

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال هجدهم، شماره ۳۸، پیاپی ۷۱، تابستان ۱۳۹۸
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
ص ص ۱۳۳-۱۵۱

طراحی و معماری الگوی برندسازی ملی ایران

راضیه مهدیه نجف‌آبادی*، احمد ندایی‌فرد**

چکیده

هدف: بررسی برند ملی یکی از نکات مهم در حوزه کسب‌وکار است که اخیراً مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. با این حال پژوهش‌های کمی برای شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده برند ملی در ایران انجام شده است.

روش: در این پژوهش، با استفاده از دو روش تحلیل محتوای کیفی و دیمتل، به استخراج عناصر مؤثر بر برندسازی ملت پرداخته شد و شبکه ساختاری روابط میان عناصر استخراج‌شده مورد مطالعه قرار گرفت. بر همین اساس در مرحله نخست با ۱۶ نفر از خبرگان صاحب‌های عمیق صورت گرفت.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل یافته‌ها، ۲۴۱ مفهوم، ۳۰ گد، ۱۰ مقوله و ۴ تم با عناوین «پیمایش افکار»، «بسترسازی نهادی»، «دگردیسی سیاسی و مقرراتی» و «تحول ارزشی و ورزشی» استخراج شد. ارتباط میان ۱۰ مقوله استخراج‌شده در روش تحلیل محتوای کیفی نیز از طریق روش دیمتل مورد مطالعه قرار گرفت.

نتایج: نتایج نشان می‌دهد که مقوله «سنجش افکار عمومی بین‌المللی» بیشترین اثر را بر سایر عوامل می‌گذارد؛ همچنین مقوله «مدیریت قوم‌گرایی» بیشترین اثرپذیری را نسبت به سایر متغیرها دارد. در نهایت مقوله «بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور» بیشترین تعامل را از نظر اثرگذاری و اثرپذیری با سایر عوامل دارد.

کلیدواژه‌ها: برند ملی؛ هویت ملی؛ برندینگ؛ ملت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸ ۱۰/۱۰

* دانشجوی دکتری، دانشگاه الزهرا (نویسنده مسئول). Email: mahdie.razie@gmail.com

** دانشیار، دانشگاه الزهرا.

Designing and Architecting the Iran National Brand

Razieh Mahdieh Najafabadi*, Ahmad Nedaeifard**

Abstract

Objective: The national brand survey is one of the most important business issues that has received much attention in recent research. Unfortunately, however, little research has been done to identify the constituents of the national brand in Iran.

Methodology: In this study, using two methods of qualitative content analysis, and DEMATEL, the elements that influence the nation branding were extracted and the structural network of relationships among the extracted elements were studied.

Finding: Accordingly, in the first stage, in-depth interviews were conducted with 16 experts and 241 concepts, 30 codes, 10 categories, and 4 themes were extracted with Themes such as opinion scrolling, institutional setting, political and regulatory transformation, and value and sport transformation. The relationship between the ten categories extracted in the qualitative content analysis method was also studied through the DEMATEL method.

Result: Accordingly, it was found that the issue of measuring international public opinion has the most influence on other factors. Also, ethnicity management has the most impact on other variables. Finally, the issue of improving the architecture of the country's political and legal system has the most interaction with other factors in terms of effectiveness and effectiveness.

Keywords: National Brand; National Identity; Branding; Nation.

* PhD Candidate, Alzahra University (Corresponding Author).

Email: mahdie.razie@gmail.com .

** Associate Professor in Alzahra University.

۱. مقدمه

اصولاً یکی از کلیشه‌های موجود در بازاریابی جهانی، وجود گرایش نسبت به برندهای خارجی است که می‌تواند تولید داخلی هر کشوری را دست‌خوش تغییرات کند (Ibeh et. al, 2019). وجود چنین گرایش‌هایی می‌تواند سبب ایجاد مشکل برای فرآیندهای بازاریابی یک شرکت، کسب‌وکار یا حتی ملت شود و یا اینکه به‌عنوان اهرمی در جهت پیشبرد اهداف آنان عمل کند (Rossi et. al, 2015). هیچ کشوری را نمی‌توان یافت که دارای شهرتی منحصربه‌فرد برای تمام محصولات خود باشد؛ بلکه هر کشوری بنا بر اقتضات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و علمی خود می‌تواند در برخی حوزه‌ها به‌صورت بالقوه و بالفعل دارای مزیت‌هایی باشد که سبب تسهیل فرآیند بازاریابی کسب‌وکارهای آن کشور می‌شوند (Papadopoulos et. al, 2016). به‌طور کلی عوامل متعددی وجود دارند که سبب شکل‌گیری تصویر منحصربه‌فردی از کالا در ذهن و فکر مصرف‌کنندگان می‌شوند. یکی از عناصر موردتوجه شرکت‌های بین‌المللی که محصولات یا خدمات خود را در سطح جهان تولید یا ارائه می‌کنند، تأثیری است که شهرت و اعتبار کشور تولیدکننده کالا یا ارائه‌دهنده خدمات در ذهنیت مردم ایجاد می‌کند. تأثیر کشور سازنده را می‌توان هر گونه تأثیری تعریف کرد که کشور تولیدکننده بر مصرف‌کننده می‌گذارد تا ادراکات منفی و یا مثبت از کالا در ذهن خود پیدا کند (Echeverri et. al, 2019). برند ملی یکی از نکات مهمی است که در سالیان اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. برند ملی صرفاً حوزه اقتصاد را شامل نمی‌شود و حوزه‌هایی نظیر فرهنگ، گردشگری و حتی سیاست را نیز دربرمی‌گیرد (Avraham, 2018)؛ اما یکی از مواردی که بیش از همه در حوزه برند ملی جلوه می‌کند، حوزه هنر است. از آنجا که همواره برخی محصولات یا صنایع با نام کشور تولیدکننده یا کشور خاستگاه آن شناخته می‌شوند، شناسایی برند ملی کاملاً ضروری است (Wu, 2017). در حوزه قدمت و تمدن، کشورهای زیادی وجود دارند که دارای شاخص‌های بالایی هستند و آثار فرهنگی و هنری آن‌ها در سراسر دنیا شهرت مناسبی دارند. همین شاخص‌ها سبب شناخته‌شدن این کشورها و شکل‌گیری ذهنیت مثبت در مردم سراسر جهان شده است. برای مثال می‌توان از چین و هند در این مورد نام برد؛ ولی جایگاه ایران، آنچنان که شایسته و درخور تمدن بزرگ و

