



doi 10.30497/SMT.2025.248141.3655



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,  
*Research Article*, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

## Identification and Evaluation of Functional Components in the Strategic Management Process of Iran's Nation Branding Campaign

Meysam Shirkhodaie \*

Received: 07/04/2025

Maryam Goudini \*\*

Accepted: 04/06/2025

Mahmood Yahyazadehfar \*\*\*

Hamidreza Fallah-Lajimi \*\*\*\*

Morteza Movaghar \*\*\*\*\*

### Abstract

The present study aims to identify and evaluate the functional components in the management and implementation process of Iran's nation branding campaign. To achieve this objective, the first step involved identifying and extracting functional components through 23 interviews with officials and experts in the field. In the subsequent step, after experts completed questionnaires, the performance-importance of the functional components in the campaign's managerial and executive process was assessed. Based on the research findings, the components were categorized into four groups: "Focus Area," "Strategy Continuation," "Resource Wastage," and "Low Priority." Among these, 11 components were placed in the Strategy Continuation area, 10 in the Focus Area, and 8 in the Low Priority area. Furthermore, the findings highlighted the highest-priority components that should be prioritized for improvement by policymaking institutions and executive officials, including: fostering convergence and coordination, developing a unified national narrative, establishing a roadmap, setting strategic priorities, and formulating a promotion mix. The results of this study, by providing a structured and adaptable framework for various national contexts, can bridge the gap between theoretical insights and practical applications.

### Keywords

Campaign; Nation branding; Branding; Functions; National Identity.

---

\* Associate professor of Business Management, Department of Management Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran. (Corresponding author).

meisamshirkhodaie@gmail.com

0000-0003-3950-4663

\*\* P.h.d student of Business Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.goudini02@umail.umz.ac.ir

0009-0008-8466-4627

\*\*\* Professor of Financial Management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.yahyazadeh@umz.ac.ir

0000-0001-5443-7054

\*\*\*\* Assistant professor of public policy management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

h.fallah@umz.ac.ir

0000-0002-5802-4027

\*\*\*\*\* Assistant professor of business management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.movaghar@umz.ac.ir

0000-0002-7730-7540

## شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۳  
مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

میثم شیرخدایی \*

مریم گودینی \*\*

محمود یحیی زاده فرد \*\*\*

حمیدرضا فلاح لاجیمی \*\*\*\*

مرتضی موقر \*\*\*\*\*

### چکیده

کمپین‌های برندسازی ملی نقش کلیدی در شکل‌دهی به هویت ملی و افزایش رقابت پذیری جهانی ایفا می‌کنند، اما از منظر اثربخشی نیازمند فرآیندهای مؤثر مدیریت و اجرا برای تبدیل چشم‌انداز به نتایج ملموس هستند. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران می‌باشد. در راستای رسیدن به این هدف، در گام اول ابتدا مؤلفه‌های کارکردی در این فرآیند پس از انجام ۲۳ مصاحبه با مسؤولان و متخصصان در حوزه مذکور شناسایی و احصاء شدند و در گام بعد پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان میزان عملکرد-اهمیت مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریتی و اجرایی کمپین ارزیابی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌ها در ۴ گروه «محل تمرکز»، «ادامه راهبرد»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» دسته‌بندی شدند که از بین این مؤلفه‌ها، ۱۱ مؤلفه در ناحیه ادامه راهبرد، ۱۰ مؤلفه در محل تمرکز و ۸ مؤلفه در ناحیه اولویت پایین قرار گرفتند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که پراولویت‌ترین مؤلفه‌هایی که باید در جهت بهبود در دستور کار نهادهای سیاست‌گذار و مسؤولان اجرایی قرار بگیرند عبارتند از: ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تنظیم نقشه راه، تعیین اولویت راهبردی، تدوین آمیخته ترفیع. نتایج این مطالعه با ارائه چارچوبی ساختاریافته و قابل انطباق با زمینه‌های ملی مختلف، می‌تواند شکاف میان بینش‌های نظری و کاربردهای عملی را پر کرده و به افزایش دانش برندسازی ملی کمک نماید.

### واژگان کلیدی

کمپین؛ برندسازی ملی؛ برندسازی؛ کارکردها؛ هویت ملی.

### مقدمه

\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران. (نویسنده مسئول)  
meisamsirkhodaei@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.  
m.goudini02@umail.umz.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت مالی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.  
m.yahyazadeh@umz.ac.ir

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.  
h.fallah@umz.ac.ir

\*\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.  
m.movaghar@umz.ac.ir

## مقدمه

در عصر جهانی شدن، کشورها برای جذب سرمایه‌گذاران خارجی، توسعه گردشگری و کسب مزایای رقابتی بیشتر با شرایط پیچیده‌ای مواجه‌اند. در چنین شرایطی، داشتن چهره‌ای مثبت و تأثیرگذار به یک دارایی حیاتی برای کشورها بدل شده است (Li & Feng, 2022, p. 220). یکی از ابزارهایی که در این راستا می‌تواند به کشورها کمک کند تا تصویر قوی و مثبت‌تری از خود عرضه نمایند، کمپین‌های برندسازی ملی است. این کمپین‌ها به‌عنوان یک ابزار کلیدی به کشورها این امکان را می‌دهند تا هویتی قوی و یکپارچه از خود ارائه دهند و از نقاط قوت و منحصر به فرد خود بهره‌برداری نمایند. اهمیت این کمپین‌ها در توانایی ویژه‌ی آنها در ایجاد مزایای گسترده اقتصادی، اجتماعی و دیپلماتیک نهفته است که کشورها را در جهانی به هم پیوسته در موقعیتی مطلوب قرار می‌دهد (Rojas-Mendez & Khoshnevis, 2023, p. 108). با این حال موفقیت این کمپین‌ها به مدیریت و اجرای مؤثر فرآیندهای زیربنایی آنها وابسته است که اغلب به دلیل ناکارآمدی‌های کارکردی و پیچیدگی‌های سیستمی به دلیل تعدد بازیگران با مشکل مواجه می‌شوند (Williams, Davey, Kennedy & Krisjanous, 2024, p. 431). بر این اساس، با توجه به اینکه کمپین‌های برندسازی ملی سیستمی متشکل از چندین نهاد دولتی، انجمن‌های خصوصی و سازمان‌های دیگر هستند که هر کدام منافع، برنامه و اعضای ویژه‌ی خود را دارند و هر یک مجموعه‌ای از کارکردها را به منظور عملکرد بهینه سیستم انجام می‌دهند؛ فقدان چارچوبی سیستماتیک برای سنجش عملکرد آنها در مقایسه با اهمیت ادراک شده آنها به‌طور قابل توجهی مشهود است. نبود ابزار و چارچوب مناسب جهت سنجش اثربخشی کارکردهای عملیاتی این سیستم ممکن است نه تنها مانع دستیابی به اهداف و خط‌مشی‌های برندسازی کلان کشورها شود بلکه می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش عملکرد مطلوب سیستم و تضعیف اعتماد به نهادهای مربوطه را نیز در پی داشته باشد (Potapovs, 2024, p. 1). بنابراین، انجام پژوهشی در این زمینه که بتواند درک عمیقی از نحوه تعاملات کارکردی میان نهادها در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی ارائه دهد و اولویت‌های سیستم کمپین را بر اساس ارزیابی‌های ساختاریافته مشخص نماید، ضروری به‌نظر می‌رسد. این موضوع برای کشورهای در حال

توسعه از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا برندسازی ملی می‌تواند مزیت‌های رقابتی آنها را برجسته‌تر سازد (Yongabo & Goransson, 2022, p. 156). با وجود وابستگی فزاینده این کشورها به کمپین‌های برندسازی ملی به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای توسعه همه‌جانبه (Tijani et al, 2024, p. 2)؛ تاکنون مطالعات محدودی به این موضوع پرداخته‌اند به‌طوری‌که اغلب مطالعات موجود صرفاً به بررسی نتایج برندسازی ملی پرداخته‌اند (Miyamaru et al, 2023, p. 1) و لذا عمدتاً شناسایی و تحلیل کارکردهای حیاتی درون سیستمی و برون سیستمی که عملکرد این کمپین‌ها را شکل می‌دهند، کمتر مورد بررسی قرار گرفته و یا حتی نادیده گرفته شده‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران که کشوری در حال توسعه است، تلاش می‌کند تا شکاف موجود در ادبیات پژوهش را پر کرده و یک تحلیل از نحوه مدیریت و اجرای کمپین برندسازی ملی برای ایران، با رویکرد ماتریس اهمیت-عملکرد ارائه کرده و بر اساس این تحلیل، پیشنهادهای برای بهبود عملکرد در وضعیت واقعی مطرح نماید. در این راستا سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی کدام اند؟
  ۲. اهمیت و عملکرد هر یک از مؤلفه‌های کارکردی در موفقیت کمپین‌های برندسازی ملی به چه صورت است؟
  ۳. کدام مؤلفه‌ها بر اساس ماتریس اهمیت - عملکرد نیازمند بهبود فوری هستند؟
  ۴. چگونه می‌توان بر اساس نتایج این تحلیل، راهکارهایی برای ارتقای مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی ارائه داد؟
- پاسخ به این سؤالات و درک کارکردهای ذی‌نفعان و بازیگران مؤثر در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی می‌تواند به ارتقاء عملکرد کشور در این زمینه و در نتیجه به تقویت تصویر استراتژیک کشور و افزایش مزیت‌های رقابتی کمک نماید.

