاحبه و نتایج کدگذاری اولیه توسط دو نفر از متخصصین حوزه مدیریت آموزشی و برندسازی مورد بازبینی و نقد قرار گرفت. بازخوردهای ارائه شده در جهت بهبود سؤالات و دقت در تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش‌های کیفی، به جای پایایی^۴، از مفهوم قابلیت اعتماد^۵ استفاده می‌شود که شامل چهار معیار اصلی است: اعتبارپذیری^۶، انتقال‌پذیری^۷، اتکاپذیری^۸ و تأییدپذیری^۹. اعتبارپذیری: از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکاران متخصص (که در بخش روایی ذکر شد) حاصل گردید. انتقال‌پذیری: با ارائه توصیف غنی از یافته‌ها، جزئیات زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، تلاش شد تا زمینه لازم برای تعمیم‌پذیری و انتقال نتایج به سایر زمینه‌های مشابه فراهم شود. اتکاپذیری: با ایجاد مسیر ممیزی شامل تمامی مراحل پژوهش از جمله پروتکل مصاحبه، پیاده‌سازی متن‌ها، کدگذاری‌ها و استخراج مضامین، که امکان بازبینی و بررسی فرآیند توسط دیگر پژوهشگران را فراهم می‌آورد، تضمین شد. تأییدپذیری: پژوهشگران تلاش کردند تا از سوگیری‌ها و پیش‌داوری‌های شخصی خود اجتناب ورزیده و یافته‌ها را بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده گزارش دهند.

1. validity

2. member checking

3. peer debriefing

4. reliability

5. trustworthiness

6. credibility

7. transferability

8. dependability

9. confirmability

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی همزمان با جمع‌آوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام شد. بدین منظور ابتدا متن مصاحبه‌ها به دقت تایپ شده و مکتوب گردید. سپس چندین بار توسط تیم پژوهشی مورد مطالعه قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ ۲۰۲۰ استفاده شد. برای تحلیل محتوا به روش کیفی، ابتدا متن موردنظر در محیط نرم‌افزار وارد شد و سپس بخش‌های مرتبط، با استفاده از ابزار کدگذاری علامت‌گذاری گردید. مفاهیم اصلی در قالب کدهای اولیه مشخص شد. با توجه به سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده، کدهای مشابه ادغام و مقولات فرعی (مفاهیم) تعیین و زیرطبقه‌ها تشکیل شد. در مرحله بعد دوباره با بررسی تشابه و تفاوت‌های طبقه‌های مشخص شده، مفاهیم در طبقات مجزا در قالب مقوله اصلی دسته‌بندی گردید. سپس برای بررسی منابع، جست‌وجویی در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر صورت گرفت و منابعی که ارتباط بیشتری با موضوع پژوهش و محتوای جدیدتری داشتند، انتخاب شدند. بخش‌های معنادار متن انتخاب شده و به آن‌ها کد اختصاص داده شد. پس از کدگذاری اولیه، کدها ترکیب، ادغام، حذف یا تفکیک گردید تا مقوله‌های فرعی و اصلی مشخص شوند. در نهایت، گزارش‌های کیفی از طریق جداول، نمودارها و گزارش‌های متنی استخراج شده و برای نتیجه‌گیری پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا سوالات پژوهش مطرح و سپس تحلیل داده‌های کیفی در قالب جداول آورده شده است.

سؤال اول پژوهش: چالش‌هایی که رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی در آموزش عالی با آن مواجه می‌شوند چیست؟

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده و منابع، یافته‌های حاصل از آن‌ها بر اساس نمونه متن و کدگذاری اولیه که از نکات کلیدی به دست آمده است، در جدول ۱ نشان داده شده است. در مجموع از ۱۳ مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی منابع در مرحله کدگذاری اولیه ۲۶ کد به دست آمد که پس از مقایسه، حذف و ترکیب مفاهیم تکراری و مقوله‌بندی در نهایت سه مقوله فرعی (چالش‌های فردی، چالش‌های سازمانی و

^۱. MAXQDA

چالش‌های اجتماعی) و یک مقوله اصلی (چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی) ایجاد شد که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: نمونه کدگذاری اولیه پژوهش برای چالش‌ها

نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شوندهگان	کدهای اولیه
"اینکه من به عنوان یک رهبر در نقش مربی، چقدر شناخت دارم از خودم؟ وجوه تمایز خودم رو چی می‌بینم؟ آیا این توانمندی‌ها و این ظرفیت‌ها و مزیت‌هایی که برای خودم در نظر گرفتم واقعیست؟ راستی آزمایشی بکنم، و با شناخت خودم می‌تونم تا حدودی بر این موانع غلبه بکنم. پس یکی از موانع برمی‌گرده به میزان، خودشناسی صحیح فرد از خودش." (مصاحبه شونده کد ۵)	میزان خودشناسی و شناخت صحیح فرد از برند شخصی خودش
"یکی از چالش‌های اصلی که اینها دارن اینه، اونجایی که می‌خوان نقش مربیگری خودشون رو ایفا کنن، در واقع هدف اینه که بر روی دیگران باید متمرکز بشن، اما اگر قراره روی برندسازی شخصی کار کنن، خب طبیعیه که باید روی خودشون متمرکز بشن، خب! و این کار بسیار دشواره که اینها بخوان این توازن و این تعادل رو به وجود بیارن که به جوری کار بکنن که ضمن اینکه بتونن برندسازی کنن دچار خودنمایی نشن." (مصاحبه شونده کد ۱)	ایجاد توازن بین تمرکز بر خود و تمرکز بر دیگران
"برخی از عوامل هم بیرونی‌اند، ساختاری‌اند، عوامل رفتاری من نیست، مثلاً آیین‌نامه‌های وزارت‌خانه و التزام به فعالیت‌های کمی؛ یعنی اینکه، اصلاً قوانین و مقررات چقدر در سازمان داره اجازه میدن که افراد بتونن خودشون رو برجسته بکنن، معرفی بکنن و در قالب یک کوچ نقش‌های خودشون رو ایفا بکنن؟ برای خودشون برندی داشته باشن؟ آیا این مورد تأیید و پذیرش هست؟" (مصاحبه شونده کد ۵)	آیین‌نامه‌های وزارت‌خانه و التزام به فعالیت‌های کمی
"یه مانع دیگه در این مسیر اینه که ما غالباً عمر مدیریت‌هامون کوتاهه، یعنی خیلی از مدیران ما، رهبران ما با تغییرات اون گروه سیاسی حاکم در دولت تغییر می‌کنن و این تغییرات مدیران ما و رهبران ما و جابجایی‌شون، مانع هست و اختلال ایجاد می‌کنه در بحث برندسازی شخصی." (مصاحبه شونده کد ۹)	سیاست و کوتاه بودن عمر مدیریت در سازمان‌های دولتی
"با توجه به اینکه به طور روزافزون داره شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین رشد پیدا می‌کنه، اون وقت این رهبران برای اینکه دیده بشن، برای اینکه ارتباط پیدا کنن با مخاطبین خودشون، با یه رقابت شدیدی مواجه میشن. و اون بحث دیجیتال مارکتینگه که اگر افراد توی این زمینه متخصص نباشن و یا اطلاعات نداشته باشن، قطعاً اینجا هم دچار چالش جدی خواهند شد." (مصاحبه شونده کد ۲)	رشد روزافزون شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین
"چالش‌ها خیلی‌هاش برمی‌گرده به، طرز فکرهای ما، به هیجان‌های ما، به ترس‌های ما، به نگرانی‌های ما و خیلی از اینها هم در واقع فردی نیستند، بلکه مربوطه به اجتماعی که درش زندگی می‌کنیم ... این باورها رو، میشه به شکل‌های مختلف دیدش، مثلاً باور اینکه من نباید اشتباه کنم، باور اینکه من انسان کاملی هستم یا نیستم، باور اینکه، در واقع اگر که من چیزی به دیگران نگویم مستقیم، آیا من آدم با کفایتی، مدیر با کفایتی هستم یا نیستم؟ همه‌ی اینها می‌تونه چالش‌هایی باشه در مسیر رهبری مربیگرا." (مصاحبه شونده کد ۳)	نوع باورها و طرز فکرها که تحت تأثیر اجتماع می‌باشد