باشکوه آن است، نتوانسته موقعیت‌یابی مناسبی در اذهان مردم و کشورهای جهان داشته باشد. همین موضوع سبب شده است تا ضرورت انجام پژوهشی در حوزه طراحی الگوی برندسازی ملت در مورد ایران و با توجه به اقتضائات و ویژگی‌های آن موردتوجه قرار گیرد. سؤال اصلی پژوهش این است که چه عوامل و عناصر اصلی و بنیادین در طراحی و تقویت برند ملت ایران اثرگذار هستند؟ و ارتباط میان این عناصر را چگونه می‌توان در قالب یک شبکه‌ی ساختاری تبیین کرد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحقیق مفهوم برند ملت! (Dinnie (2008)، برند کشور را به این صورت تعریف کرده است: ترکیبی چندبعدی و خاص از عناصری که ارائه‌کننده تمایز ریشه‌دار فرهنگی برای تمامی مخاطبان هدف از یک ملت یا کشور است. به عقیده (Fan (2010)، برند کشور، مجموعه‌ای از تمامی ادراکات حاصل از یک ملت در اذهان بیگانگان است که می‌تواند حاوی عناصر زیر باشد: افراد، مکان، فرهنگ، زبان، تاریخچه، غذا، مد، چهره‌های مشهور، برندهای جهانی و غیره. اخیراً (Fetscherin (2010)، تعریف زیر را مطرح کرده است: برند یک کشور یک حوزه عمومی پیچیده بوده و شامل چند سطح، مؤلفه و رشته است و افراد بسیاری را دربرمی‌گیرد که جذب آن می‌شوند. برند یک کشور با تصویر جامعی از کشور مواجه است که شامل جوانب فرهنگی، تاریخی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی است. یک تحلیل محتوایی نشان داده است که رایج‌ترین مفاهیم در این تعریف‌ها، اطلاعات، فرهنگ، تصویر، افراد، عناصر و ذی‌نفعان هستند.

مفهوم برندسازی ملی! مفهوم برندسازی ملی در مبانی نظری علمی طی دو دهه اخیر مطرح شده است و تنها معدودی از پژوهشگران درگیر این موضوع بوده‌اند که پیشگامان آن (Anholt (2005) و Olins (1999) هستند. در ادبیات انگلیس و آمریکا می‌توان تفاوت‌های اندکی را در تعریف برند ملت و برند ملی مشاهده کرد. برند ملی یک برند چندبعدی است و شاید حاوی مقوله‌های ارزش، نظیر کیفیت بالای محصولات، خدمات، تغییرات کسب‌وکار، خلاقیت، ابتکار، کارآفرینی، جمعیت ماهر و آموزش‌دیده، ظرفیت بالای تفریح و سرگرمی، زیرساخت عالی و یک محیط طبیعی سالم باشد (Bar, 2012). در فرآیند خلق یا تقویت برند ملی باید به‌سختی روی انتخاب مستمر برندهای قوی که شاید حامل برند ملی و هویت آن

1 . Nation brand
2National branding

باشند، کار کرد. مراحل توسعه فرآیند برندسازی ملی دارای مراحل مختلفی از پیچیدگی برای برندسازی است (Domazet, 2013).

هویت ملی؛ هویت ملی ارائه‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌هایی است که مردم یک کشور نسبت به آنها احساس مالکیت دارند. هویت ملی بر اساس ارزش‌ها و حقایق ایجاد می‌شود. هویت به صورت یک مشخصه، احساس یا باور تعریف می‌شود که بین افراد تمایز ایجاد می‌کند (Kubacki and Skinner, 2005). جدول ۱، تعدادی از پژوهش‌های مرتبط با برندسازی ملی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پژوهش‌های مرتبط با برندسازی ملی

پژوهشگر	عنوان	نتایج	نقد
Kotler and Gertner (2002)	Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective	نقش مدیریت استراتژیک بازاریابی در بهبود تصویر یک کشور و تأثیر آن بر شکوفایی اقتصادی	بی‌توجهی به تأثیر تغییرات سیاسی بر مسئله اقتصاد
Cooper and Momani (2009)	The Challenge of Re-branding Progressive Countries in the Gulf and Middle East	بررسی موانع و فرصت‌های پیش روی کشورهای خاورمیانه برای بازتعریف برند خود	این پژوهش بیشتر وضعیت کشورهای عربی را بررسی کرده و سایر کشورهای خاورمیانه را نادیده گرفته است.
Ham (2008)	Place Branding: The State of the Art	این پژوهش پس از قراردادن برندسازی مکان در بافتار تاریخی ارتباط این مفهوم را با سیاست بین‌الملل بررسی کرده است.	سوگیری جانب‌دارانه نسبت به مفهوم برند ملی
Avraham, and Ketter (2009)	Will We be Safe There? Analyzing Strategies for Altering Unsafe Place Images	تجزیه و تحلیل تصویر کشورهایی که در سطح جهان به عنوان تروریست شناخته شده‌اند و ارائه راهکار	ارائه راهکارهای غیرعملی و دور از ذهن
Gilmore (2002)	A Country—Can it be Repositioned? Spain—the Success Story of Country Branding	چگونه می‌توان عصاره روح مردم یک کشور را گرفت و آن را به جایگاه برند تبدیل کرد.	نادیده گرفتن سیاست و اقتصاد به عنوان عوامل تأثیرگذار
Rivas (2011)	The Rise and Fall of Mexico 's International Image	تحلیل تصویر مکزیکی طی بازه زمانی ۱۹۹۰-۲۰۱۱	نگرش جزءنگر در تحلیل تصویر این کشور
Kameli et. al, 2016	تأثیر تصویر کشور مبدأ و تلاش‌های بازاریابی	تأثیر معنادار تصویر کشور مبدأ بر ارزش ویژه برند	این پژوهش صرفاً یک نظریه موجود را تأیید کرده