## ۱. ادبیات پژوهش

### ۱-۱. کمپین برندسازی ملی

مجموعه‌ای از گفتمان‌ها و اقدامات با هدف بازتعریف هویت ملی از طریق پارادایم‌های بازاریابی و برندسازی می‌باشد که برای متمایز ساختن یک کشور از سایر کشورها در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده است، اهمیت دارد (Minini, 2024, p. 2). با توجه به تعریف فوق، بسیاری از کشورها تلاش کرده‌اند تا با هدف افزایش حضور در عرصه رقابت جهانی و کسب جذابیت‌های رقابتی برای خود، کمپین‌های برندسازی ملی را به‌ویژه در رویدادهای بین‌المللی مانند بازی‌های المپیک راه‌اندازی نمایند (Dubinsky, 2023, p. 1; Rookwood & Adeosun, 2021, p. 2). برخی از کشورها حتی کمپین‌هایی را برای تغییر تصویر منفی خود در جهان راه‌اندازی کرده‌اند مانند آلمانی‌ها که با گذشته منفی خود از جمله دیکتاتوری هیتلر به یاد آورده می‌شوند. این کمپین‌ها می‌توانند تداعی‌های منفی پیرامون یک کشور را کمرنگ کرده و تصویری مثبت و متناسب با وضعیت حال حاضر کشور ارائه دهند (He, Wang & Wu, 2020, p. 3). در نتیجه یک کشور چه برای رفع تصویری منفی و چه برای ایجاد و بازسازی یک تصویر جدید از خود می‌تواند از کمپین‌های برندسازی ملی بهره‌برداری کند. (Hao et al, 2021, p. 7) کمپین برندسازی ملی را به‌کارگیری تکنیک‌های بازاریابی برای ترویج تصویر مثبت از یک کشور می‌دانند. از نظر آنان، این کمپین به کل تصویر یک کشور مربوط می‌شود و شامل مؤلفه‌ها و جنبه‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تاریخی است که برای اجرایی شدن نیازمند مشارکت جمعی بسیاری از ذی‌نفعان در سطوح مختلف دولتی، بخش خصوصی و مردمی می‌باشد. (Steenkamp, 2021, p. 7) کمپین برندسازی ملی را شبکه‌ای از معانی می‌داند که بر اساس جلوه‌های بصری، کلامی و رفتاری شکل می‌گیرند. زمانی که این معانی نتیجه مدیریت فعال ادراکات و تلاش‌های استراتژیک سیاست‌گذاران برای ترویج معانی خاص باشند، این فرآیند، فرآیند مدیریتی راهبردی کمپین برندسازی ملی نامیده می‌شود که معماری نهادی جامع و تقسیم روشن وظایف و

مسئولیت‌های نهادها در این فرآیند بسیار اهمیت دارد و امکان اجرای مؤثرتر استراتژی‌های برندسازی ملی را فراهم می‌کند (Potapovs, 2024, p. 476).

### ۲-۱. رویکردهای به کمپین برندسازی ملی

بسیاری از مطالعات پیشین بر رویکردهای متفاوتی از کاربردهای کمپین برندسازی ملی تأکید کرده‌اند از جمله کاربرد کمپین برندسازی ملی در حوزه اقتصادی که بر کسب مزایای اقتصادی ناشی از یک برند ملی قوی اشاره دارد. این رویکرد بر ارتقای صادرات، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه صنعت گردشگری از طریق پیامدهای کمپین تأکید دارد و هدف آن خلق تصویری مطلوب از کشور است که اعتبار محصولات و خدمات آن را نیز افزایش دهد (Jimenez & Garai-Artetxe, 2025, p. 80). رویکرد دیگر، سیاسی است که قدرت نرم دیپلماتیک را به‌عنوان اهرمی برای پیشبرد و بهبود روابط بین‌المللی می‌بیند و بر تأثیر کمپین برندسازی ملی بر تقویت سیاست خارجی تمرکز دارد (Alderman & Eggeling, 2023, p. 296). رویکرد سوم، کاربرد آن در حوزه فرهنگی که بر ارتقاء جایگاه هویت ملی-فرهنگی کشور توسط این کمپین‌ها اشاره دارد (Dashti et al, 2024, p. 154). در نهایت، دیدگاه رسانه‌ای-فناورانه بر نقش رسانه‌ها به‌عنوان ابزاری برای انتقال روایت‌های هدفمند و تأثیرگذار از هویت و جایگاه کشور تأکید دارد. این رویکرد از ظرفیت فناوری و رسانه برای شکل‌دهی به ادراکات جهانی در راستای اهداف کمپین بهره می‌گیرد (Bolin & Miazhevich, 2018, p. 529). بر این مبنای، رویکرد این پژوهش به کمپین‌های برندسازی ملی یک رویکرد همه‌جانبه است به نحوی که تعاملات کارکردی نهادها در فرآیند مدیریت راهبردی این کمپین‌ها از همه‌ی جنبه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... مورد تحلیل و ارزیابی عملکردی - اهمیتی قرار می‌گیرند.

### ۳-۱. مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی

مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی به‌عنوان اجزای استراتژیک شناخته می‌شوند که برای ایجاد و تقویت تصویر و هویت یک کشور در سطح ملی و بین‌المللی طراحی می‌شوند (Fan, 2010, p. 100)، این مؤلفه‌ها شامل استراتژی بازسازی هویت ملی (تعیین ارزش‌ها، فرهنگ و ویژگی‌های متمایز و برجسته کشور)، تقویت فعالیت‌های متنوع

فرهنگی، سیاسی، تجاری، ورزشی، ترویج ویژگی‌های مثبت از کشور در داخل و خارج (از طریق ایجاد بستر جهت جلب مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی مانند شهروندان و اینفلوئنسرهای گردشگر خارجی) (Fan, 2010, p. 100)، تعاملات نهادی (همکاری بین نهادهای متنوع دولتی، خصوصی و مدنی در کمپین به منظور هماهنگی پیام‌ها) (Anholt, 2007, p. 3)، توسعه تاکتیک‌های تبلیغاتی و بازاریابی (استفاده از رسانه‌ها و ابزارهای دیجیتال، روابط عمومی، استراتژی‌های یکپارچه ملی و دیپلماسی عمومی برای انتقال پیام برند) و نظارت و بازبینی پیشرفت برند ملی (Dinnie, 2015, p. 9) و... می‌باشند.

## ۲. پیشینه پژوهش

اگرچه تحلیل اهمیت-عملکرد برای ارزیابی اثربخشی خدمات (Aicher, Heere, Odio & Ferguson, 2023, p. ?؛ عالم‌تبریز، اخوان و احمدی، ۱۳۹۹) و گردشگری (Ceylan, Cizel & Karakas, 2021)؛ (Rasovska, Kubickova & Ryglova, 2020)؛ (قادری، کیائی، فقیهی و محمدزاده، ۱۴۰۳) به‌طور گسترده‌ای به‌کار گرفته شده است اما کاربرد آن در برندسازی کشور و توسعه تصویر مثبت از کشورها نوظهور است. از این‌رو، با توجه به نوآورانه بودن موضوع پژوهش، مطالعات صورت گرفته در زمینه‌ی موضوعی بسیار محدود هستند؛ با این وجود، تعدادی از پژوهش‌هایی که به موضوع مطالعه نزدیک‌تر می‌باشند به‌ویژه در سطح مقالات بین‌المللی بررسی می‌شوند. یکی از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها، مطالعه صورت گرفته توسط پنداری<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) می‌باشد که مهم‌ترین اهداف توسعه پایدار و همه‌جانبه‌ی کشور ایران را با رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد<sup>۲</sup> ارزیابی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که علیرغم اهمیت بالای شاخص‌هایی همچون توسعه زیرساخت اقتصادی و صنعتی در توسعه پایدار کشور و لزوم سیاست-گذاری کلان در این عرصه، عملکرد کشور ایران در این بخش ضعیف بوده و بنابراین باید در اولویت بهبود قرار گیرد. ژو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز سیاست‌گذاری کلان در برندینگ مکانی را با رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد ارزیابی کردند و نشان دادند که سیاست‌های مبتنی بر تقاضا در برندسازی مکانی یعنی سیاست‌هایی که هدفشان گسترش سرمایه‌گذاری خارجی و کاهش ریسک و عدم قطعیت در بعد اقتصادی برندسازی مکان

است مهم‌تر از سیاست‌های عرضه یعنی سیاست‌هایی است که هدفشان تقویت نوآوری فناورانه و تأمین مالی برای پشتیبانی از شکل‌گیری برندسازی مکان می‌باشد. بنابراین، آنها پیشنهاد کردند که باید این‌گونه سیاست‌گذاری‌های کلان در دستور کار نهادهای متولی قرار گیرند تا عملکرد برندسازی مکان در عمل ارتقاء یابد. در پژوهش دیگری که توسط لی و ژو<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، صورت گرفته، زیرساخت‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در کشور مالزی با کمک رویکرد اهمیت-عملکرد مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه نیز نشانگر آن است که عدم توجه به توسعه زیرساختی به‌ویژه در بخش زیست محیطی می‌تواند کشورها را با چالش‌های بیشتری رو به رو سازد لذا می‌بایست در اولویت بهبود قرار گیرد. در مطالعه دیگری که توسط میپروم و طلاوینچ<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، صورت گرفته، شاخص‌های مهم و اولویت‌دار در بخش زیرساخت فرهنگی که می‌تواند در تقویت تصویر مثبت از کشورها تأثیرگذار باشد، مورد ملاحظه قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه نیز نمایانگر آن است که در توسعه تصویر مثبت از یک کشور می‌بایست سیاست‌گذاری و توسعه زیرساخت‌های فرهنگی به‌عنوان یک ضرورت اصلی در تدوین استراتژی‌های کلان کشور مد نظر قرار گیرد و در این راستا به شاخص‌های اولویت‌دار و مهم در برگزاری رویدادهای فرهنگی همچون منحصر به فرد بودن، اصالت، جذابیت و داشتن تنوع و تناسب توجه بیشتری شود.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مطالعات قبلی در ارزیابی وضعیت کارکردی برندسازی ملی به معیارهای اقتصادی گسترده مانند درآمد گردشگری و یا ادراکات کیفی وابسته‌اند و صرفاً به ارزیابی تنها یک یا چند جنبه محدود از کارکردها در فرآیند مدیریتی و اجرایی برندسازی ملی مثل سیاست‌گذاری یا توسعه زیرساخت در بخش‌های گردشگری یا فرهنگی پرداخته‌اند و لذا اغلب آنها ابعاد و مؤلفه‌های کارکردی جزئی در این فرآیند که نتایج کمپین را هدایت می‌کنند، نادیده می‌گیرند. این شکاف به‌ویژه در نبود ابزارهایی مانند تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد برجسته‌تر می‌شود چرا که این ابزار می‌تواند انتظارات ذی‌نفعان را با عملکرد واقعی پیوند دهد و ناسازگاری‌ها را شناسایی کند و تخصیص بهینه منابع را هدایت نماید. بنابراین، پژوهش حاضر می‌تواند با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت - عملکرد این خلأ را پر کرده و چارچوبی برای