جدول شماره ۳: چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی

مقوله اصلی	مقولات فرعی (مفاهیم)	کدهای اولیه
چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی	چالش‌های فردی	بیگانگی بسیاری از مدیران با دانش و مهارت‌های برندسازی شخصی
		تدوین محتوای خوب و سنجیده برای ساختن یک برند شخصی قوی
		میزان خودشناسی و شناخت صحیح فرد از برند شخصی خودش
		ضعف انگیزه برای یادگیری و موفقیت در برندسازی شخصی
		نداشتن تخصص لازم در زمینه دیجیتال مارکتینگ
		ایجاد توازن بین تمرکز بر خود و تمرکز بر دیگران
		فقدان وجود مهارت در توانایی ایجاد تغییر در رفتارها
		نداشتن یک برنامه منظم و منسجم
		انتخاب بعضی از اساتید به اجبار برای پست‌های مدیریتی
	چالش‌های سازمانی	آیین‌نامه‌های وزارت‌خانه و التزام به فعالیت‌های کمی
		حجم زیاد فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به همراه انتظارات اجرایی
		کمبود وقت و زمان مدیران
		معیشت فعالان حوزه آموزش بخصوص اعضای هیأت علمی
		عدم دریافت کمک یا آموزش از تیم منابع انسانی یا روابط عمومی
		نوع ساختارها و فرهنگ مجموعه (از نظر فردگرا یا جمع‌گرا بودن)
		تعیین شاخص‌های مناسب برای سنجش میزان موفقیت در برندسازی شخصی
		نداشتن درک عمیق از رویکرد رهبری مربیگرا توسط ذی‌نفعان سازمانی
		سیاست و کوتاه بودن عمر مدیریت در سازمان‌های دولتی
		حسادت‌ها و رقابت‌های ناسالم در سازمان‌ها
	چالش‌های اجتماعی	نبود نتایج زود هنگام و ترس از دست دادن اقتدار
		وجود گرایش‌های جنسیتی
		نبودن یک جایگاه رفیع برای کسانی‌که که برند پیدا می‌کنند
		کمتر استفاده کردن از رهبران دارای برند بدلیل وجود زد و بند
		رشد روزافزون شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین
		وجود نگرش منفی نسبت به برندسازی شخصی در محیط‌های دانشگاهی
		نوع باورها و طرز فکرها که تحت تأثیر اجتماع می‌باشد

در خصوص چالش‌های فردی رهبران با سبک مربیگری در دانشگاه‌ها یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "بسیاری از مدیران ما با برندسازی شخصی بیگانه‌اند، یعنی به هر حال این یک دانشه، در واقع برندسازی شخصی یک دانشه و مدیران ما اون دانش رو ندارن و در ادامه اون مهارت‌های شاید کافی و لازم رو برای برندسازی شخصیشون نداشته باشن".

در رابطه با چالش‌های سازمانی برندسازی در دانشگاه‌ها به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "یکی از چالش‌های دیگه، متأسفانه سایه انداختن مسائل مادی و اقتصادی روی بحث‌های یادگیری و در واقع برند شخصی که این هم یک چالش بسیار مهمیه". از آنجایی که چالش‌های اجتماعی یکی دیگر از چالش‌های رهبران مربیگرا در دانشگاه‌ها است، یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اذعان کرد که "چالش دیگه‌ای که شاید بشه بهش اشاره کرد، اینکه تو برخی از این محیط‌های دانشگاهی ممکنه یه نگرش منفی نسبت به این برندسازی شخصی وجود داشته باشه، بنابراین برخی از این افراد ممکنه این فعالیت رو بگن آقا، تو داری تبلیغات بیش از حد می‌کنی، داری خودنمایی می‌کنی، غرور به شما دست داده. بنابراین این رهبران مربیگرا، به نظرم باید بتونن این نگرش رو تغییر بدن و بنابراین کار بسیار بسیار پرچالشیه و کار، کار سختیه".