در ارزش ویژه خرده‌فروشی برند	است.
Masoumzadeh et. al (2013)	بررسی ابعاد شش‌گانه برندسازی ملمی و راهکارهای لازم برای تقویت و توسعه برند ملمی ایران
تدوین راهبردهای برندسازی ملمی در ایران	تمرکز بر الگو انپلت و عدم ارائه الگوی مستقل

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، اکتشافی است. در این پژوهش از دو روش تحلیل محتوای کیفی و دیمتال^۱ استفاده شده است. در بخش نخست به بررسی مبانی نظری پژوهش و مصاحبه با خبرگان پرداخته شده و داده‌های جمع‌آوری شده از طریق روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل می‌شود. در این مرحله، ابعاد و عناصر اصلی برندسازی ملت ایران، شناسایی و استخراج خواهد شد. در این بخش برای بررسی و پاسخ به سؤال پژوهش با ۱۶ خبره دانشگاهی در حوزه‌های بازاریابی، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی مصاحبه شد. مبنای انتخاب این افراد میزان آشنایی و تخصص آن‌ها در ارتباط با برند ملمی بر اساس تألیفاتشان بود. این خبرگان دانشگاهی بر اساس روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی^۲ و گلوله‌برفی^۳ و از پنج دانشگاه تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، علامه طباطبایی و خوارزمی انتخاب شدند. شاخص کفایت تعداد مصاحبه‌ها، اشباع نظری^۴ است که بر اساس آن، پژوهشگر بدین نتیجه می‌رسد که مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات بیشتری به اندوخته‌های فعلی مصاحبه‌ها اضافه نخواهد کرد. بدون دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش است و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. (Corbin and Strauss (2014)، برای ارزشیابی پژوهش‌های کیفی، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده، در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل‌باور است. ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که به شرح زیر است:

۱. تناسب؟ آیا یافته‌های پژوهش با تجربه‌های متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟
۲. مفاهیم؟ یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد.
۳. انحراف؟ آیا درون یافته‌ها، انحراف تعبیه شده است؟

1 Decision Making Trial And Evaluation (DEMATEL)

2 Judgmental Sampling

3 Snowball Sampling

4 Theoretical Saturation

5 Fitness

6 Concepts

۴. استناد به یادداشت‌ها؟ به دلیل اینکه پژوهشگر در فرآیند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر بیاورد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد.
 ۵. بداعت؟ آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا اینکه همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟
 ۶. کاربردی یا مفید بودن یافته‌ها؟ آیا یافته‌های پژوهش، بینش جدیدی را فراهم ساخته و قابل استفاده است؟
 ۷. منطقی: آیا خطوط داستان، جریان منطقی با خود به همراه دارند و ترسیم می‌کنند؟
 ۸. زمینه مفاهیم؟ یافته‌های بدون بستر و زمینه، ناقص هستند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند.
 ۹. عمق؟ تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد.
 ۱۰. حساسیت؟ آیا پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌ها حساس است و آن‌ها را جدی گرفته است (Corbin and Strauss, 2014).
- در بخش دوم از طریق روش دیمتل، ارتباط میان عناصر شناسایی شده بررسی و از منظر روابط علت و معلولی مطالعه می‌شوند. برای استفاده از تکنیک دیمتل باید به سراغ خبرگان رفت و پرسشنامه‌های طراحی شده را در میان آن‌ها توزیع کرد. جامعه آماری مورد مطالعه در تکنیک دیمتل بین ۱۵ تا ۲۰ نفر تعیین شده است (Ju et. al, 2015). بر همین اساس، پرسشنامه‌ها در میان ۱۷ خبره حوزه برندسازی و جامعه‌شناسی در دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس توزیع شدند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

طی فرآیند پژوهش، علاوه بر مرور مبانی نظری، تعاملات شفاهی با مشارکت‌کنندگان به اسناد مکتوب تبدیل شده و بعد از مرور چندباره مصاحبه‌ها، مفاهیم کلیدی آن‌ها استخراج و کدگذاری شد (Miller et. al, 2014). مصاحبه‌شونده‌ها استادان دانشگاه‌های مختلف تهران در حوزه‌های مختلف مرتبط با برند ملی بودند. از نظر فراوانی و تخصص، این افراد عبارت‌اند از: ۱۴ نفر در حوزه بازاریابی؛ ۷ نفر در زمینه جامعه‌شناسی و ۶ نفر در حیطه علوم سیاسی.

1Variation
 2Evidence of Memos
 3Creativity
 4Applicability
 5Contextualization of concepts
 6Depth
 7Sensitivity

ترکیب چند مفهوم می‌تواند تشکیل‌دهنده یک کُد باشد. بر مبنای مصاحبه‌ها، ۲۴۱ مفهوم استخراج شد که ۷۶ مفهوم به‌عنوان مفاهیم شاخص و غیرتکراری ارائه شده و در قالب ۳۰ کُد دسته‌بندی شدند. کُدها و مقوله‌های استخراج‌شده از آن‌ها در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. کُدها و مقوله‌های استخراج‌شده