ارزیابی سیستماتیک تمامی شاخص‌ها و مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریتی و اجرایی برندسازی ملی فراهم کرده و از این طریق رویکردی نوین برای بهینه‌سازی فرآیند مدیریت و اجرای کمپین برندسازی کشور ارائه دهد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. همچنین رویکرد پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) است. بخش کیفی برای شناسایی مؤلفه‌های کارکردی مدیریت مطلوب راهبردی کمپین برندسازی ملی و بخش کمی برای تحلیل این کارکردها مبتنی بر ماتریس اهمیت-عملکرد اجرا شده است. بر این مبنای، در بخش کیفی به منظور شناسایی مؤلفه‌های کارکردی مطلوب فرآیند مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده گردید. مصاحبه‌ها با کمک روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی صورت گرفت و تا حصول اطمینان از صحت یافته‌ها (اشباع نظری) ادامه یافت که در این حالت از مصاحبه ۲۰ ام به بعد اشباع نظری حاصل شد. اما به علت اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها ادامه یافت و در نهایت با تعداد ۲۳ نفر مصاحبه شد. مصاحبه‌ها به صورت دیجیتالی ضبط و سپس رونویسی شدند و بعد از آن تحلیلی استقرایی از متغیرها و روابط مورد بحث در مصاحبه‌ها انجام شد. در فرآیند تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها از رویکرد کینگ و هاروکس<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) استفاده گردید. طبق این رویکرد، در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌گردد. پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختار بندی کدهای ابتدایی خارج شوند. سپس، مضامین سازمان‌دهنده با مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان‌دهنده هستند، مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌گردد.

جامعه آماری پژوهش حاضر مجموعه‌ای از نخبگان دانشگاهی و صاحب‌نظران و فعالان حاضر در این عرصه بودند که ضمن داشتن دانش نظری در زمینه موضوعی پژوهش، در این زمینه نیز فعالیت داشتند. با توجه به عدم دسترسی به همه‌ی این افراد، ناگزیر با قرار دادن معیارهایی اقدام به نمونه‌گیری هدفمند شد. این معیارها شامل مواردی

همچون لزوم داشتن دانش و تحصیلات در زمینه علوم سیاسی، جغرافیای سیاسی، سیاست‌گذاری عمومی، مدیریت و به‌طور کلی رشته‌هایی که مرتبط با مدیریت برندسازی ملی در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... هستند، بود. همچنین دارا بودن تجربه نسبتاً زیاد در عرصه مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی (حداقل ۱۰ سال سابقه کار) و داشتن سمت مدیریتی و اجرایی در بخش‌های متنوع کمپین از دیگر معیارها بودند. اطلاعات مرتبط با خبرگان در جدول شماره (۱) ارائه شده است:

**جدول (۱): اطلاعات خبرگان**

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره	
۱۱ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۱	خبرگان با پیشینه نظری
۱۰ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۲	
۱۶ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	استاد دانشگاه	خبره ۳	
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۴	
۱۳ سال	دکتری مدیریت مالی	استاد دانشگاه	خبره ۵	
۱۱ سال	دکتری حقوق بین‌الملل	استاد دانشگاه	خبره ۶	
۱۵ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۷	
۱۲ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	مشاور استراتژیک و راهبردی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی	خبره ۸	خبرگان با پیشینه اجرایی
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	مدیر ارشد دیپلماسی در یکی از سفارت‌خانه‌های ایران	خبره ۹	

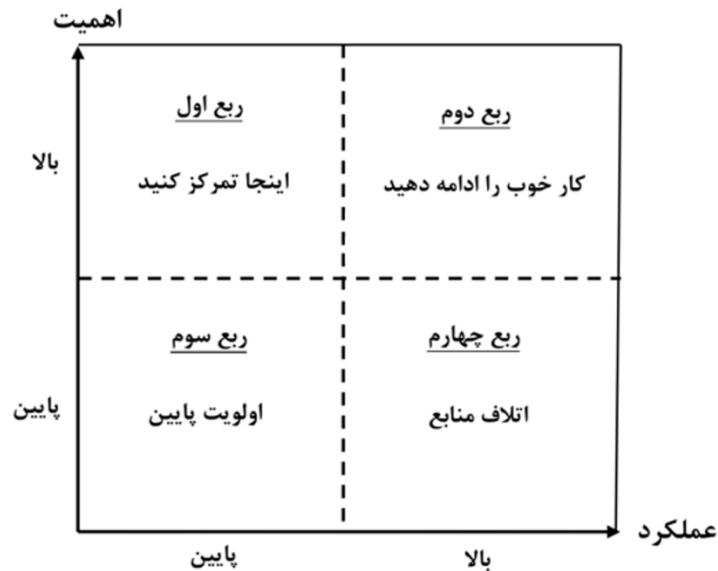
سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره
۱۸ سال	کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل	نماینده مجلس در دوره‌های گذشته	خبره ۱۰
۱۱ سال	دکتری مطالعات سیاسی-گرایش آینده پژوهی	عضو سابق اتاق بازرگانی (رایزن بازرگانی)	خبره ۱۱
۱۳ سال	دکتری مدیریت آموزشی	از مدیران میانی آموزش و پرورش	خبره ۱۲
۱۰ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	معاونت توسعه زیرساخت‌ها و طرح‌های فناوری	خبره ۱۳
۱۲ سال	دکتری بهداشت حرفه‌ای	قائم مقام سابق وزیر بهداشت در امور بازرگانی و اقتصادی	خبره ۱۴
۱۰ سال	دکتری مدیریت	دبیر سابق ستاد تسهیل‌گری وزارت صمت	خبره ۱۵
۱۵ سال	دکتری مدیریت رسانه	مدیر روابط عمومی و مشاور تبلیغاتی در صدا و سیما	خبره ۱۶
۲۱ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	عضو انجمن مطالعات ژئوپلیتیک و تحلیل‌گر روابط بین‌الملل	خبره ۱۷
۱۱ سال	دکتری مدیریت کسب-وکار در زمینه‌ی برندینگ	عضو هیأت علمی آکادمی برند ایران	خبره ۱۸
۱۲ سال	دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری	مدیر روابط عمومی شهرداری در یکی از کلان‌شهرها	خبره ۱۹
۲۲ سال	کارشناسی ارشد مطالعات دفاعی و استراتژیک	از مدیران ارشد نظامی کشور	خبره ۲۰
۱۱ سال	دکتری زبان و ادبیات فارسی	مدیر ارشد در فرهنگستان زبان و ادب فارسی	خبره ۲۱

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	تجربه
۱۷ سال	دکتری مدیریت کسب-وکار	مدیر تبلیغات و روابط عمومی در سازمان هنری رسانه‌ای اوج	تجربه ۲۲
۱۴ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور استراتژیک در مرکز بررسی‌های استراتژیک	تجربه ۲۳

منبع: یافته‌های تحقیق

در گام دوم، مبتنی بر روش تحلیل اهمیت - عملکرد، اولویت هر یک از کارکردهایی که در مرحله پیش شناسایی شده بودند، تعیین شد. سپس پیشنهادهای به منظور بهبود عملکرد کمپین بر مبنای تحلیل وضعیت مطلوب صورت پذیرفت. تحلیل اهمیت-عملکرد که با نام نقشه تأثیر-عملکرد و تحلیل نقشه اولویت بندی نیز شناخته می‌شود، اولین بار توسط مارتیلا و جیمز در سال ۱۹۷۷ معرفی شد. این روش، نه تنها عملکرد یک آیتم را بررسی می‌کند بلکه اهمیت آن آیتم را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد ( Khalifa Talib, 2020, p. 8). این تحلیل یک ابزار استاندارد برای تعیین این که تلاش‌های مدیریتی باید بر کدام حوزه متمرکز شوند، است ( Hauff, Franziska, Sarstedt & Ringle 2024, p. 2). زیرا عوامل اصلی که نیازمند واکنش فوری هستند را مشخص می‌کند (Garcia-Fernandez et al, 2020, p. 4). این ماتریس از دو بعد اهمیت و عملکرد ساخته شده است که محور X آن عملکرد و محور Y آن اهمیت را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، این ماتریس به ۴ ربع تقسیم می‌شود.

شکل (۱): ماتریس اهمیت-عملکرد



منبع: (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533)

ربع اول (اینجا تمرکز کنید): در این قسمت، اهمیت فرآیندها بسیار زیاد است، اما عملکرد آنها ضعیف است. به همین دلیل، فرآیندهای این بخش آسیب پذیر بوده و باید به طور ویژه مورد توجه و بهبود قرار گیرند. در حقیقت، این بخش از سازمان نشان دهنده نقاط ضعف کلیدی است که بهبود آنها باید در اولویت اول قرار گیرد، چرا که ضعف در این بخش، چالش های اساسی برای سازمان ایجاد می کند (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533).

ربع دوم (کار خوب را انجام دهید): این بخش به عنوان نقطه قوت اصلی سازمان شناخته می شود که باید استمرار یابد. اهمیت فرآیندها در این ربع، بسیار بالاست و عملکرد آنها قوی است، بنابراین فرآیندهای این حوزه به عنوان مزیت های رقابتی تلقی شده و سیاست گذاران باید بر حفظ و تقویت آنها تمرکز نمایند (Matas-Monroy et al, 2025, p. 6).