سؤال دوم پژوهش: چه راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی در آموزش عالی وجود دارد؟

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده و منابع، یافته‌های حاصل از آن‌ها بر اساس نمونه متن و کدگذاری اولیه که از نکات کلیدی به دست آمده است، در جدول ۳ آورده شده است. در مجموع از ۱۳ مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی منابع در مرحله کدگذاری اولیه ۵۳ کد به دست آمد که پس از مقایسه، حذف و ترکیب مفاهیم تکراری و مقوله‌بندی در نهایت پنج مقوله فرعی (استفاده از عناصر و اقدامات متعدد جهت برندسازی شخصی، آموزش و توسعه فردی، اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی، حمایت‌های دولتی و اجتماعی، و فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ) و یک مقوله اصلی (راهکارهای غلبه بر چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی) ایجاد شد که در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۳: نمونه کدگذاری اولیه پژوهش برای راهکارها

نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان	کدهای اولیه
"برای برطرف کردن موانع، راهکار اینه که ما واقعاً آموزش برندسازی شخصی به افراد بدیم. به هر حال این حوزه‌ی دانشی و مهارتی هست و اون کارکنانمون که بعداً مدیر میشن یا مدیرانمون که بعداً ارتقاء پیدا می‌کنن، اینها با برندسازی شخصی آشنا باشن و خوب، وقتی یک فرد در آموزش عالی، برند میشه قطعاً می‌تونه سازمان رو هم به سمت برند شدن حرکت بده و حتی برای جامعه ارزش آفرینی کنه" (مصاحبه‌شونده)	برگزاری دوره‌ی آموزشی در زمینه برندسازی شخصی

<p>کد ۹)</p> <p>"از راهکارها یکی بحث تغییرپذیری درونیست. آیا من می‌تونم در درون خودم یک سری مهارت‌های جدید ایجاد بکنم؟ یعنی به جای اینکه توصیه بکنم، سؤال بپرسم، آیا مهارت‌های انواع سؤالات رو بلدم، علاقمندم یاد بگیرم؟ یکی بحث علاقه و خواستن منه. دو، بحث توانستنه که برمی‌گرده به اینکه چقدر در دوره‌های مختلفی امکان حضور دارم، چقدر در مطالعات امکان مطالعه دارم؟ که بتونم یاد بگیرم و شناخت پیدا بکنم از خودم و وجوه شخصی من که متمایزه و می‌تونه برند بشه رو پیدا بکنم یا نه؟" (مصاحبه شونده کد ۶)</p>	<p>خواستن و توانستن افراد برای تغییرپذیری درونی</p>
<p>"راهکار بعدی، توی آموزش عالی برای ساختن برند شخصی، سیستم ارتقاء دانشگاهی اساتیده که بایستی اصلاح بشه، از اینکه دانش محور و مقاله محور باشه، بایستی اساس رو بذارن بر تجربه، حل مشکلات، توان حل مسئله، اینکه افراد چقدر می‌تونن توی جامعه و کسب و کار، مسائل و مشکلات توی این زمینه حل بکنن." (مصاحبه شونده کد ۸)</p>	<p>بازنگری آیین‌نامه‌های ارتقاء اساتید و تأکید بر کار کیفی</p>
<p>"به نظر توی آموزش عالی یک ساختاری، تشویقی، یک مسیری بایستی باز بکنیم برای کسانی که تو زمینه‌ی برند شخصی حرکت کنن، به تشویقی، قدردانی به هر حال وجود داشته باشه." (مصاحبه شونده کد ۷)</p>	<p>ایجاد نظام تشویق برای افرادی که در زمینه برند شخصی حرکت کنند</p>
<p>"یه مقدار حمایت‌های اجتماعی و حمایت‌های دولتی هم نیاز هست. کسانی که تو زمینه‌ی برند شخصی سرمایه‌گذاری می‌کنن، وقت می‌ذارن، خب، بالاخره باید به یک دستاوردهایی هم برسن در جامعه. میشه یه آیین‌نامه‌ی حرفه‌ای هم طراحی کرد که کسانی که توی این زمینه یه کرسی طی کردن و به یه حدی از بلوغ رسیدن، یک گواهی هم بهشون داده بشه که بتونن توی این زمینه، ایده‌های مختلف، ارائه بکنن." (مصاحبه شونده کد ۴)</p>	<p>وجود حمایت‌های دولتی و اجتماعی از افراد</p>
<p>"شناسایی موانع قانونی، حراستی، گزینشی که وجود داره تو بحث‌های برندسازی شخصی، تاثیرگذاره. به طور مثال، من نوعی که یک استاد دانشگاهم اگه بخوام برای خودم پیج داشته باشم، کانال داشته باشم، فالوور داشته باشم، خب اینا هر کدوم مطالبی می‌نویسن، آیا چقدر سازمان من اینها رو می‌تونه تحمل بکنه؟ چقدر حراست، چقدر گزینش، چقدر ریاست؟ این پذیرشه هم خیلی مهمه، چون با فراگیری مفاهیمی مثل برندسازی شخصی و کوچینگ، شاید راحت‌تر این پذیرش اتفاق بیفته و تا حدودی قابل هم‌تر باشه." (مصاحبه شونده کد ۵)</p>	<p>شناسایی موانع قانونی، حراستی و گزینشی در بحث‌های برندسازی شخصی</p>
<p>"معرفی درست کوچینگ، ظرفیت‌های اون، با آوردن نتایج پژوهش‌های مختلف و مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه و طرح‌های برون دانشگاهی و طرح‌های پژوهشی، نشست‌های تخصصی، سمینارها، می‌تونه کمک بکنه به اینکه بحث برندسازی شخصی، مبتنی بر اینکه من رهبر در نقش کوچ، اون رو انجام بدم، در سازمان‌ها با مقاومت کمتر و با پذیرش بیشتری اتفاق بیفته و این فرهنگ‌سازی و فراگیری این مفهوم می‌تونه عامل بسیار مهمی باشه، می‌تونه تسهیل ایجاد بکنه." (مصاحبه شونده کد ۵)</p>	<p>آوردن مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه‌ها</p>

جدول شماره ۴: راهکارهای غلبه بر چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی

مقوله اصلی	مقولات فرعی (مفاهیم)	کدهای اولیه
راهکارهای غلبه بر چالش‌های رهبران مربیگرا در فرایند برندسازی شخصی	استفاده از عناصر و اقدامات متعدد جهت برندسازی شخصی	استفاده از رسانه‌های اجتماعی به ویژه لینکدین
		انتخاب پلتفرم مناسب برای اشتراک گذاری چشم‌انداز و مأموریت برند
		استفاده از مهارت‌های نوشتاری (نوشتن کتاب یا مقاله)
		استفاده از مهارت‌های ارتباطی
		استفاده از کارگاه‌ها و سخنرانی‌ها برای معرفی خود
		ثبات در تعامل برای حفظ ارتباط منظم جهت برندسازی رهبران
		ابراز افکار و احساسات واقعی توسط رهبران
		اهدای کمک‌های مالی از طریق رویدادهای اجتماعی متعدد
		متمایز کردن خود به عنوان یک رهبر با استفاده از خودآگاهی
		ادغام برند رهبری خود با انتظارات سازمان یا کارفرما
		برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان تا حد امکان
		شناسایی ارزش‌ها در سازمان و استفاده از آن‌ها برای برندسازی داخلی
		ایجاد رابطه گروهی یا فرد به فرد بین رهبر مربیگرا و کارکنان
		به‌کارگیری تکنیک‌های برندسازی رهبری در سازمان
		مدیریت با کیفیت بالا
	شناسایی مخاطبین هدف و انتقال پیام‌ها به‌طور مؤثر	
	حفظ اصالت و حسن نیت در انتقال تمام پیام‌ها به ذی‌نفعان	
	استفاده از روندهای نوظهور و فناوری‌ها برای حفظ ارتباط و نفوذ	
	ایجاد فضاهایی براساس حمایت همکاران و تمرین موفق نقش‌های رهبری	
	شناختن خود، محیط فعالیت و انتخاب جایگاه برای خود	
آموزش و توسعه فردی		توسعه ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های حرفه‌ای
		توسعه فعالیت‌های نوآورانه و اتخاذ رویکرد خلاقانه در آموزش
		داشتن برنامه رشد و توسعه فردی برای تمام افراد سازمان
		برگزاری دوره‌ی آموزشی در زمینه برندسازی شخصی
		معرفی و فراگیری درست فرهنگ و مفهوم کوچینگ
		خودانضباطی و توانایی به‌کارگیری مدیریت زمان
		شرکت در جلسات کوچینگ یا جلسات تراپی
		شناسایی نقاط قوت و استعدادها و استفاده از آن‌ها جهت برندسازی
		تدوین، روایت و بازاریابی منحصربه‌فرد برای ایجاد برندهای شخصی قوی
		آماده کردن محتوای ارزشمند و مفید برای انتقال ارزش‌ها و پیام‌ها
		خواستن و توانستن افراد برای تغییرپذیری درونی
		وقت گذاشتن، داشتن صبر، پشتکار و تلاش مستمر

مقوله اصلی	مقولات فرعی (مفاهیم)	کدهای اولیه
اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی	اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی	اختصاص زمان ویژه‌ای برای پرداختن به برندسازی شخصی توسط رهبران
		شکل‌دهی ادراکات مثبت و ایجاد ارتباط با مخاطب هدف
		الگوسازی و ارائه نتایج ایده‌آل توسط مدیران در آموزش عالی
		انتصاب رؤسا بر اساس تجربه موفق نقش‌های رهبری قبلی
		انتصاب رؤسا بر اساس موفقیت در آزمون‌های شایستگی و صلاحیت
		تعریف ارزش‌های برند که هویت برند را شکل می‌دهند
		بازنگری آیین‌نامه‌های ارتقاء اساتید و تأکید بر کار کیفی
		اهمیت دادن به تجربه، حل مشکلات و توان حل مسئله در اساتید
		تسهیل برندسازی داخلی و خارجی توسط رهبر سازمان
		تعدیل در حجم فعالیت‌ها و انتظارات شغلی
		ایجاد نظام تشویق برای افرادی که در زمینه برند شخصی حرکت کنند
		ایجاد گروه‌های حامی در سازمان
		داشتن تیم و همکاری با سایر افراد
حمایت‌های دولتی و اجتماعی	حمایت‌های دولتی و اجتماعی	ایجاد ساختارهای مسطح یا تخت در سازمان‌ها
		وجود حمایت‌های دولتی و اجتماعی از افراد
		انجام کارهای اجتماعی و فرهنگی
		شناسایی موانع قانونی، حراستی و گزینشی در بحث‌های برندسازی شخصی
فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ	فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ	داشتن دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای و دوستی با افراد با نفوذ در سازمان
		آوردن مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه‌ها
		انجام طرح‌های برون دانشگاهی و طرح‌های پژوهشی در زمینه کوچینگ
		برگزاری نشست‌های تخصصی و سمینارها در خصوص کوچینگ

در خصوص راهکار استفاده از عناصر و کانال‌های متعدد جهت غلبه بر چالش‌های رهبران مربی‌گرا در برندسازی شخصی یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان کرد که "بعد از اون باید کم‌کم بیاد یه سری محتواهای ارزشمند و مفید رو که به نظر می‌رسه یکی از بهترین راه‌ها برای جذب و حفظ مخاطبان هست آماده کنه، برای اینکه بتونه اون ارزش‌هاش رو، برای اینکه بتونه اون پیام‌های خودش رو به مخاطبین انتقال بده. و این کار رو هم می‌تونه از طریق شبکه‌های اجتماعی به عنوان یک سوشیال مدیا و در نهایت به عنوان یک تولز، ابزار قدرتمند برای برقراری ارتباط، استفاده کنه". در رابطه با راهکار آموزش و توسعه فردی جهت غلبه بر چالش‌های رهبران مربی‌گرا در فرایند برندسازی شخصی در دانشگاه‌ها یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "ما در واقع، مدیران رو وقتی یک فرد به عنوان