مقوله	کُد
سنجش افکار عمومی بین‌المللی	جایگاه‌یابی و تقویت افکار عمومی جهانی
	جایگاه‌یابی و تقویت روابط بین‌الملل در حوزه تجارت
	جایگاه‌یابی و تقویت نگاه گردشگران خارجی در مورد ایران
	استفاده از سفارتخانه‌ها و اعضای آن‌ها به‌عنوان یک پایگاه خبری - تحلیلی در مورد وضعیت ایران در افکار عمومی بین‌الملل
تحلیل نظر خبرگان	جایگاه‌یابی نقش ملت در توسعه جایگاه و برند کشور
	تحلیل نظر خبرگان در حوزه هویت ملی و دینی
معماری ماهیت دانشی کشور	نمایش صنایع متعالی ایران
	تقویت جایگاه علمی کشور
	توسعه جایگاه پژوهش در کشور
	ایجاد بستر رشد و تعالی فناوری‌های پیشرفته
	سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع نظامی کشور
اعتلای اثربخشی نهادها و شرکت‌ها	تقویت سیستم تحصیلی و آموزشی
	توسعه بهره‌وری
ترویج داخلی و خارجی ارزش‌های دینی و فرهنگی	شایستگی سرمایه انسانی
	تأکید بر عناصر فرهنگی و اخلاقی ملت ایران
بسترسازی تعاملات جهانی	تقویت نشر درونی و بین‌المللی ارزش‌های ملی
	توسعه تعاملات جهانی
	کمک و مشارکت در بحران‌های جهانی
	سرمایه‌گذاری بر چهره‌های سرشناس ایرانی در داخل و خارج از کشور
بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور	ثبات سیاسی کشور
	نظام سیاسی و حقوقی کشور
	معماری احزاب
	پویایی قوانین و مقررات
	تأمین شایسته امنیت در کشور
توسعه و کاهش ریسک زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری و اقتصادی	تطبیق سیاست‌های خارجی با برندسازی ملی
	توسعه مراکز تجاری و اقتصادی
	بهبود سیاست‌های تجارت و کسب‌وکار
	قابل‌اتکا کردن و ثبات‌پذیری قوانین و سیاست‌ها

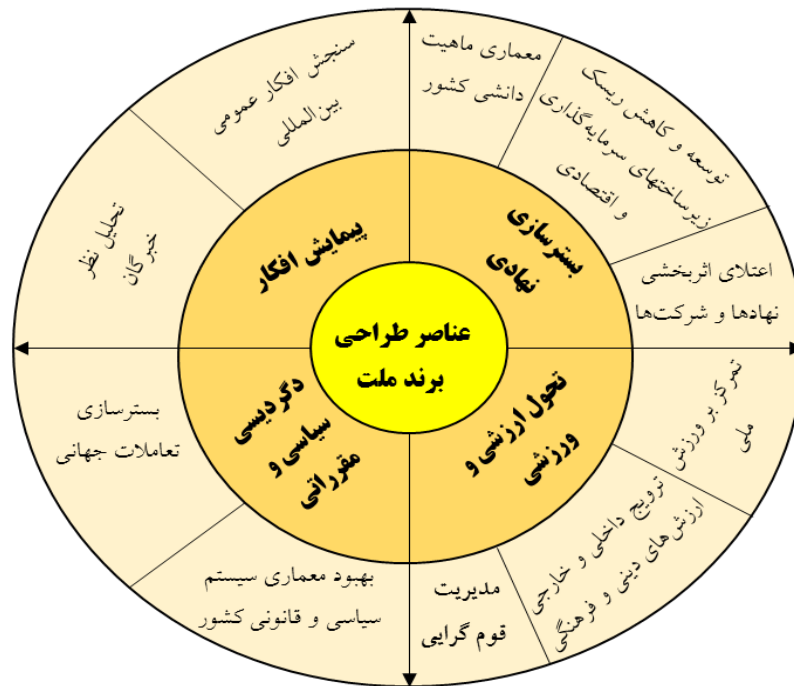
مدیریت قوم‌گرایی	مدیریت قوم‌گرایی
تمرکز بر ورزش ملی	تمرکز بر ورزش ملی

بر مبنای ۱۰ مقوله استخراج‌شده و تجمیع آن‌ها، چهار تم اصلی و نهایی استخراج شد که این تم‌ها در قالب جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. مقوله‌ها و تم‌های استخراج‌شده

تم‌ها	مقوله‌ها
پیمایش افکار	سنجش افکار عمومی بین‌المللی
	تحلیل نظر خبرگان
بسترسازی نهادی	معماری ماهیت دانشی کشور
	اعتلای اثربخشی نهادها و شرکت‌ها
	توسعه و کاهش ریسک زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری و اقتصادی
دگردیسی سیاسی و مقرراتی	بسترسازی تعاملات جهانی
	بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور
تحول ارزشی و ورزشی	ترویج داخلی و خارجی ارزش‌های دینی و فرهنگی
	مدیریت قوم‌گرایی
	تمرکز بر ورزش ملی

مجموعه مقوله‌ها در قالب شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. عناصر طراحی برند ملت

در بخش دوم پژوهش از طریق تکنیک دیمتل، در پنج گام، روابط میان متغیرهای مستقل که همان مقوله‌های مستخرج از بخش اول پژوهش هستند، بررسی می‌شود:

عامل اول: توسعه و کاهش ریسک زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری و اقتصادی؛

عامل دوم: معماری ماهیت دانشی کشور؛

عامل سوم: بستر سازی تعاملات جهانی؛

عامل چهارم: بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور؛

عامل پنجم: تحلیل نظر خبرگان؛

عامل ششم: سنجش افکار عمومی بین‌المللی؛

عامل هفتم: تمرکز بر ورزش ملی؛

عامل هشتم: مدیریت قوم‌گرایی؛

عامل نهم: اعتلای اثربخشی نهادها و شرکتها؛

عامل دهم: ترویج داخلی و خارجی ارزش‌های دینی و فرهنگی.