ربع سوم (اولویت پایین): در این بخش، عوامل شناسایی شده از نظر اهمیت، اهمیت کمتری دارند و سازمان نیز در این معیارها ضعف هایی از خود نشان می دهد. از آنجا که

این مسائل اولویت بالایی ندارند، شرکت نباید منابع زیادی را صرف این حوزه کند. تنها منابع محدود باید برای این بخش اختصاص یابد و می‌بایست تمرکز بیشتری بر نقاط حیاتی تر باقی بماند (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533).

ربع چهارم (اتلاف منابع): در این بخش، اگرچه معیارها از نظر اهمیت کم هستند، اما عملکرد شرکت در این حوزه بسیار بالا است. در واقع، این وضعیت منجر به هدررفت منابع می‌شود (Kim, Park, wak & Kang, 2025, p. 8). به عبارت دیگر، منابع اختصاص داده شده به این ویژگی‌ها بیشتر از نیاز واقعی است و باید به گونه‌ای دیگر مورد استفاده قرار گیرند.

با توجه به نوع روش مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل کمی که جزء روش‌های تحقیق در عملیات نرم و خبره محور است، پرسش‌نامه تهیه شده با یک نمونه‌گیری هدفمند در اختیار ۲۳ نفر از خبرگان قرار گرفت. پرسش‌نامه از نوع محقق ساخته بود بدین صورت بود که ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۲۳ تن از خبرگان و سپس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های کارکردی فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی کمپین برندسازی ملی شناسایی شد و سپس پرسش‌نامه‌ای شامل ۲۹ گویه (مؤلفه‌های کارکردی) با هدف تحلیل وضعیت فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی در کشور طراحی گردید و روایی آن توسط کارشناسان و اساتید مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. پرسش‌نامه شامل دو طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود که یک طیف اهمیت و طیف دیگر عملکرد (وضعیت موجود) را بررسی می‌کرد که در نرم افزار Excel مورد تحلیل قرار گرفت. سپس نتایج در قالب یک ماتریس IP تجزیه و تحلیل شد و در نهایت مبتنی بر تحلیل حاصله، راهکارهای اجرایی تحت عنوان پیشنهادات راهبردی ارائه گردید. فرایند اجرای پژوهش در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.

شکل (۲): فرآیند اجرایی پژوهش



منبع: یافته های تحقیق

۴. یافته ها

۴-۱. بخش کیفی (تحلیل مضمون)

همان گونه که پیش تر گفته شد، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده گردید و در فرآیند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) استفاده شد. طبق این رویکرد، ابتدا در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی گردید. در جدول شماره (۲) بخشی از نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای دو مصاحبه ارائه شده است:

جدول (۲): نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
PA1	تحلیل وضعیت موجود	ابتدا متولیان امر باید بررسی کنند که وضعیت کشور در حوزه دیپلماسی بین الملل به چه صورت است؟	۱
PA2	شناسایی نقاط قوت و مزیت های رقابتی کشور	ضروری است که ویژگی های خاص و ظرفیت های کشور شناسایی شوند تا بتوان دید که با تکیه بر این ظرفیت ها در راستای برنڈسازی ملی چگونه می توان مشکلات کشور را حل کرد.	
PA3	طراحی چارچوب و	باید برنامه کاملی طراحی شود که بتواند از پراکندگی و ناهماهنگی در سیاست ها و فعالیت های اجرایی نهادها	

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
	ساختارهای اجرایی	جلوگیری نماید و در راستای رفع مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌ها عمل کند.	۲
	شناسایی موانع و چالش‌ها در اسناد بالادستی	همچنین می‌بایست اسناد بالادستی در این خصوص به خوبی تحلیل شوند تا مشکلات برندسازی مشخص گردد و چشم‌انداز روشنی از وضعیت تحول ملی حاصل گردد.	
PB1	هم پیوندی استراتژیک	برندسازی ملی یک پروژه چند وجهی است که نیازمند همکاری همه بخش‌ها در سطوح مختلف حاکمیتی، خصوصی و مردمی است.	
PB2	یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات	لازم است تدابیری اندیشیده شود تا از بروز تضاد و ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف جلوگیری به عمل آید.	
PB3	تعیین مسیر حرکت نهادها	از آن جا که برندسازی ملی دارای ابعاد متنوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و .. است لذا بایستی یک نهاد با وظیفه انسجام بخشی به سایر نهادها وجود داشته باشد. در صورت نبود چنین نهادی، برنامه‌های هر بخش ممکن است به صورت جزیره‌ای اجرا شوند و نتیجه مطلوب حاصل نگردد.	

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از کدگذاری توصیفی، مرحله کدگذاری تفسیری آغاز شد که هدف آن استخراج مضامین اصلی برای فراتر رفتن از دسته‌بندی اولیه کدها بود. در این مرحله با عبور از توصیف ساده، ۸۱ کد شناسایی شد که در ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند و سپس این مضامین در گروه بالاتری که سطح انتزاعی‌تر این مفاهیم بودند قرار گرفتند تا چارچوب نهایی مضامین شناسایی شود. نتایج این بخش در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

**جدول (۳): کارکردها و زیر کارکردهای فرآیند مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی**

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	
دستورگذاری	تعیین اولویت‌های راهبردی	تحلیل وضعیت موجود	
		شناسایی نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی کشور	
	تنظیم نقشه راه جامع	تعریف چشم‌انداز برندسازی ملی	
		شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و نقش آنها در برندسازی ملی	
		طراحی چارچوب و ساختارهای اجرایی کمپین	
	تنظیم سند تحول ملی	تعیین مؤلفه‌های کلیدی تحولی کشور	
		شناسایی موانع و چالش‌های برندسازی در اسناد بالادستی	
		شناسایی تغییرات محیطی و ایجاد ساختارهای پویا و سازگار با تغییرات در همه ابعاد برندسازی ملی	
		یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات هم‌پیوندی استراتژیک	
	سیاست‌گذاری	ایجاد همگرایی و هماهنگی	تعیین مسیر حرکت نهادها
			ایجاد ساز و کارهای خط‌مشی‌گذاری
		تنظیم‌کننده سیاست‌های کلان و راهبردی	بیکربندی جهت‌گیری‌های استراتژیک کشور در راستای برندسازی ملی
حفظ و معرفی میراث فرهنگی			
توسعه زیر ساخت فرهنگی-اجتماعی	ترویج هویت فرهنگی	ترویج زبان و ادبیات فارسی	
		ترویج دیپلماسی فرهنگی	
		تولید محتوای دیجیتال	
	تولید محتوای فرهنگی	تولید محتوای نوشتاری	
		تولید محتوای بصری و هنری	
		تولید محتوای تعاملی	
	تقویت همبستگی فرهنگی-اجتماعی	تقویت گفت‌وگوهای فرهنگی در رسانه‌های اجتماعی	
		ارتقاء هویت فرهنگی در بین تمامی اقوام	

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارتقاء آگاهی عمومی درباره نقش مشارکت فعال شهروندی در توسعه کشور		
توسعه امکانات رفاهی و اقامتی	توسعه زیرساخت گردشگری	توسعه زیرساخت فیزیکی
تسهیل راه‌های ارتباطی		
به روزرسانی تجهیزات حمل و نقل	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	
تجهیز آزمایشگاه‌ها		
تجهیز بیمارستان‌ها	توسعه زیرساخت ورزشی	
توسعه پارک‌های ورزشی		
ایجاد زمین‌های ورزشی چند منظوره		
توسعه امکانات استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی		
حمایت از استارت‌آپ‌های فناور محور	توانمندسازی دیجیتال (داخلی)	توسعه زیرساخت ارتباطی و فناورانه
ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی ملی		
حمایت از پروژه‌های نوآورانه فناوری داخلی		
ایجاد پارک‌های فناوری		
فراهم آوردن شرایط جهت حضور شرکت‌های فناورانه داخلی در نمایشگاه‌های بین‌المللی		
مشارکت در سرمایه‌گذاری توسعه زیرساخت‌های رسانه‌ای با سازمان‌های پیشرو خارجی	مشارکت فناورانه (خارجی)	
انتقال دانش و آموزش در حوزه فناوری از کشورهای پیشرفته در این زمینه		
به روزرسانی قوانین و تطابق آن با استانداردهای جهانی	تدوین چارچوب‌های قانونی	توسعه زیرساخت حقوقی-قانونی
تدوین قوانین تسهیل‌کننده تجارت خارجی، فرهنگی و ...		
جلوگیری از جعل نماد ملی	حمایت و حفاظت از حقوق مالکیت فکری	
جلوگیری از سوء استفاده و تضعیف برند ملی		
حفاظت از هویت برند		