کارشناس هست، بعد مدیر میشه، بعد در واقع معاونت میشه، بعد میشه در واقع رهبر سازمان یا اون شخص در واقع مسئول کل سازمان، ما این افراد رو واقعاً از همون ابتدا روی توسعه و رشدشون کار کنیم، به این موضوع اهمیت بدیم و این افراد رو ما در واقع، با تغییر دولت‌ها و تغییر در واقع مواضع سیاسی جابجاشون نکنیم، عوضشون نکنیم، این باعث نشه که اون تغییرات سیاسی در دولت‌ها باعث بشه که مدیران جابجا بشن و نتونن به کارشون ادامه بدن". در خصوص راهکار اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت که "به نظر توی آموزش عالی یک ساختاری، تشویقی، یک مسیری بایستی باز بکنیم برای کسانی که تو زمینه برند شخصی حرکت کنن، یه تشویقی، یه عرض شود، قدردانی به هر حال وجود داشته باشه. بنابراین برندسازی شخصی در آموزش عالی ساختار می‌خواد، پیگیری می‌خواد و یک رسمیتی به هر حال، بایستی بهش داده بشه." در مورد راهکار حمایت‌های دولتی و اجتماعی جهت برندسازی رهبران مربی‌گرا در دانشگاه‌ها مصاحبه‌کننده‌ای اظهار داشت که "یه مقدار حمایت‌های اجتماعی و حمایت‌های دولتی هم نیاز هست. کسانی که تو زمینه برند شخصی سرمایه‌گذاری می‌کنن، وقت می‌ذارن، خب، بالاخره باید به یک دستاوردهایی هم برسند در جامعه. میشه به هر حال تو این زمینه، عرض شود که، یه آیین‌نامه‌ی حرفه‌ای هم طراحی کرد که کسانی که توی این زمینه یه کرسی طی کردن، کارایی انجام دادن، و به یه حدی از بلوغ رسیدن، یک گواهی هم بهشون داده بشه که بتونن توی این زمینه، ایده‌های مختلف به هر حال، ارائه بکنن." همچنین یکی از مصاحبه‌شوندگان در مورد راهکار فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ در جهت برندسازی رهبران با سبک کوچینگ در آموزش عالی اذعان کرد که "معرفی درست کوچینگ، ظرفیت‌های اون، با مصادیق، با آوردن نتایج پژوهش‌های مختلف، بعد آوردن مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه و طرح‌های برون دانشگاهی و طرح‌های پژوهشی، نشست‌های تخصصی، سمینارها، می‌تونه کمک بکنه به اینکه بحث برندسازی شخصی، مبتنی بر اینکه من رهبر در نقش کوچ، اون رو انجام بدم، در سازمان‌ها با مقاومت کمتری و با پذیرش بیشتری اتفاق بیفته و این فرهنگ‌سازی و فراگیری این مفهوم می‌تونه عامل بسیار مهمی باشه، خود به خود می‌تونه تسهیل ایجاد بکنه.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها و راهکارهای برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی انجام شد. در این رابطه با ۱۳ نفر از اساتید دانشگاه‌ها و رهبران در حوزه آموزش عالی و کوچ‌های حرفه‌ای با تخصص رهبری و برندسازی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام گرفت. همچنین جدیدترین منابع مرتبط مورد تحلیل قرار گرفت. طبق نتایج پژوهش در نهایت سه گروه چالش، شامل چالش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی در مسیر برندسازی شخصی رهبران مربیگرا استخراج شد. بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها، پنج راهکار استفاده از اقدامات متعدد جهت برندسازی شخصی، آموزش و توسعه فردی، اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی، حمایت‌های دولتی و اجتماعی، و فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ به عنوان راهکارهای مقابله با چالش‌ها ارائه شدند. رهبران و به طور اخص رهبران مربیگرا در دانشگاه‌ها جهت پیشبرد اهداف متعالی فردی و سازمانی در محیط پویا و علمی دانشگاه می‌توانند از ابزار برندسازی شخصی استفاده نمایند و ایجاد و توسعه برند شخصی می‌تواند زمینه‌ساز تحقق و تحول اهداف دانشگاه‌ها و همسویی آن‌ها با تغییرات و تحولات در سطح دنیا را فراهم نماید.

همانطور که ذکر گردید نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه، رهبران دانشگاهی در مسیر برندسازی شخصی با چالش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی مواجه هستند. چالش‌های فردی شامل بیگانگی بسیاری از مدیران دانشگاهی با دانش و مهارت‌های برندسازی شخصی، تدوین محتوای خوب و سنجیده برای ساختن یک برند شخصی قوی، میزان خودشناسی و شناخت صحیح فرد از برند شخصی خودش، ضعف انگیزه برای یادگیری و موفقیت در برندسازی شخصی، نداشتن تخصص لازم در زمینه دیجیتال مارکتینگ، ایجاد توازن بین تمرکز بر خود و تمرکز بر دیگران، فقدان وجود مهارت در توانایی ایجاد تغییر در رفتارها و نداشتن یک برنامه منظم و منسجم بودند. افراد مورد مصاحبه از انتخاب بعضی از اساتید به اجبار برای پست‌های مدیریتی، آیین‌نامه‌های وزارت خانه و التزام به فعالیت‌های کمی، حجم زیاد فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به همراه انتظارات اجرایی، کمبود وقت و زمان مدیران، معیشت فعالان حوزه آموزش بخصوص اعضای هیأت علمی، عدم دریافت کمک یا آموزش از تیم منابع انسانی یا روابط عمومی، نوع

ساختارها و فرهنگ مجموعه (از نظر فردگرا یا جمع‌گرا بودن)، تعیین شاخص‌های مناسب برای سنجش میزان موفقیت در برندسازی شخصی، نداشتن درک عمیق از رویکرد رهبری مربیگرا توسط ذی‌نفعان سازمانی، سیاست و کوتاه بودن عمر مدیریت در سازمان‌های دولتی، حسادت‌ها و رقابت‌های ناسالم در سازمان‌ها، نبود نتایج زود هنگام و ترس از دست دادن اقتدار، به عنوان چالش‌های سازمانی رهبران دانشگاهی در مسیر برندسازی شخصی نام بردند. همچنین وجود گرایش‌های جنسیتی، نبودن یک جایگاه رفیع برای کسانی که نام برند پیدا می‌کنند، کمتر استفاده کردن از رهبران دارای برند بدلیل وجود زد و بند، رشد روزافزون شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین، وجود نگرش منفی نسبت به برندسازی شخصی در محیط‌های دانشگاهی، و نوع باورها و طرز فکرها که تحت تأثیر اجتماع می‌باشد، به عنوان چالش‌های اجتماعی برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی شناسایی گردید.

نتایج پژوهش حاضر در حوزه چالش‌ها، با نتایج پژوهش میلوانویک و همکاران (۲۰۱۵) در رابطه با ضعف انگیزه برای یادگیری در برندسازی شخصی، نداشتن یک برنامه منظم و منسجم، هریرتا و همکاران (۲۰۲۴) در مورد کمبود وقت و زمان مدیران، میزان کم خودشناسی صحیح فرد از خودش، نداشتن تخصص لازم در زمینه دیجیتال مارکتینگ، بیگانگی بسیاری از مدیران با برندسازی شخصی، حجم زیاد فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به همراه انتظارات اجرایی، لستاری، بونگین و هاندوکو^۱ (۲۰۲۰) در خصوص فقدان توانایی ایجاد تغییر در رفتارها، نوع باورها و طرز فکرها همخوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است.