بدین منظور با طراحی پرسشنامه‌ای میزان ارتباط میان هر یک از متغیرهای مستقل با متغیرهای مستقل دیگر مورد سنجیده شد. این پرسشنامه‌ها در میان ۱۷ خبره در حوزه

برندسازی و جامعه‌شناسی در دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس توزیع و از آن‌ها خواسته شد تا به میزان ارتباط هر یک از متغیرها با دیگر متغیرها، از عدد ۱ (تأثیر ناچیز) تا عدد ۵ (بسیار اثرگذار) امتیاز دهند و اگر هیچ ارتباطی میان متغیرها وجود ندارد، عدد صفر را قرار دهند. در نهایت این پرسشنامه‌ها از طریق تکنیک دیمتل تحلیل و ارزیابی شدند. در گام نخست، نتایج هر یک از پرسشنامه‌ها در قالب یک ماتریس ارائه می‌شود که در آن، ارتباط بین هر کدام از متغیرها، به صورت زوجی از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده‌اند. در نهایت این ماتریس‌ها با یکدیگر جمع شده و ماتریس ارتباط مستقیم (D) تشکیل شد که این ماتریس در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. ارتباط مستقیم بین متغیرهای مستقل

	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم	عامل نهم	عامل دهم
عامل اول	۰	۱۹	۳۹	۶۸	۱۷	۱۷	۶۷	۶۶	۲۵	۳۴
عامل دوم	۱۷	۰	۲۷	۱۷	۱۷	۱۷	۷۵	۵۷	۴۹	۶۲
عامل سوم	۷۲	۲۵	۰	۱۷	۱۷	۱۷	۴۰	۵۲	۱۹	۴۹
عامل چهارم	۶۰	۱۷	۱۹	۰	۷۸	۴۹	۴۴	۳۶	۱۸	۱۷
عامل پنجم	۴۸	۳۷	۲۸	۷۸	۰	۵۴	۲۹	۵۱	۱۷	۲۳
عامل ششم	۳۴	۲۸	۴۲	۷۴	۷۷	۰	۴۴	۵۰	۴۵	۲۶
عامل هفتم	۲۴	۱۹	۳۵	۱۷	۱۷	۱۷	۰	۵۳	۲۴	۳۵
عامل هشتم	۲۶	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	۳۶	۰	۲۱	۱۷
عامل نهم	۲۱	۳۲	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	۲۵	۳۴	۰	۶۹
عامل دهم	۱۷	۱۷	۳۰	۱۷	۱۷	۱۷	۲۶	۵۴	۲۶	۰

در گام دوم باید به نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم پرداخت. در این بخش، جمع تمامی سطر و ستون‌ها محاسبه شده و در نهایت بیشترین مقدار انتخاب و تمام عناصر ماتریس ارتباط مستقیم بر آن عدد ماکزیمم تقسیم می‌شود (Uygun et. al, 2015). در جدول ۵، مجموع سطر و ستون هر یک از متغیرهای مستقل بر مبنای ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه شده است:

جدول ۵. مجموع سطر و ستون‌های ماتریس ارتباط مستقیم

	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم	عامل نهم	عامل دهم
جمع ستون	۳۱۶	۲۱۱	۲۵۴	۳۲۲	۲۷۴	۲۲۲	۳۸۶	۴۵۰	۲۴۴	۳۳۲
جمع سطر	۳۵۲	۳۳۵	۳۰۸	۳۳۸	۳۶۵	۴۲۰	۲۳۸	۱۸۵	۲۴۹	۲۲۱

با توجه به جدول ۵، مقدار حداکثر مجموع در میان سطر و ستون‌ها، عدد ۴۵۰ و مربوط به عامل هشتم است. حال برای نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم باید تمامی عناصر آن بر عدد ۴۵۰ تقسیم شود (Ju, et. al, 2015). ماتریس نرمال (N) در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. ماتریس نرمال شده ماتریس ارتباط مستقیم

	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم	عامل نهم	عامل دهم
عامل اول	۰/۰۰۰	۰/۰۴۲	۰/۰۸۷	۰/۱۵۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۱۴۹	۰/۱۴۷	۰/۰۵۶	۰/۰۷۶
عامل دوم	۰/۰۳۸	۰/۰۰۰	۰/۰۶۰	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۱۶۷	۰/۱۲۰	۰/۱۰۹	۰/۱۳۸
عامل سوم	۰/۱۶۰	۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۸۹	۰/۱۱۶	۰/۰۴۲	۰/۱۰۹
عامل چهارم	۰/۱۳۳	۰/۰۳۸	۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	۰/۱۷۳	۰/۱۰۹	۰/۰۹۸	۰/۰۸۰	۰/۰۴۰	۰/۰۳۸
عامل پنجم	۰/۱۰۷	۰/۰۸۲	۰/۰۶۲	۰/۱۷۳	۰/۰۰۰	۰/۱۲۰	۰/۰۶۴	۰/۱۱۳	۰/۰۳۸	۰/۰۵۱
عامل ششم	۰/۰۷۶	۰/۰۶۲	۰/۰۹۳	۰/۱۶۴	۰/۱۷۱	۰/۰۰۰	۰/۰۹۸	۰/۱۱۱	۰/۱۰۰	۰/۰۵۸
عامل هفتم	۰/۰۴۷	۰/۰۴۲	۰/۰۷۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۰۰	۰/۱۱۸	۰/۰۵۳	۰/۰۷۸
عامل هشتم	۰/۰۵۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۸۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۷	۰/۰۳۸
عامل نهم	۰/۰۴۷	۰/۰۷۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۵۶	۰/۰۷۶	۰/۰۰۰	۰/۱۵۳
عامل دهم	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۶۷	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۵۸	۰/۱۲۰	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰

در گام سوم، ماتریس ارتباط کامل¹ (T) محاسبه می‌شود می‌شود. بدین منظور ابتدا یک ماتریس همانی ۱۰*۱۰ (به تعداد متغیرهای مستقل) تشکیل و سپس این ماتریس همانی (I) منهای ماتریس نرمال (N) می‌شود. در نهایت ماتریس حاصل معکوس شده و در ماتریس نرمال ضرب خواهد شد. در رابطه ۱، نحوه محاسبه ماتریس کامل نمایش داده شده است:

$$T = N * (I-N)^{-1} \quad \text{رابطه (۱)}$$

ماتریس کامل محاسبه شده بر مبنای رابطه ۱، در جدول ۷، مشاهده می‌شود.