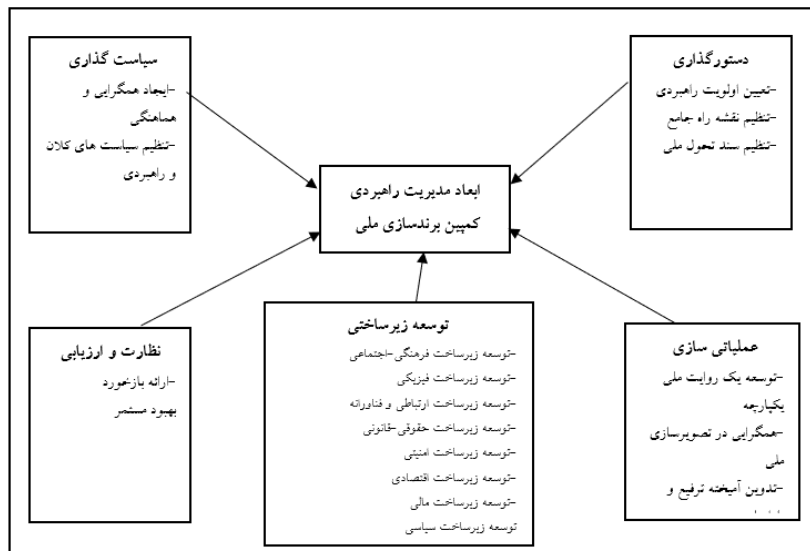
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برقراری سیستم‌های نظارتی شفاف وضوح در قوانین و مقررات ایجاد شبکه‌های قانونی میان بخش خصوصی و دولتی ایجاد شفافیت در همکاری حقوقی با سازمان‌های بین‌المللی	شفافیت در فرآیندهای حقوقی	
تقویت تصویر امنیتی کشور افزایش اعتماد عمومی تقویت ثبات کشور شناسایی خطرات و تهدیدات امنیتی بین‌المللی ایجاد شرایط جهت مقابله با بحران‌های امنیتی	پایدارسازی هویت ملی پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها	توسعه زیرساخت امنیتی
ایجاد بازار برای محصولات برند صادراتی توسعه فرصت همکاری با مناطق آزاد تجاری تسهیل قوانین و مقررات تجارت بین‌الملل تقویت دیپلماسی اقتصادی توسعه زیرساخت صادراتی دریایی توسعه زیرساخت جاده‌ای (گذر ترانزیت) توسعه زیرساخت صادرات هوایی	توسعه شبکه‌های تجاری بین‌المللی بهبود زیرساخت‌های صادراتی	توسعه زیرساخت اقتصادی
اعطای تسهیلات به سرمایه‌گذاران خارجی ایجاد صندوق‌های حمایتی برای پروژه‌های تبلیغاتی، فرهنگی، اقتصادی و .. در راستای برندسازی ملی اعطای تسهیلات ویژه به شرکت‌های برند صادراتی بهبود زیرساخت‌های بانکی لازم برای پشتیبانی از صادرات ایجاد و توسعه فناوری‌های نوین مالی جهت افزایش شفافیت و کار «دی پرداخت‌ها در کل فرآیند برندسازی ملی	تأمین مالی پایدار توسعه زیرساخت‌های بانکی	توسعه زیرساخت مالی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ایجاد شرایط تعامل دیپلماتیک با سازمان‌های بین‌المللی	تقویت همکاری بین-المللی	توسعه زیرساخت سیاسی
جذب حمایت‌های بین‌المللی به منظور کاهش تنش‌های خارجی		
هماهنگی میان سیاست‌های داخلی و خارجی برای ایجاد تصویر مثبت	تقویت سیاست داخلی	
مدیریت بحران‌های سیاسی جهت کاهش اثرات منفی بر برند کشور		
تولید محتوای یکپارچه در همه‌ی ابعاد انتشار پیام منسجم و هماهنگ	توسعه یک روایت ملی یکپارچه	عملیاتی سازی کمپین برندسازی ملی
جریان سازی بین‌المللی و بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های همسو	همگرایی در تصویر سازی ملی	
تقویت آرایش رسانه‌ای	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	
توسعه تبلیغات فرهنگی در رسانه‌های سنتی و دیجیتال		
تقویت تبلیغات دهان‌به‌دهان از طریق برگزاری رویدادهای تعاملی		
توسعه تبلیغات اینفلوئنسری در حوزه گردشگری		
به‌کارگیری ابزار روابط عمومی	ارائه بازخورد	نظارت و ارزیابی
پایش عملکرد دستگاه‌های متولی		
ارائه گزارش به نهادهای مافوق	بهبود مستمر	
برگزاری جلسات نظارتی مستمر بین دو بخش سیاست‌گذاری و اجرایی		
بازنگری سیاست‌ها		
ارائه برنامه‌های اصلاحی		

منبع: یافته‌های تحقیق

مبنتی بر اطلاعات جدول بالا، چارچوب سیستم مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی به شرح شکل شماره (۳) می‌باشد.

شکل (۳): چارچوب فرایندی سیستم مدیریت راهبردی کمپین برندینگ ملی



منبع: یافته‌های تحقیق

برای تضمین روایی درونی، مضامین اصلی از طریق مرور پیشینه پژوهش و منابع کتابخانه‌ای استخراج شدند تا اطمینان حاصل گردد که این مضامین به خوبی منعکس کننده واقعیات موجود در حوزه برندسازی ملی هستند. همچنین استفاده از چارچوب‌های نظری شناخته شده مثل رویکردهای برندسازی ملی به عنوان پایه تحلیل به انطباق یافته‌ها با مفاهیم علمی موجود کمک نمود. برای تقویت روایی بیرونی، فرآیند تحلیل مضمون با شفافیت کامل مستند شده و مراحل کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین و بازبینی آنها به صورت گام به گام تشریح شد تا قابلیت تأیید توسط پژوهشگران دیگر را فراهم کند. علاوه بر این، نظارت کارشناسان و اساتید در مرحله بازبینی مضامین أخذ شد تا از جامع و متناسب بودن الگو با نیازهای عملی اطمینان حاصل گردد.

به منظور ارزیابی میزان پایایی از روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار استفاده گردید. در این روش، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخصی برای سنجش پایایی تحلیل به کار می‌رود، بر اساس فرمول مشخصی محاسبه شد. بدین منظور، از یکی از همکاران پژوهشی درخواست شد تا مجدداً مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و میزان توافق

یا عدم توافق خود را با کدهای تعیین شده توسط پژوهشگر اول مشخص کند. با توجه به اینکه تعداد کل کدها ۸۱ و تعداد کدهای مورد توافق ۷۷ بود، مقدار پایایی بر اساس فرمول مربوطه محاسبه شد که برابر با ۹۵ درصد به دست آمد. از آنجا که این مقدار بیش از ۶۰ درصد بود، پایایی پژوهش تأیید شد.

$$\text{رابطه (۱)} \quad = \text{درصد توافق درون موضوعی} \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

#### ۴-۲. بخش کمی (تحلیل اهمیت-عملکرد)

مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی، در واقع همان گویه‌های پرسش‌نامه‌ای هستند که برای جمع‌آوری داده‌ها در روش IPA مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر این اساس، در پرسش‌نامه، هر گویه در دو بعد عملکرد و اهمیت مورد سنجش قرار گرفتند و میانگین اهمیت و عملکرد هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها محاسبه گردید. ساعتی پیشنهاد می‌کند که استفاده از میانگین هندسی برای بیان نظر جمعی چندین تصمیم‌گیرنده راه‌حل مؤثرتری است. بدین ترتیب  $b_j$  (ارزش نهایی اهمیت) و  $c_j$  (ارزش نهایی عملکرد) مشخصه  $z_j$  شاخص کیفی نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی  $p$  کارشناس خبره است. بر این اساس، جهت یکپارچه سازی داده‌ها از میانگین هندسی برای بیان نظرات جمعی استفاده گردید تا در نهایت نمره اهمیت-عملکرد هر یک از مؤلفه‌های زیرکارکردی کمپین برندسازی ملی در فرآیند مدیریتی و اجرایی مطلوب کمپین به دست آید. سپس وزن مؤلفه‌ها و رتبه-بندی آنها مطابق جدول شماره (۴) مشخص شد.

**جدول (۴): میزان اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های کارکردی (زیرکارکردهای کمپین برندسازی ملی)**

اولویت	$SW_j$	$OW_j$	اهمیت $b_j$	عملکرد $c_j$	کد	زیرکارکردها
۴	۰/۰۵۴	۱۵/۳۴۹	۴/۶۴۲	۱/۳۳۵	A1	تعیین اولویت راهبردی
۳	۰/۰۵۶	۱۵/۸۳۴	۴/۵۹۹	۱/۱۵۵	A2	تنظیم نقشه راه
۷	۰/۰۴۹	۱۳/۸۸۶	۴/۴۳۱	۱/۲۹۷	A3	تنظیم سند تحول ملی
۱	۰/۰۵۸	۱۶/۳۷۷	۴/۶۸۵	۱/۱۸۹	B1	ایجاد همگرایی و هماهنگی

اولویت	$SW_j$	$OW_j$	اهمیت $b_j$	عملکرد $c_j$	کد	زیرکارکردها
۱۰	۰/۰۴۶	۱۳/۱۳۸	۴/۳۰۹	۱/۲۶۰	B2	تنظیم‌کننده سیاست‌های کلان
۲۹	۰/۰۰۹	۲/۵۶۵	۴/۲۶۹	۳/۶۶۸	C1	ترویج هویت فرهنگی
۲۵	۰/۰۱۴	۴/۰۲۹	۴/۳۴۹	۳/۴۲۳	C2	تولید محتوای فرهنگی
۲۰	۰/۰۳۰	۸/۴۵۱	۴/۲۶۹	۲/۲۸۹	C3	تقویت همبستگی فرهنگی
۲۸	۰/۰۱۲	۳/۳۱۶	۴/۳۹۰	۳/۶۳۴	C4	توسعه زیرساخت گردشگری
۲۶	۰/۰۱۳	۳/۸۱۸	۴/۳۰۹	۳/۴۲۳	C5	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت
۲۳	۰/۰۲۱	۶/۰۸۴	۴/۲۶۹	۲/۸۴۴	C6	توسعه زیرساخت ورزشی
۱۴	۰/۰۳۵	۱۰/۰۲۸	۳/۸۵۹	۱/۲۶۰	C7	توانمندسازی دیجیتال
۱۲	۰/۰۳۶	۱۰/۳۵۲	۴/۰۲۷	۱/۴۵۶	C8	مشارکت فناورانه
۱۵	۰/۰۳۵	۹/۹۳۳	۴/۴۷۲	۲/۲۵۱	C9	تدوین چارچوب‌های قانونی
۱۱	۰/۰۳۷	۱۰/۵۲۴	۴/۳۴۹	۱/۹۲۹	C10	حمایت از حقوق مالکیت فکری
۲۴	۰/۰۲۱	۵/۸۹۱	۴/۳۰۹	۲/۹۴۲	C11	شفافیت در فرآیندهای قانونی
۱۷	۰/۰۳۱	۸/۸۶۷	۴/۱۹۰	۲/۰۷۴	C12	پایدارسازی هویت ملی
۲۱	۰/۰۲۴	۶/۷۵۰	۴/۲۲۹	۲/۶۳۴	C13	پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها
۱۶	۰/۰۳۴	۹/۶۶۸	۴/۰۸۰	۱/۷۱۰	C14	توسعه شبکه‌های تجاری بین-المللی
۲۲	۰/۰۲۳	۶/۶۸۵	۳/۳۴۲	۱/۳۴۱	C15	بهبود زیرساخت‌های صادراتی
۱۳	۰/۰۳۶	۱۰/۱۷۲	۴/۱۰۲	۱/۶۲۲	C16	تأمین مالی پایدار
۲۷	۰/۰۱۳	۳/۷۱۸	۳	۱/۷۶۱	C17	توسعه زیرساخت بانکی
۱۹	۰/۰۳۰	۸/۶۵۷	۳/۸۱۳	۱/۵۴۲	C18	تقویت همکاری‌های بین‌المللی
۱۸	۰/۰۳۱	۸/۷۳۴	۳/۸۰۲	۱/۵۰۶	C19	تقویت سیاست داخلی
۹	۰/۰۴۷	۱۳/۲۹۵	۴/۵۱۴	۱/۵۶۸	D1	همگرایی در تصویرسازی ملی
۵	۰/۰۵۲	۱۴/۶۷۶	۴/۵۵۶	۱/۳۳۵	D2	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی
۲	۰/۰۵۶	۱۶/۰۲۵	۴/۶۴۲	۱/۱۸۹	D3	توسعه یک روایت ملی یکپارچه
۸	۰/۰۴۸	۱۳/۷۰۱	۴/۲۶۹	۱/۰۵۹	E1	ارائه بازخورد
۶	۰/۰۴۹	۱۴/۰۰۱	۴/۳۰۹	۱/۰۵۹	E2	بهبود مستمر