به عبارت دیگر براساس پژوهش‌های فوق‌الذکر انگیزه کم جهت کسب دانش برندسازی شخصی به عنوان یکی از چالش‌های برندسازی رهبران در آموزش عالی می‌باشد که این انگیزه کم می‌تواند ناشی از اولویت پایین برندسازی شخصی در نظر رهبران باشد. انگیزه پایین می‌تواند هرگونه اقدام به برنامه‌ریزی در جهت برندسازی شخصی را دچار اختلال نماید. کمبود زمان و مشغله‌های زیاد مدیران در آموزش عالی که می‌تواند ناشی از حجم زیاد فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی آن‌ها به همراه انتظارات اجرایی باشد یکی از چالش‌های مهم برندسازی مدیران و رهبران در آموزش عالی است. از آنجایی که برندسازی مستلزم شناخت فرد از نقاط قوت، ضعف،

^۱. Lestari, Bungin & Handoko

فرصت‌ها و چالش‌ها و تقویت نقاط قوت در جهت فرصت‌سازی و استفاده از فرصت‌ها و همچنین کاهش نقاط ضعف در جهت ممانعت از ایجاد چالش‌ها دارد خودشناسی و شناخت کم مدیران در آموزش عالی به عنوان یکی دیگر از چالش‌های آن‌ها در برندسازی شخصی ذکر شده است. یکی از زمینه‌های دانشی و مهارتی موثر در برندسازی شخصی در عصر حاضر دیجیتال مارکتینگ می‌باشد که براساس پژوهش‌های انجام شده فقدان یا عدم تخصص در این زمینه در مدیران به عنوان یکی از چالش‌های جدی در مسیر برندسازی شخصی‌شان مطرح گردیده است. بخش دوم نتایج پژوهش حاضر مربوط به راهکارهای مقابله با چالش‌هایی بوده است که رهبران دانشگاهی در مسیر برندسازی شخصی با آن مواجه بودند. این راهکارها شامل استفاده از اقدامات متعدد جهت برندسازی شخصی، آموزش و توسعه فردی، اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی، حمایت‌های دولتی و اجتماعی، و فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ بود. از نظر مصاحبه‌شوندگان اقدامات مهم جهت برندسازی شخصی رهبران دانشگاهی با سبک مربیگری، استفاده از رسانه‌های اجتماعی به ویژه لینکدین، انتخاب پلتفرم مناسب برای اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و مأموریت برند، استفاده از مهارت‌های نوشتاری (نوشتن کتاب یا مقاله)، استفاده از مهارت‌های ارتباطی، استفاده از کارگاه‌ها و سخنرانی‌ها برای معرفی خود، ثبات در تعامل برای حفظ ارتباط منظم جهت برندسازی رهبران، ابراز افکار و احساسات واقعی توسط رهبران، اهدای کمک‌های مالی از طریق رویدادهای اجتماعی متعدد، متمایز کردن خود به عنوان یک رهبر با استفاده از خودآگاهی، ادغام برند رهبری خود با انتظارات سازمان یا کارفرما، برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان تا حد امکان، شناسایی ارزش‌ها در سازمان و استفاده از آن‌ها برای برندسازی داخلی، ایجاد رابطه گروهی یا فرد به فرد بین رهبر مربیگرا و کارکنان، به‌کارگیری تکنیک‌های برندسازی رهبری در سازمان، مدیریت با کیفیت بالا، شناسایی مخاطبین هدف و انتقال پیام‌ها به‌طور مؤثر، حفظ اصالت و حسن نیت در انتقال تمام پیام‌ها به ذی‌نفعان، استفاده از روندهای نوظهور و فناوری‌ها برای حفظ ارتباط و نفوذ، ایجاد فضاهایی بر اساس حمایت همکاران و تمرین موفق نقش‌های رهبری، شناختن خود، محیط فعالیت و انتخاب جایگاه برای خود بود. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه در بعد آموزش و توسعه فردی به توسعه ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های حرفه‌ای؛ توسعه فعالیت‌های نوآورانه و اتخاذ

رویکرد خلاقانه در آموزش؛ داشتن برنامه رشد و توسعه فردی برای تمام افراد سازمان؛ برگزاری دوره‌ی آموزشی در زمینه برندسازی شخصی؛ معرفی و فراگیری درست فرهنگ و مفهوم کوچینگ؛ خودانضباطی و توانایی به‌کارگیری مدیریت زمان؛ شرکت در جلسات کوچینگ یا جلسات تراپی؛ شناسایی نقاط قوت و استعدادها و استفاده از آنها جهت برندسازی؛ تدوین، روایت و بازاریابی منحصربه‌فرد برای ایجاد برندهای شخصی قوی؛ آماده کردن محتوای ارزشمند و مفید برای انتقال ارزش‌ها و پیام‌ها؛ خواستن و توانستن افراد برای تغییرپذیری درونی؛ وقت گذاشتن، داشتن صبر، پشتکار و تلاش مستمر؛ اختصاص زمان ویژه‌ای برای پرداختن به برندسازی شخصی توسط رهبران؛ شکل‌دهی ادراکات مثبت و ایجاد ارتباط با مخاطب هدف؛ الگوسازی و ارائه نتایج ایده‌آل توسط مدیران در آموزش عالی اشاره کردند. به زعم مصاحبه‌شوندگان انتصاب رؤسا بر اساس تجربه موفق نقش‌های رهبری قبلی، انتصاب رؤسا بر اساس موفقیت در آزمون‌های شایستگی و صلاحیت، تعریف ارزش‌های برند که هویت برند را شکل می‌دهند، بازنگری آیین‌نامه‌های ارتقاء اساتید و تأکید بر کار کیفی، اهمیت دادن به تجربه، حل مشکلات و توان حل مسئله در اساتید، تسهیل برندسازی داخلی و خارجی توسط رهبر سازمان، تعدیل در حجم فعالیت‌ها و انتظارات شغلی، ایجاد نظام تشویق برای افرادی که در زمینه برند شخصی حرکت کنند، ایجاد گروه‌های حامی در سازمان، داشتن تیم و همکاری با سایر افراد، ایجاد ساختارهای مسطح یا تخت در سازمان‌ها، راهکارهای مقوله اصلاح ساختارها و آیین‌نامه‌های سازمانی در آموزش عالی جهت برندسازی رهبران دانشگاهی با سبک مربیگری بود. همچنین در رابطه با راهکار حمایت‌های دولتی و اجتماعی، وجود حمایت‌های دولتی و اجتماعی از افراد، انجام کارهای اجتماعی و فرهنگی، شناسایی موانع قانونی، حراستی و گزینشی در بحث‌های برندسازی شخصی، داشتن دسترسی به شبکه‌ای حرفه‌ای و دوستی با افراد با نفوذ در سازمان شناسایی گردید. فرهنگ‌سازی در زمینه کوچینگ راهکار دیگر مصاحبه‌شوندگان در رابطه با برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در آموزش عالی بود که در زمینه آن به آوردن مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه‌ها، انجام طرح‌های برون دانشگاهی و طرح‌های پژوهشی در زمینه کوچینگ، برگزاری نشست‌های تخصصی و سمینارها در خصوص کوچینگ اشاره کردند.