جدول ۷. ماتریس کامل (T)

	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم	عامل نهم	عامل دهم
عامل اول	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۱۸	۰/۰۴۲	۰/۰۰۶	۰/۰۰۶	۰/۰۴۷	۰/۰۵۰	۰/۰۰۹	۰/۰۱۷
عامل دوم	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	۰/۰۰۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۵۲	۰/۰۳۶	۰/۰۲۲	۰/۰۳۷
عامل سوم	۰/۰۴۴	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۲۲	۰/۰۳۴	۰/۰۰۶	۰/۰۲۶
عامل چهارم	۰/۰۳۸	۰/۰۰۶	۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵۲	۰/۰۲۴	۰/۰۲۸	۰/۰۲۴	۰/۰۰۶	۰/۰۰۷
عامل پنجم	۰/۰۲۹	۰/۰۱۶	۰/۰۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۲۹	۰/۰۱۷	۰/۰۳۹	۰/۰۰۶	۰/۰۱۱
عامل ششم	۰/۰۲۰	۰/۰۱۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۷	۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۳۱	۰/۰۴۱	۰/۰۲۳	۰/۰۱۴
عامل هفتم	۰/۰۰۷	۰/۰۰۵	۰/۰۱۲	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۳۰	۰/۰۰۷	۰/۰۱۴
عامل هشتم	۰/۰۰۸	۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵
عامل نهم	۰/۰۰۷	۰/۰۱۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۱۰	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۳۸
عامل دهم	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۰۹	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	۰/۰۱۰	۰/۰۲۹	۰/۰۰۷	۰/۰۰۰

1 Total Relation Matrix

در گام چهارم، ماتریس روابط داخلی^۱ محاسبه می‌شود. در این ماتریس، شدت ارتباط میان هر کدام از متغیرهای مستقل مشخص خواهد شد. نحوه محاسبه این ماتریس بدین گونه است که ابتدا شاخص ارزش آستانه^۲ محاسبه می‌شود (این شاخص برابر با میانگین تمامی عناصر موجود در ماتریس ارتباط کامل است)؛ سپس ارزش آستانه با عناصر موجود در ماتریس ارتباط کامل مقایسه خواهد شد. اگر مقدار این عناصر کمتر از ارزش آستانه باشد، به جای آن عدد صفر قرار داده می‌شود و اگر مقدار این عناصر بیشتر از ارزش آستانه باشد، مقدار همان عناصر در ماتریس قرار می‌گیرد. بدین صورت ماتریس روابط داخلی تشکیل می‌شود. با توجه به ماتریس ارتباط کامل، میانگین عناصر موجود در آن برابر با $0/015433$ است؛ بنابراین ارزش آستانه معادل $0/015433$ است. ماتریس روابط داخلی در جدول ۸، مشاهده می‌شود.

جدول ۸. ماتریس روابط داخلی

عامل	عامل دهم	عامل نهم	عامل هشتم	عامل هفتم	عامل ششم	عامل پنجم	عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول
عامل اول	0/0117	0/0000	0/0500	0/0470	0/0000	0/0000	0/0420	0/0180	0/0000	0/0000
عامل دوم	0/0237	0/0220	0/0360	0/0520	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000
عامل سوم	0/0260	0/0000	0/0340	0/0220	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0440	0/0000
عامل چهارم	0/0000	0/0000	0/0240	0/0280	0/0240	0/0520	0/0000	0/0000	0/0000	0/0380
عامل پنجم	0/0000	0/0000	0/0390	0/0170	0/0290	0/0000	0/0580	0/0000	0/0160	0/0290
عامل ششم	0/0000	0/0230	0/0410	0/0310	0/0000	0/0560	0/0570	0/0220	0/0000	0/0200
عامل هفتم	0/0000	0/0000	0/0300	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000
عامل هشتم	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000
عامل نهم	0/0238	0/0000	0/0170	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000
عامل دهم	0/0000	0/0000	0/0290	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000

1 Inner Independence Matrix
2 Threshold

با توجه به جدول ۸، متغیرهایی که با یکدیگر ارتباط ندارند، با عدد صفر مشخص شده‌اند. در گام آخر، میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از متغیرها مشخص می‌شود. بدین منظور مجموع عناصر هر کدام از سطرها در ماتریس روابط داخلی نشان‌دهنده میزان اثرگذاری یک متغیر است که با حرف D نشان داده می‌شود. مجموع هر کدام از ستون‌ها نیز نشان‌دهنده میزان اثرپذیری هر یک از متغیرها است که با حرف R نشان داده می‌شود. $D+R$ میزان تأثیر و تأثر هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. $D-R$ نیز نمایانگر قدرت اثرگذاری خالص هر یک از متغیرها است. میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از متغیرها در جدول ۹، مشاهده می‌شود.

جدول ۹. میزان اثرگذاری و اثرپذیری متغیرهای مستقل

عنوان عامل	D	R	D+R	D-R	رتبه اثرگذاری	رتبه اثرپذیری
توسعه و کاهش ریسک زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری و اقتصادی	۰/۱۷۴	۰/۱۳۲	۰/۳۰۶	۰/۰۴۲	۳	۴
معماری ماهیت دانشی کشور	۰/۱۴۸	۰/۰۱۶	۰/۱۶۴	۰/۱۳۲	۵	۱۰
بسترسازی تعاملات جهانی	۰/۱۲۶	۰/۰۴۰	۰/۱۶۶	۰/۰۸۶	۶	۹
بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور	۰/۱۶۶	۰/۱۵۷	۰/۳۲۳	۰/۰۰۹	۴	۳
تحلیل نظر خبرگان	۰/۱۸۷	۰/۱۰۸	۰/۲۹۵	۰/۰۷۹	۲	۶
سنجش افکار عمومی بین‌المللی	۰/۲۵۱	۰/۰۵۳	۰/۳۰۳	۰/۱۹۸	۱	۷
تمرکز بر ورزش ملی	۰/۰۳۰	۰/۱۹۷	۰/۲۲۷	-۰/۱۶۷	۸	۲
مدیریت قوم‌گرایی	۰/۰۰۰	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱	-۰/۳۰۱	۱۰	۱
اعتلای اثربخشی نهادها و شرکت‌ها	۰/۰۵۵	۰/۰۴۶	۰/۱۰۱	۰/۰۰۹	۷	۸
ترویج داخلی و خارجی ارزش‌های دینی و فرهنگی	۰/۰۲۹	۰/۱۱۸	۰/۱۴۷	-۰/۰۸۸	۹	۵