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعد، ارزش آستانه تعیین شد. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده شد. ارزش آستانه عملکرد و اهمیت برای مؤلفه‌ها (زیرکارکردهای کمپین برندسازی ملی) در جدول شماره (۵) نشان داده شده است.

**جدول (۵): ارزش آستانه اهمیت و عملکرد شاخص‌ها**

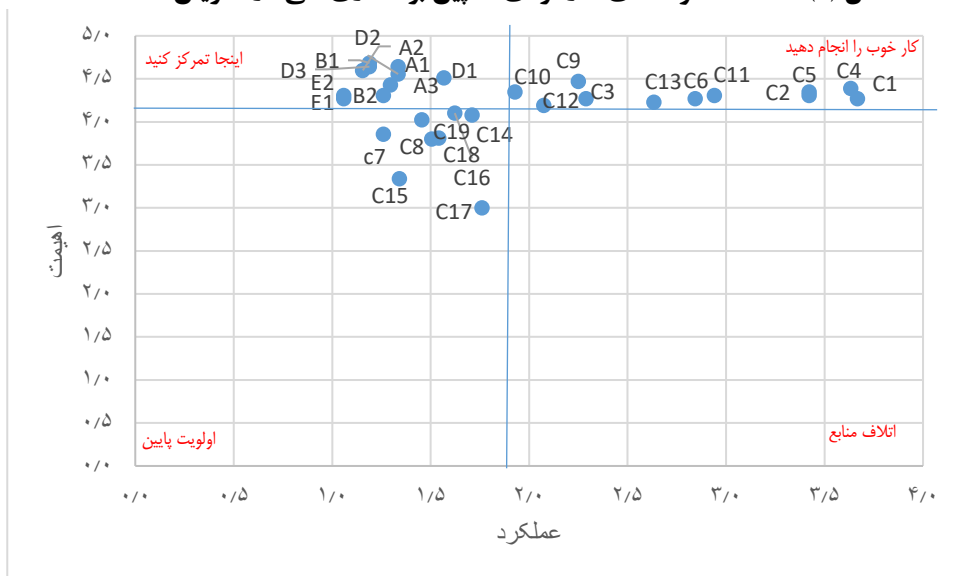
ارزش آستانه اهمیت	ارزش آستانه عملکرد
۴/۲۲۰	۱/۹۲۳

منبع: یافته‌های تحقیق

مطابق یافته‌های جدول شماره (۴)، مؤلفه‌های کارکردی ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تعیین اولویت راهبردی، تنظیم نقشه راه و تدوین آمیخته ترفیع به ترتیب دارای بالاترین میانگین اهمیت از بین ۲۹ مؤلفه هستند. مؤلفه‌های بهبود مستمر و ارائه بازخورد در شاخص نظارت و ارزیابی نیز دارای ضعیف‌ترین عملکرد می‌باشند. همچنین مؤلفه‌های ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تنظیم نقشه راه، تعیین اولویت راهبردی و تدوین آمیخته ترفیع به ترتیب دارای بالاترین اولویت در جهت اقدام فوری به منظور بهبود وضعیت فعلی نظام مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی هستند.

نتایج محاسبات فوق اگرچه تا حدودی وضعیت مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی را در فرآیند مدیریتی راهبردی کمپین مشخص می‌سازد لیکن نتایج حاصل از این تحلیل زمانی کامل می‌شود که موقعیت هر مؤلفه (زیرکارکرد) در ماتریس IP مشخص گردد. بنابراین می‌بایست بر اساس میانگین اهمیت - عملکرد و مبتنی بر ارزش آستانه اهمیت-عملکرد، موقعیت هر مؤلفه در ۴ ربع ماتریس مشخص گردد. سپس بر اساس اینکه هر یک از عوامل موردنظر در کدام یک از ربع‌های ماتریس قرار دارند، می‌توان به ارائه راهبردهایی به منظور سامان یافتن وضعیت این فرآیند در کشور پرداخت. نتایج این بخش در شکل شماره (۴) نمایش داده شده است.

شکل (۴): مختصات مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی در ماتریس IP



منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌های شکل شماره (۴) نشان می‌دهد که زیرکارکردهای سیاست‌گذاری مانند ایجاد همگرایی و هماهنگی (B1) و تنظیم سیاست‌های کلان (B2) از اهمیت بالایی برخوردارند که نقش بنیادی آنها را در تعیین جهت کمپین تأیید می‌کند. با این حال، امتیازات عملکرد آنها شکافی را در مقایسه با میانگین اهمیت آنها نشان می‌دهد که این موضوع سیاست-گذاری را در ربع اینجا تمرکز قرار می‌دهد و نیاز به هماهنگی و همکاری را در بین نهادهای مدیریتی و اجرایی کمپین بیش از پیش ضروری می‌سازد. در بعد دستورگذاری، زیرکارکردهای تعیین اولویت راهبردی (A1)، تنظیم نقشه راه (A2) و تنظیم سند تحول ملی (A3) هر سه از اهمیت بالایی برخوردارند با این حال عملکرد در این بخش‌ها ضعیف است که این موضوع آنها را در ناحیه اینجا تمرکز قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که اگرچه کشورها، ارزش استراتژیک تنظیم دستور کار را می‌شناسند اما در اجرا به دلیل نداشتن یک نقشه راه و مسیر مشخص و عدم همراهی با تحولات کشور با مشکل مواجه می‌شوند و از این رو نیازمند اقدام فوری جهت بهبود هستند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که در بعد توسعه زیرساختی، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی، فرهنگی، قانونی و امنیتی کشور در وضعیت خوبی قرار دارند و از این رو زیرکارکردهای این بخش‌ها همگی در ناحیه کار خوب را ادامه دهید قرار می‌گیرند. این زیرکارکردها شامل مواردی همچون توسعه زیرساخت گردشگری، زیرساخت ورزشی، زیرساخت گردشگری سلامت در بخش توسعه زیرساخت فیزیکی و تولید محتوای فرهنگی، تقویت همبستگی فرهنگی، ترویج هویت فرهنگی در بخش توسعه زیرساخت فرهنگی، تدوین چارچوب‌های قانونی و شفافیت در فرآیندهای قانونی در بخش توسعه زیرساخت قانونی و پایدارسازی هویت ملی، پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها در بخش توسعه زیرساخت امنیتی می‌شوند. از سوی دیگر در بعد توسعه زیرساختی، زیرکارکردهای توسعه زیرساخت فناوریانه، اقتصادی، مالی و سیاسی در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرند. دلیل قرارگیری این مؤلفه‌های کارکردی در ناحیه اولویت پایین احتمالاً بدین دلیل است که این زیرساخت‌ها احتمالاً به‌عنوان مراحل پشتیبانی‌کننده در نظر گرفته می‌شوند نه نقاط قانونی که هویت و تصویر برند ملی را به مخاطبان هدف منتقل می‌کنند. در واقع، چون کمپین برندسازی ملی بیشتر بر ایجاد یک روایت جذاب، هویت فرهنگی، ارزش‌های مشترک و جاذبه‌های منحصر به فرد (مانند گردشگری، فرهنگ یا نوآوری) تمرکز دارد، زیرساخت‌های مذکور بیشتر به‌عنوان یک تسهیل‌کننده عمل می‌کنند و به ندرت در محور اصلی کمپین برجسته می‌شوند. از سوی دیگر، دلیل دیگر قرارگیری آنها در این بخش ممکن است به دلیل عملکرد قابل قبول فعلی این زیرکارکردها باشد چرا که تصور ذی‌نفعان و متخصصین ممکن است این باشد که اگر این زیرساخت‌ها در حال حاضر عملکرد قابل قبولی دارند لذا نیازی به تأکید بر آنها در کمپین احساس نمی‌شود و بنابراین، منابع باید به سمت حوزه‌هایی با شکاف عملکردی بیشتر هدایت شوند.

یافته‌ها در بعد عملیاتی‌سازی و اجرای کمپین، زیرکارکردهای همگرایی در تصویرسازی ملی (D2)، تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی (D2)، توسعه یک روایت ملی یکپارچه (D3) را شامل می‌شود که برای اجرای کمپین بسیار مهم هستند اما به‌طور مداوم ضعیف عمل می‌کنند که این موضوع مؤلفه‌ها را در ناحیه اینجا تمرکز کنید قرار می‌دهد. این شکاف بین عملکرد و اهمیت، چالش جهانی تبدیل استراتژی به عمل را برجسته

می‌سازد و نشان می‌دهد که برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان مثل برنامه‌های کمپین برندسازی ملی، کشورها نیازمند ساختارهای سازمانی قوی و پتانسیل بالا جهت عملکرد اثربخش هستند که در صورت نداشتن این مهم قادر به عملکرد اثربخش نخواهند بود.