این یافته‌ها با یافته‌های بدست آمده در مطالعات کاسدینار و همکاران (۲۰۲۳)، در رابطه با توسعه مهارت‌های ارتباطی در رهبران مربیگرا و داشتن برنامه رشد و توسعه فردی، کامارا (۲۰۲۲) در مورد استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر مانند پرسشگری و گوش دادن فعال، همدلانه و دلسوزانه، ارائه بازخورد و کمک به کارکنان (افراد) در شناسایی، توسعه و استفاده از توانایی‌هایشان، معرفی و فراگیری درست فرهنگ و مفهوم کوچینگ، برگزاری جلسات کوچینگ، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط، عباسی و امره^۱ (۲۰۱۶) در خصوص اهمیت شبکه‌های اجتماعی در ایجاد و توسعه برند شخصی، حسینی، دری، قوچانی، هادی زاده مقدم و صائمیان (۲۰۱۴) در رابطه با تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگی و تخصصی بر اساس شایستگی‌های فردی مبتنی بر دانش، نگرش و مهارت بر برند شخصی، هریرتا و همکاران (۲۰۲۴) در رابطه با وقت گذاشتن، داشتن صبر، پشتکار و تلاش مستمر، مشخص کردن ارزش‌های اصیل و پیامی که باید به مخاطبان منتقل شود، ونسیوت و همکاران (۲۰۲۴) استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط، پشتکار و تلاش مستمر، خواستن و توانستن افراد برای تغییرپذیری درونی، سیتومورانگ و سلامه^۲ (۲۰۱۸) در مورد برندسازی شخصی رهبران از طریق نگارش کتاب و سخنرانی عمومی و مشخص کردن ارزش‌های اصیل شخصی، همخوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است.

به عبارت دیگر براساس پژوهش‌های فوق‌الذکر تقویت مهارت‌های ارتباطی مانند پرسشگری، گوش دادن فعال و ارائه بازخورد، یکی از راهکارهای مهم برندسازی شخصی رهبران مربیگرا است. در واقع رهبران مربیگرا با استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبر در نقش مربی و نوع بودن خاص خود در جهت برندسازی و متمایز نمودن خود گام برداشته و به ایجاد فرهنگ کوچینگ در سازمان نیز کمک می‌نمایند. برای کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبر در نقش مربی، خواستن افراد برای تغییرپذیری و سپس تمرین، پشتکار و تلاش آگاهانه و مستمر تأثیر بسزایی دارد. استفاده از شبکه‌های اجتماعی در جهت برندسازی شخصی یکی از راهکارهایی است که در مطالعات انجام شده تأکید زیادی بر آن شده است. امروزه شبکه‌های اجتماعی به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند ایجاد یادگیری در

1. Abbasi & Amereh

2. Situmorang & Salamah

افراد مطرح شده است. رهبران مربیگرا در آموزش عالی با توجه به زمینه تخصصی‌شان می‌توانند با ایجاد گروه یا کانال در تلگرام، واتساپ و یا استفاده از لینکدین، اینستاگرام و یوتیوب و تولید محتوی کاربردی ضمن ارتقا آگاهی در افراد جامعه به شناساندن ارزش‌های اصیل و ایجاد برندسازی شخصی خود کمک نمایند. همچنین شبکه‌های اجتماعی می‌توانند به معرفی محصولات فرهنگی رهبران مربیگرا در آموزش عالی مانند کتاب یا اطلاع‌رسانی در زمینه برگزاری وبینارها و سخنرانی‌های عمومی آن‌ها، مورد استفاده قرار گیرند.

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران با سبک مربیگری در آموزش عالی پیشنهاد می‌گردد به شناسایی نقاط قوت و استعدادها و استفاده از آن‌ها جهت برندسازی شخصی‌شان بپردازند. این اقدام می‌تواند با شرکت مدیران در جلسات کوچینگ یا مشاوره حاصل شود. از آنجایی که برندسازی شخصی نیاز به کسب دانش و مهارت‌های مربوطه را دارد لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با شرکت در دوره آموزشی در زمینه برندسازی شخصی ضمن تقویت دانش و مهارت در این زمینه، از تکنیک‌های برندسازی استفاده نمایند. لازم به ذکر است برندسازی نیاز به زمان، صبر، پشتکار و تلاش مستمر دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد زمان ویژه‌ای برای پرداختن به برندسازی شخصی توسط رهبران و مدیران در آموزش عالی تخصیص یابد و آن‌ها ضمن تیم‌سازی و شبکه‌سازی و همکاری با سایر افراد، به برگزاری کارگاه‌ها و سخنرانی‌ها برای معرفی خود و توانمندی‌هایشان اقدام نمایند. همچنین بر اساس راهکارهای به‌دست آمده استفاده از روندهای نوظهور و فناوری‌ها برای حفظ ارتباط و نفوذ در جامعه هدف مانند فعالیت در شبکه‌های اجتماعی به ویژه لینکدین با آماده کردن محتوای ارزشمند و مفید برای انتقال ارزش‌ها و پیام‌ها به مخاطبان، اهمیت زیادی در برندسازی شخصی رهبران دارد. مدیران آشنا به سبک مربیگری در آموزش عالی می‌توانند با برگزاری نشست‌های تخصصی و سمینارها در خصوص کوچینگ، نوشتن کتاب یا مقالات، آوردن مفهوم کوچینگ در ادبیات پژوهشی، مثل رساله و پایان‌نامه‌ها و انجام طرح‌های برون دانشگاهی و طرح‌های پژوهشی در زمینه کوچینگ ضمن فرهنگ‌سازی در زمینه مربیگری در جهت تقویت برند شخصی خود اقدام نمایند.

پژوهش حاضر با توجه به مرور پیشینه در دسترس، در نوع خود اولین پژوهش در مورد برندسازی شخصی رهبران مربیگرا در دانشگاه‌ها به شمار می‌رود، لذا نبودن پژوهش مشابه

در این زمینه کار مقایسه نتایج را با محدودیت رو به رو نمود. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع برندسازی شخصی رهبران مربیگرا، تعداد محدودی از اساتید و مدیران دانشگاه‌ها و کوچ‌های حرفه‌ای بر اساس دسترسی به آن‌ها، جهت انجام مصاحبه شناسایی شدند.