با توجه به جدول ۹، عامل ششم (سنجش افکار عمومی بین‌المللی) با مقدار ۰/۲۵۱ دارای بیشترین میزان در ستون D است؛ بنابراین بیشترین اثرگذاری را بر سایر عوامل دارد. عامل

هشتم (مدیریت قوم‌گرایی) با مقدار ۰/۳۰۱ دارای بیشترین میزان در ستون R است؛ بنابراین بیشترین اثرپذیری را نسبت به سایر متغیرها دارد. در نهایت عامل چهارم (بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور) با مقدار ۰/۳۲۳ دارای بیشترین میزان در ستون D+R است که نشان می‌دهد این عامل، بیشترین تعامل را از نظر اثرگذاری و اثرپذیری با سایر عوامل دارد. رتبه تمامی عامل‌ها از منظر میزان اثرگذاری و اثرپذیری نی در ستون‌های رتبه اثرگذاری و رتبه اثرپذیری ارائه شده است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، عناصر برندسازی ملی از طریق مصاحبه با خبرگان ایرانی و در نظر گرفتن اقتضائات بومی استخراج شد. عناصر استخراج‌شده، گستره وسیعی از خط‌قرمزها، محدودیت‌ها و ویژگی‌های کشور ایران با تمام پیشینه دینی، فرهنگی و تاریخی آن را در برمی‌گیرد. بر اساس یافته‌های پژوهش چهار تم اصلی «پیمایش افکار عمومی»، «بسترسازی نهادی»، «دگردیسی سیاسی و مقرراتی» و «تحول ارزشی و ورزشی» به‌طور کاربردی قابلیت توسعه و بهبود تصویر بین‌المللی ایران را خواهند داشت. این چهار تم، علاوه بر معرفی نقاط اتکا برای برندسازی ملی، نقاطی را معرفی می‌کنند که طی سال‌های اخیر با برنامه‌های نادرست و یا کم‌توجهی، سبب به‌هتزاز در نیامدن پرچم جمهوری اسلامی ایران در جایگاه بین‌المللی شده‌اند. یافته اصلی دیگر این پژوهش، تحلیل حساسیت عوامل مؤثر بر برندسازی ملی است که از طریق روش تحلیل محتوای کیفی استخراج شدند. بدین ترتیب اولویت سرمایه‌گذاری دانشی و مادی بر این عناصر نیز مشخص شد.

از میان پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه برندسازی ملی، نزدیک‌ترین نمونه به پژوهش حاضر توسط Masoumzadeh zavareh et. al (2013)، صورت گرفته است که به تدوین الگوی برند ملی برای ایران بر مبنای الگوی انهلث پرداخته‌اند. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش یادشده در این است که در پژوهش آن‌ها الگوی شش‌ضلعی سیمون انهلث مبنای پژوهش قرار گرفته و بر اساس آن استراتژی برند تدوین شده است؛ در حالی که در پژوهش کنونی بر اساس اظهار نظر متخصصان، الگوی مختص برند ایران تعریف شده است. نمونه دیگری که از نظر موضوعی به این پژوهش نزدیک است، پژوهش Cooper and Momani (2009)، است که موانع و فرصت‌های پیش روی کشورهای منطقه خاورمیانه را برای برندسازی ملی بررسی کرده است؛ اما علی‌رغم قرار گرفتن ایران در این موقعیت ژئوپلیتیکی در پژوهش آن‌ها اشاره‌ای به کشور ایران نشده است و تنها کشورهای عربی حوزه خلیج فارس بررسی شده‌اند. پژوهش Gilmore (2002)، نیز از نظر ارائه راهکار برای استخراج جوهره برند

برای یک کشور، شباهت‌هایی به پژوهش حاضر دارد؛ اما (Gilmore 2002)، مسئله تأثیرگذاری سیاست را بر فرآیند برندسازی ملی نادیده گرفته است؛ درحالی‌که یکی از عوامل اصلی که در میان چهار تم پژوهش کنونی به آن اشاره شد، دگردیسی سیاسی و مقرراتی بود.

یکی از پیشنهاد‌های کاربردی بر اساس یافته‌های پژوهش، در نظر گرفتن چهار تم اصلی پیمایش افکار عمومی، بسترسازی نهادی، دگردیسی سیاسی و مقرراتی و تحول ارزشی و ورزشی به‌عنوان نقاط اصلی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای اجرای آن‌ها است؛ همچنین باید توجه شود که در این پژوهش «بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور» به‌عنوان متعامل‌ترین عنصر طراحی برند ملی شناخته شد و در صورت سرمایه‌گذاری بر آن می‌توان انتظار تحول در دیگر عناصر را نیز داشت. طبق یافته‌ها پیشنهاد می‌شود برای شروع فرآیند برندسازی ملی، سه عنصر «سنجش افکار عمومی بین‌المللی»، «تحلیل نظر خبرگان» و «بهبود معماری سیستم سیاسی و قانونی کشور» در دستور کار قرار بگیرند.

محدودیت اصلی پیش روی این پژوهش شناخت اندک نسبت به مفهوم برند ملی حتی در محیط‌های دانشگاهی بود. همین موضوع سبب شد تا فرآیند انتخاب خبرگان برای مصاحبه با مشکل روبه‌رو شود. خیلی از خبرگان دانشگاهی، آشنایی سطحی با این موضوع داشتند و یافتن فردی که بتواند اطلاعات جامع و مناسبی داشته باشد، سبب کندی فرآیند مصاحبه‌ها شد.