نهایتاً مطابق با یافته‌های شکل شماره (۴) مشخص است که بعد نظارت و ارزیابی با زیرکارکردهایی مانند ارائه بازخورد (E1) و بهبود مستمر (E2) با وجود اهمیت بالا، عملکرد ضعیفی را دارا می‌باشند و از این رو در ناحیه اینجا تمرکز کنید قرار می‌گیرند. دلیل قرارگیری این مؤلفه‌ها در ناحیه اینجا تمرکز کنید می‌تواند به دلیل عدم وضوح معیارهای کمی برای سنجش عملکرد نهادها در بخش‌های مختلف، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و یا فناوری پیشرفته مثل سیستم‌های کنترل عملکرد هوشمند و... باشد.

#### **بحث و نتیجه‌گیری**

این پژوهش کارآیی تحلیل اهمیت - عملکرد را در ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی نشان داد. همچنین بر این نکته تأکید کرد که اگرچه کارکردهای فرآیندی برندسازی ملی برای موفقیت کشورها در تصویرسازی ملی و کسب مزایای رقابتی حیاتی است، اما عملکرد اغلب آنها در واقعیت ناکافی است. مبتنی بر تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد، مؤلفه‌های کارکردی در ۴ ناحیه (ادامه راهبرد، محل تمرکز، اولویت پایین و ائتلاف منابع) دسته‌بندی شدند که مبتنی بر آن هر یک نیازمند رویکرد و استراتژی متفاوتی بودند. به‌عنوان مثال، یکی از مؤلفه‌های کارکردی پژوهش، توسعه زیرساخت اقتصادی بود که مشخص شد که در ایران عملکرد ضعیفی دارد که این یافته با پژوهش صورت گرفته توسط پنداری (۲۰۲۴) سازگار بود. از دیگر مؤلفه‌های کارکردی که در این پژوهش بر لزوم توجه به آن به‌عنوان یک اولویت مهم تأکید شده بود؛ توسعه سیاست‌گذاری در زمینه‌های متنوع کمپین برندینگ ملی بود که علی‌رغم اهمیت بالا، کشور ایران در این زمینه دارای عملکرد ضعیفی بود. این یافته‌ها با یافته‌های مطالعه صورت گرفته توسط ژو و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی داشت. یکی دیگر مؤلفه‌های کارکردی مهم و دارای اهمیت بالا، لزوم توجه به توسعه گردشگری با در نظر داشتن اهمیت موارد زیست محیطی بود که این یافته با یافته‌های پژوهش انجام شده توسط لی

و ژو (۲۰۲۱) همخوانی داشت. از دیگر مؤلفه‌های کارکردی مهم شناسایی شده که دارای اهمیت و عملکرد بالایی در کمپین برندسازی ملی بود می‌توان به توسعه زیرساخت‌های فرهنگی-اجتماعی اشاره کرد که بر اساس تحلیل اهمیت-عملکرد در ناحیه ادامه راهبرد قرار داشت. این یافته‌ها با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط میپروم و طلاوینچ (۲۰۲۳) سازگاری داشت. به‌طور کلی، این پژوهش برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر معیارهای اقتصادی (مانند درآمد گردشگری) یا جنبه‌های محدود برندسازی ملی (مانند تقویت هویت فرهنگی) و یا صرفاً بر سیاست‌گذاری تمرکز داشتند؛ چارچوبی جامع برای ارزیابی تمامی مؤلفه‌های کارکردی ارائه کرد که این چارچوب می‌تواند به‌عنوان یک مدل عملیاتی برای تخصیص بهینه منابع و شناسایی ناسازگاری‌ها در کمپین‌های برندسازی ملی در کشورهای در حال توسعه به ویژه در شرایط پیچیده سیاسی و اقتصادی به‌کار گرفته شود. همچنین توصیه‌های سیاستی در این پژوهش که به شرح جدول شماره (۶) ارائه شده است می‌تواند به بهبود عملکرد کمپین‌های برندسازی ملی و توسعه ادبیات برندسازی ملی در زمینه‌های غیر غربی منجر شده و به فهم بهتری از اینکه چگونه کشورها می‌توانند به‌صورت استراتژیک تصویر و شهرت خود را به جهانیان ارائه دهند، کمک نماید.

**جدول (۶): پیشنهادات راهبردی منطبق با جایگاه مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندینگ ملی در ماتریس اهمیت - عملکرد**

ردیف	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	جایگاه در ماتریس IP	پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی
۱	تعیین اولویت راهبردی	Q1	تشکیل کارگروه تخصصی برای اولویت‌بندی اهداف با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی
۲	تنظیم نقشه راه	Q1	طراحی یک برنامه زمان‌بندی شده مشخص با نقاط عطف قابل اندازه‌گیری و تخصیص منابع مشخص
۳	تنظیم سند تحول ملی	Q1	برگزاری جلسات مشورتی با نهادهای مرتبط برای تدوین سند جامع برندسازی ملی

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
ایجاد یک پلتفرم مشترک بین سازمانی برای تبادل اطلاعات و هماهنگی فعالیتها	Q1	ایجاد همگرایی و هماهنگی	۴
تقویت نقش نهادهای مدیریتی کلان برای اطمینان از انسجام سیاستها در سطوح مختلف	Q1	تنظیم کننده سیاستهای کلان	۵
حفظ و توسعه جشنوارههای فرهنگی و نمایشگاههای هنری در خارج از کشور، همکاری با سفارتخانهها برای تقویت حضور فرهنگی در سطح جهانی	Q2	ترویج هویت فرهنگی	۶
تقویت استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای انتشار محتوای چندزبانه که جنبه‌های منحصر به فرد فرهنگی را برجسته می‌سازد، حمایت مالی و آموزشی از هنرمندان و صنایع خلاق برای خلق آثار فرهنگی و هنری مناسب با برند ملی	Q2	تولید محتوای فرهنگی	۷
طراحی کمپینهای آموزشی برای ترویج ارزشهای مشترک فرهنگی، برگزاری رویدادهای ملی مانند روز فرهنگی با مشارکت جوامع محلی برای تقویت حس تعلق	Q2	تقویت همبستگی فرهنگی	۸
جذب سرمایه‌گذاران خارجی در پروژههای عمرانی شهری و پروژههای پایدار مانند اکوتوریسم، ارتقای امکانات موجود در مقاصد گردشگری (مانند حمل و نقل، اقامتگاهها، راه و جادهها)، توسعه اپلیکیشنهای هوشمند گردشگری به منظور ارتقاء کیفیت خدمات	Q2	توسعه زیرساخت گردشگری	۹
استانداردسازی خدمات پزشکی و اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی پزشکی به منظور افزایش اعتماد جهانی، تبلیغات هدفمند در بازارهای بین‌المللی با تمرکز بر کیفیت و هزینه رقابتی بخش سلامت، ارائه پکیج‌های جامع درمانی-تفریحی از طریق همکاری با بیمارستانها و مراکز پزشکی معتبر	Q2	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	۱۰

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
توسعه امکانات ورزشی به منظور میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی مثل المپیک	Q2	توسعه زیرساخت ورزشی	۱۱
ایجاد یک پلتفرم ملی جهت هماهنگی فعالیت‌ها و پروژه‌های مرتبط با برند ملی	Q3	توانمندسازی دیجیتال	۱۲
همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های استارت‌آپ فناورانه در سطح بین‌الملل به منظور توسعه پیشرفت در راه اندازی و تقویت فناوری‌های نوین در کشور	Q3	مشارکت فناورانه	۱۳
بازنگری و به روز رسانی قوانین مرتبط با برندسازی ملی، ساده‌سازی فرآیندهای قانونی برای سرمایه‌گذاری خارجی و فعالیت‌های مرتبط با توسعه اقتصادی مثل صادرات	Q2	تدوین چارچوب‌های قانونی	۱۴
تهیه راهنمای ساده و قابل فهم برای ثبت مالکیت فکری برند ملی و انتشار آن در وبسایت‌های دولتی	Q2	حمایت و حفاظت از مالکیت فکری	۱۵
انتشار گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد نهادهای قانونی برای جلب، برگزاری دوره‌های توجیهی برای کارمندان دولتی در راستای ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت	Q2	شفافیت در فرآیندهای قانونی	۱۶
ایجاد و تقویت موزه‌ها و مراکز خاص برای مستندسازی و نمایش تاریخ و هویت ملی به نسل‌های آینده	Q2	پایدارسازی هویت ملی	۱۷
تشکیل تیم‌های تحلیل ریسک برای شناسایی تهدیدات بالقوه مثل بحران‌های سیاسی و تبلیغات منفی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه	Q2	پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها	۱۸
ایجاد یک پایگاه داده آنلاین از فرصت‌های تجاری بین‌المللی و به روزرسانی دوره‌ای آن، مشارکت در رویدادهای تجاری بین‌المللی موجود به صورت محدود و هدفمند	Q3	توسعه شبکه‌های تجاری بین‌المللی	۱۹