منابع فارسی

- حسینی، سید محمود؛ دری، بهروز؛ قوچانی، فرخ؛ هادی زاده مقدم، اکرم و صائمیان، صدیقه. (۱۳۹۳). تبیین الگوی توسعه شایستگی‌های برند شخصی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵(۱)، ۹۳-۱۱۲.
- شریعت نژاد، علی؛ موسوی، سید نجم الدین و حسینی، مینا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر برند رهبری بر شهرت سازمانی؛ تبیین نقش میانجی مشروعیت سازمانی. *نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۰(۲)، ۱۴۲-۱۶۷.
- ملائی، رباب؛ نیک اخلاق، سعید. (۱۴۰۲). رهبری مبتنی بر کوچینگ (ظرفیت سازی رهبری آموزشی از طریق کوچینگ). تهران: انتشارات راز نهران.
- نیک اخلاق، سعید؛ هویدا، رضا و محمد داودی، امیرحسین. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *نشریه مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.

References

- Abbasi, M., & Amereh, L. (2016). *A study of the importance of social networks in creating and developing a personal brand*. The Second International Conference on Management, Accounting, and Economics, Tehran.
- Castelucci Autilio, A. (2024). *Personal branding and leadership: An analysis of successful leader profiles*. Published in RECIIMA21, 5(4). <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i4.5143>
- Chittipaka, V. (2011). Leadership branding: A conceptual framework. *International Journal of Management & Business Studies*, 1(3), 74-77.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 6(1), 78-90.
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in psychology*, 9:2238, 1-17.
- Gorska, A. (2021). The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands? *Journal of Positive Management*, 12(1), 55-71.
- Górska, A. M. (2021). The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands? *Central European Management Journal*, 29(1), 39-60. doi:<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.40>.

- Gumba, K., & Bacaristas, J. P. (2025). Personal Characteristics and Coaching Leadership on Teamwork of Nurses in Ormoc City. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(3), 459–492. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12030032>
- Halliwell, P. R., Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2023). Leadership effectiveness through coaching: Authentic and change-oriented leadership. *PLoS one*, 18(12), e0294953. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953>
- Heriberta, H., Gaus, N., Paramma, M. A., & Utami, N. (2024). Advancing women to leadership in academia: does personal branding matter? *Qualitative Research Journal*, 24(5), 666-681.
- Hosseini, S. M., Doori, B., Ghuochani, F., Hadizadeh Moghadam, A., & Saemian, S. (2014). The Explanation of Competence Development Model of Personal Brand. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(1), 93-112. (In Persian)
- Hwang CY, Kang S-W and Choi. SB. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Front. Psychol.* 14:1077594. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1077594.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. Harvard Business Review. Retrieved.2020-06-22 from: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Kamara, R. I. (2022). *Executive coaching and Leadership: The impact executive coaching has on leadership in Telefonica* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Kıral, E., & Başaran, R. (2019). Academic leadership. In *Vocational identity and career construction in education* (pp. 238-257). IGI Global.
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1), 127-137.
- Kusdinar, F. A., Mayuni, I., & Khumaeroh, I. D. (2023). Employee's Soft Skills as A Successful Way to Achieve Personal Branding: Scientific Literature Review. *Journal of Social Science*, 4(4), 1074-1083.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of interactive marketing*, 25(1), 37-50.
- Lestari, R. D., Bungin, B., & Handoko, V. R. (2020). BRAND PERSONAL LEADER: Social Construction Nurdin Basirun, Governor of the Government Riau Islands Province Period 2016-2021. *Public Policy and Administration Research*, 10(9), 78-86.

- Mahafzah, A. G., & Esenyel, I. (2019). The effect of branding on orientation and coaching: the mediating role of hotel culture. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(1), a24.
- Milovanovic, S., Baltezarevic, B., & Milovanovic, N. (2015). Personal branding through leadership. *International Review*, (3-4), 75-82.
- Mollaie, R., & Nik Akhlagh, S. (2023). Coaching leadership (building educational leadership capacity through partnerships). Tehran: Raz Nahan. (In Persian)
- Mollaie, R., Siadat, S. A., Hoveida, R., & Rizaneh, J. (2021). Designing a Model of Personal Branding for Employees With an Emphasis on Organizational Training: The Case of the Administrative Staff of the Judiciary of the Islamic Republic of Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(4), 699-720.
- Nik Akhlagh, S., Hoveida, R., & Mohammad Davoudi, A. (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership (Case study: the Iranian Electricity Industry), *Quarterly Journal Public Administration*, 14(1), 109-128. (In Persian)
- Padayachee, S., Mporfu, M., & Henning, S. (2025). Creating a Positive Personal Leadership Brand Framework: A Positive Organisational Behaviour Perspective. *Southern African Business Review*. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/16397>.
- Saberi Qomi, F., Momayez, A., & Mohammad Kazemi, R. (2024). *Identifying Technological Factors Influencing Personal Branding in the Field of Consulting and Education (Case Study: Entrepreneurship Students University of Tehran)*. The 2024 Association of Marketing Theory and Practice Proceedings, 9.
- Semenova, S. (2021). *Coaching as a Role of Managers: Factors Determining Coaching Leadership Style*, Master's Degree Business and Entrepreneurship, Lappeenranta-Lahti University of Technology, School of Business and Management.
- Setala, M. (2021). *The Appearance of Coaching Leadership Style Within Marketing Industry And Marketing Teams: Has Covid-19 Effected on the Managers' Used Leadership Style?* Master's Degree Strategic Business Development, University of Vaasa, School of Management.
- Shariatnezhad, A., Mousavi, S. N., & Hosseini, M (2022). Investigating the effect of brand leadership on organizational reputation; Explain the mediating role of organizational legitimacy, *Journal of Business Management*, 20(2), 142-167. (In Persian)

- Situmorang, F. A.R., & Salamah, U. (2018). Analysis of Personal Branding and Leadership Branding Company Owner and Company Reputation. *Jurnal InterAct*, 7(2), 41-45.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Suroso, S., & Rony, Z. T. (2023). Human Resource Business Partners: Recruitment, Coaching, and Leadership Development. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), 457-470.
- Venciute, D., April Yue, C., & Thelen, P. D. (2024). Leaders' personal branding and communication on professional social media platforms: motivations, processes, and outcomes. *Journal of Brand Management*, 31(1), 38-57.