برندسازی ملی یک پروژه مشخص با ابعاد معلوم نیست که پایان داشته باشد؛ بنابراین پژوهش‌ها در این حوزه می‌توانند در سال‌های آتی و در حوزه‌های مختلف ادامه پیدا کنند. برای مثال، ضروری است که عملکرد کشور در حوزه چهار تم اصلی عارضه‌یابی شود. نتایج این عارضه‌یابی می‌تواند به‌عنوان یک منبع اصلی در شناسایی و برطرف کردن محدودیت‌های آینده در مسیر برندسازی ملی به‌کار رود؛ همچنین همان‌طور که از خروجی یافته‌های پژوهش در قسمت تکنیک دیمتل مشخص است، تمرکز اصلی بر سنجش افکار عموم بین‌المللی و تحلیل نظر خبرگان باشد. در این گام باید به‌صورت دقیق مشخص شود که وضعیت کنونی ایران از منظر ناظر بیرونی چیست و تحلیل خبرگان نسبت به آن چگونه است. پاسخ به این سؤال‌ها، سرمایه‌ای عظیم برای رقم‌زدن ادامه فرآیند برندسازی ملی به‌شمار می‌رود. طی فرآیند مصاحبه، خبرگان بر این موضوع تأکید داشتند که مباحث روان‌شناختی حوزه برندسازی ملی اثر و اهمیت زیادی دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده حتماً بعد روان‌شناختی نیز به پژوهش اضافه شود.

منابع

1. Anholt, S. (2005). *Brand New Justice* (First ed). Elsevier.
2. Avraham, E. (2018). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*, 39(4), 1-10.
3. Avraham, E., & Ketter, E. (2008). Will we be safe there? Analyzing strategies for altering unsafe place images. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(3), 196-204.
4. Bar, M. (2012). Nation Branding as Nation Building: China's Image Campaign. *East Asia*, 29(1), 81-94.
5. Cooper, A. F. & Momani, B. (2009). The Challenge of Re-branding progressive Countries in the Gulf and Middle East: Opportunities Through New Networked Engagements versus Constraints of Embedded Negative Images. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 103-117.
6. Corbin, J., Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th Edition). SAGE Publications.
7. Danaeifard, H. (2006), Theorizing by Inductive Approach: Strategy of Conceptualizing Grounded Theory, *Daneshvar Raftar*, 11, 57-70. (In Persian)
8. Dinnie, K. (2008), *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*, Butterworth Heinemann, Oxford.
9. Domazet, I. (2013). *Positioning of Serbian National Brand*, Institute of Economic Sciences, Belgrade, Serbia.
10. Echeverri, L., Horst, E., Molina, G., Mohamad, Z. (2019). Nation Branding: Unveiling Factors that Affect the Image of Colombia from a Foreign Perspective. *Tourism Planning & Development*, 16(1), 1-21.
11. Fan, Y. (2010). *Branding the nation: towards a better understanding*. Place Branding & Public Diplomacy, Vol. 6
12. Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479.
13. Gilmore, F. (2002). A country—can it be repositioned? Spain—the success story of country branding. *Brand Management*, 9(4-5), 281-293.
14. Ham, P. v. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, *Public Diplomacy in a Changing World*, 126-149.
15. Hsu, Ch., Lee, Y. (2014). Exploring the Critical Factors Influencing the Quality of Blog Interfaces Using the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) Method. *Behaviour & Information Technology*, 33(2), 184-194.
16. Ibeh, K., Crick, D. and Etemad, H. (2019). International marketing knowledge and international entrepreneurship in the contemporary multi speed global economy. *International Marketing Review*, 36(1), 2-5.
17. Ju, Y., Wang, A., You, T. (2015). Emergency alternative evaluation and selection based on ANP, DEMATEL, and TL-TOPSIS. *Natural Hazards*, 75(2), 347-379.

18. Kameli, A., Yazdani, H. R., & Seyedamiri, N. (2016). The Influence of Country of Origin Image and Marketing Efforts on the Value of Retailing Brand, *Journal of Business Management*, 24, 79-96. (in Persian)
19. Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9(4-5), 249-261.
20. Kubacki, K., & Skinner, H. (2005). Poland: Exploring the relationship between national brand and national culture. *Journal of Brand Management*, 2, 97-103.
21. Masoumzadeh zavareh, A., Shamsi, J., & Ebrahimi, A. (2013) Defining Nation Branding Strategies in Iran. *Journal of Business Management*, 16, 29-52. (In Persian)
22. Miller, H., Thomas, S., Robinson, P., Daube, M. (2014). How the causes, consequences and solutions for problem gambling are reported in Australian newspapers: a qualitative content analysis. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 38(6), 529-535.
23. Olinse, W. (1999). *Trading Identities, Why countries and companies are taking on each others' roles*, Foreign Affairs.
24. Papadopoulos, N., Hamzaoui-Essoussi, L. & El Banna, A. (2016). Nation branding for foreign direct investment: An Integrative review and directions for research and strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 25(7), 615-628.
25. Rivas, C. V. (2011). The rise and fall of Mexico ' s international image: Stereotypical identities, media strategies and diplomacy dilemmas. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), 23-31.
26. Rossi, P., Borges, A., & Bakpayev, M. (2015). Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27(3), 74-79.
27. Uygun, O., Kacamak, H., Kahraman, U. (2015). An integrated DEMATEL and Fuzzy ANP techniques for evaluation and selection of outsourcing provider for a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 137-146.
28. Wei-Wen Wu. (2012). Segmenting critical factors for successful knowledge management implementation using the fuzzy DEMATEL method, *Applied Soft Computing*, 12(1), 527-535.
29. Wu, L. (2017). Relationship building in nation branding: The central role of nation brand commitment. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 65-80.