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
ارائه مشوق‌هایی مثل کاهش تعرفه مالیات جهت افزایش صادرات	Q3	بهبود زیرساخت‌های صادراتی	۲۰
تشکیل صندوق ویژه برندسازی ملی با مشارکت دولت و بخش خصوصی با هدف تعیین سهم مشخص از درآمدهای گردشگری یا صادرات	Q3	تأمین مالی پایدار	۲۱
همکاری با بانک‌ها برای ارائه خدمات دیجیتال پایه بدون هزینه اضافی برای سرمایه‌گذاران خارجی، ساده‌سازی فرآیندهای بانکی با هدف حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی	Q3	توسعه زیرساخت بانکی	۲۲
شرکت در اجلاس‌های بین‌المللی، ایجاد تفاهم‌نامه‌های ساده و کم هزینه با سازمان‌های بین‌المللی برای همکاری‌های موردی در راستای پروژه‌های برندسازی ملی	Q3	تقویت همکاری‌های بین‌المللی	۲۳
برگزاری جلسات متمرکز با نمایندگان بخش‌های مختلف برای همراستا کردن سیاست‌ها با اهداف برند ملی	Q3	تقویت سیاست داخلی	۲۴
ایجاد یک کارگروه مرکزی با حضور نمایندگان بخش فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... برای هماهنگی پیام‌ها و تصاویر مرتبط با برند ملی، برگزاری جلسات دوره‌ای با ذی‌نفعان کلیدی به منظور اطمینان از انسجام در ارائه تصویر ملی در رسانه‌ها و رویدادها	Q1	همگرایی در تصویرسازی ملی	۲۵
استفاده از ابزارهای تبلیغات دیجیتال برای ترفیع پیام برند با هزینه بهینه، همکاری با آژانس‌های بازاریابی بین‌المللی برای تدوین استراتژی‌های ترفیع و بازاریابی که با استانداردهای جهانی هم راستا باشد.	Q1	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	۲۶

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
همکاری با نویسندگان، فیلم سازان و متخصصان بازاریابی به منظور خلق یک داستان جذاب و مشترک از هویت ملی، ادغام روایت ملی در برنامه‌های آموزشی و فرهنگی به منظور تقویت پذیرش آن در سطح جامعه	Q1	ترسیم یک روایت ملی یکپارچه	۲۷
برگزاری جلسات منظم با نمایندگان برای ارائه گزارش پیشرفت و دریافت پیشنهادات بهبود، استفاده از نظرسنجی‌های کوتاه و هدفمند در رسانه‌های اجتماعی به منظور سنجش واکنش‌ها به فعالیت‌های کمپین برندسازی ملی	Q1	ارائه بازخورد	۲۸
مستندسازی تجربیات موفق یا ناموفق کمپین برای استفاده در مراحل بعدی و جلوگیری از تکرار اشتباهات، تشکیل تیمی اختصاصی برای تحلیل داده‌های عملکرد و ارائه پیشنهادات بهبود در بازه‌های زمانی مشخص	Q1	بهبود مستمر	۲۹

منبع: یافته‌های تحقیق

یادداشت‌ها

1. Pandari
2. Importance-Performance Analysis
3. Zhou et al
4. Lee, Xue
5. Meeprom & Talawinch
6. King & Horrocks

#### کتابنامه

عالم‌تبریز، اکبر؛ اخوان، مریم؛ احمدی، مریم (۱۳۹۹). تبیین و تحلیل اهمیت-عملکرد راهبردهای کیفیت خدمات. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۰ (۴۰). ۴۵-۶۸.

قادری، اسماعیل؛ کیانی، بتول؛ فقیهی، ابوالحسن و محمدزاده، سیدمجتبی (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه با ایفاده از

ماتریس اهمیت - عملکرد. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی. ۱۲ (۱). ۱۶۵-۱۹۳.

- Aicher, T., Heere, B., Odio, M.A., Ferguson, J.M. (2023). Looking beyond performance: understanding service quality through the importance-performance analysis. *Sport Management Review*. 26 (3). 448-470.
- Alderman, P., Eggeling, K.A. (2023). Vision documents. Nation Branding and the Legitimation of non-democratic Regimes. *Geopolitics*. 29 (1). 288-318
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity* (The new Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan.
- Alam-Tabrizi, Akbar; Akhavan, Maryam; Ahmadi, Maryam (2020). Explaining and Analyzing the Importance-Performance of Service Quality Strategies. *Strategic Management Studies*. 10 (40). 45-68 [In Persian]
- Babalola, T. O. (2023). Adopting Importance-Performance Analysis (IPA) model to assess land governance in the peri-urban areas of Ibadan, Nigeria. *Land Use Policy*. 12 (133).
- Bolin, G., Miazhevich, G. (2018). The soft power of Commercialized nationalist symbols: Using media analysis to understand nation branding campaigns. *European Journal of Cultural Studies*. 21 (5). 527-542
- Ceylan, D., Cizel, B., Karakas, H. (2021). Cross-Nationality importance-performance analysis of Middle East. All-inclusive mass tourism destination image. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Dubinsky, Y. (2023). Nation Branding, Country image and the scope of sport-tech diplomacy: lessons from the case of the Tokyo 2020 Olympic Games. *Journal of Global Sport Management*.
- Dashti, A.A., Al-Kandari, A.A., Almutairi, T.M., Altourah, A.F., Jamal, A. (2024). The Political Branding of a powerless nation: A Historical account of the branding of Kuwait during the reign of Sheikh Abdollah Al-Salem (1950-1965). *Journal of Communication Inquiry*. 48 (1). 150-177.
- Dinnie, K. (2015). *Nations Branding: Concepts, Issues*. Practice (2nd Edition). Routledge.
- Fan, Y. (2010). Branding the Nations: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*. 6 (2). 97-103.
- Garcia-Frnandez, J., Fernandez-Garcia, J., Sanchez-Oliver, A-J., Galvez-Ruiz, P., Grinaldi-Puyana, M., Cepeda-Carrion, G. (2020). Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) to Evaluate Service scape fitness consumer by gender and age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17 (18). 1-19.
- Hao, A.W., Paul, J., Trott, S., Guo, C., Wu, H-H. (2021). Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda. *International Marketing Review*. 38 (1). 46-69.

- He, J., Wang, Ch. L., Wu, Y. (2020). Building the connection between nation and commercial brand: an integrative review and future research directions. *International Marketing Review*. 38 (1). 1-17.
- Hauff, S., Franziska, Richter, N., Sarstedt, M., Ringle, Ch. M. (2024). Importance and Performance in PLS-SEM and NCA: Introduction the combined importance -performance map analysis (CIPMA). *Journal of Retailing and Consumer Service*. 78 (May): 103723. 1-14.
- Jimenez, A., Garai-Artetxe, E. (2025). The Catalan digital Republic: between Nation branding and Nation building. *Ethnopolitics*. 24 (1). 75-93.
- Khalifa Talib, M. M. (2020). Using Importance-Performance Matrix Analysis to Evaluate the Financial Performance of American Banks during the Financial Crisis. *Sage Open*. 10 (1). 1-17.
- Kim, S-A., Park, S., Kwak, M., Kang, Ch. (2025). Examining product quality and competitiveness via online reviews: An integrated approach of importance-performance competitor analysis and Kano model. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 82(January):104135. 1-13.
- King, N, Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
- Li, X., Feng, J. (2022). Influenced or to be influenced: engaging social media influencers in nation branding through the lens of authenticity. *Global Media and China*. 7 (2). 219-240.
- Lee, S.W., Xue, k. (2021). An Integrated importance-performance analysis and modified analytic hierarchy process approach to sustainable city assessment. *Environmental Science and Pollution Research*. (28).63346-63358
- Meeprom, S., Talawanich, S. (2023). *Memorable experiences and their influential factors: an Importance-Performance Analysis of a Cultural event*. Leisure Studies.
- Minini, V. (2024). Italy is simply extraordinary: nation branding between tradition and innovation. *Place Branding and Public Diplomacy*. 21 (1). 1-14.
- Matas-Moonroy, J.H., Martin, J.C., Roman, C. (2025). An Importance-Performance analysis of public transport to the university campus based on best-worst scaling. *Research in Transportation Economics*. 109(March):101519. 1-13.
- Miyamaru, L., Lourencao, M., Dallavale de Padua, S I., Giralidi, J M E. (2023). Business Process Management applicability to destination country-brand management. *Benchmarking: An International Journal*. 31 (1). 278-30.
- Potapovs, M. (2024). Place branding: Is it public policy, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*. 20 (3). 1-18.
- Pandari, A.R. (2024). A new framework for sustainable development policymaking based on Importance-Performance Analysis. *Process Integration and Optimization for sustainability*. 8 (5). 1615-1627.
- Ghaderi, Esmaeil; Kiai, Batoul; Faghihi, Abolhassan; Mohammadzadeh, Seyed Mojtaba (2024). Identifying and Analyzing the Dimensions and Components

- of Tourism Destination Governance with an Entrepreneurial Approach Using the Importance-Performance Matrix. *Quarterly Journal of Studies on Islamic Progress Model*. 12 (1). 165-193.[In Persian]
- Rojas-Mendez, J.I., Khoshnevis, M. (2023). Conceptualizing nation branding: the systematic literature review. *Journal of product & Brand Management*. 32 (1). 107-123
- Rasovska, I., Kubickova, M., Ryglova, K. (2021). Importance-Performance Analysis approach to destination management. *Tourism Economics*. 27 (1). 1-8.
- Rookwood, J., Adeosun, K. (2021). Nation Branding and Public diplomacy: examining Japan's 2019 Rugby World Cup and 2020(21) Olympic games in the midst of a global downturn and the Covid-19 Pandemic. *Journal of Global Sport Management*. 8 (1). 1-22.
- Steenkamp, J-B. (2021). Building strong nation brands. *International Marketing Review*. 38 (1). 6-18.
- Sumrit, D., Sowjit, K. (2023). Winning Customer satisfaction toward Omnichannel logistics service quality based on an integrated importance-performance analysis and three-factor theory: Insight from Thailand. *Asia Pacific Management Review*. 28 (4). 531-543.
- Tijani, A., Majeed, M., Ofori, K S., Abubakri, A. (2024). Country branding research: a decade's systematic review. *Cogent Business & Management*. 11 (1). 1-24
- Williams, J., Davey, J., Kennedy, A-M., Krisjanous, J. (2024). Layton's marketing systems at the intersection of provisioning systems: examining failure. *Journal of Macromarketing*. 44 (2). 428-440
- Yongabo, P., Goransson, B. (2022). Constructing the national innovation system in Rwanda: efforts and challenges. *Innovation and Development*. 12 (1). 155-176.
- Zhuo, H., Zhang, Y., Zhou, L. (2023). The impact of government policies on place branding performance: evidence from China. *Total Quality Management & Business Excellence*. 34 (5,6). 712-742.