**واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات برند ملی ورزش کشور**

**احمد نظری ترشیزی1، زهراسادات میرزازاده2\*، مهدی طالب پور3، علی بنسبردی4**

1. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
2. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
3. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
4. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری، ایران

**چکیده:**

هدف تحقیق حاضر واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات برند ملی ورزش کشور بود. این پژوهش از منظر هدف، کابردی و به دلیل استفاده از روش شناسی کیو، از نوع آمیخته بود. در اولین مرحله، با استفاده از روش نمونه­گیری هدفمند با 14 نفر از متخصصان مدیریت ورزشی، مدیریت بازاریابی ورزشی، متخصصان حوزه برندسازی، صاحب­نظران و کارشناسان در حوزه دیپلماسی عمومی و ورزشی، متخصصان در حیطه گردشگری عمومی و ورزشی و اصحاب رسانه جهت مشخص نمودن عبارات کیو مصاحبه شد. بعد از این مرحله نوبت به شناسایی ذهنیت‏ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو رسید در پژوهش حاضر تعداد مشارکت کنندگان 29 نفر بود به صورت غیر احتمالی بودند که عبارات کیو را مرتب نمودند. با استفاده از چرخش واریماکس و تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل بالا با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه 22 دسته‌بندی شدند. یافته­ها نشان داد که هفت الگوی ذهنی "فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده"، "گرایش به مدیریت نامناسب"، "فشارهای بیرونی و تحریم­ها"، "عدم وجود بازارهای آزاد"، "ساختاری فرهنگی ورزشی ضعیف"، "مشکلات اقتصادی و سرمایه­داری" و "ضعف رسانه­های ورزشی کشور" در خصوص مشکلات پیرامون برند ملی ورزش کشور وجود دارد. در یک نتیجه گیری کلی باید بیان کرد که ساختار ورزش کشور نتوانسته است که برند خود را به خوبی در کشور تبیین کند و به عنوان یک برند ملی چه در سطح داخلی چه در سطح بین اللملی مطرح نماید و این مهم استنباط می­شود که برای برون­رفت از آن باید بسیار ریشه­ای به حل مسئله اقدام نمود.

**واژگان کلیدی:** فضای قانونی، مشکلات بیرونی، مشکلات درونی، برند ملی ورزش

**Analyzing the mental patterns of experts regarding the problems of the country's national sports brand**

**Ahmad Nazari Torshizi1, Zahra Sadat Mirzazadeh2\*, Mahdi Talebpour3, Ali Benesbordi4**

1. PhD student in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran
2. Assistant Professor of Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran
3. Professor of Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran
4. Assistant Professor of Sports Management, Hakim Sabzevari University, Iran

**Abstract:**

The purpose of this research was to analyze the mental patterns of experts regarding the problems of the country's national sports brand. This research was of a mixed type from the point of view of purpose, application, and due to the use of Q methodology. In the first stage, using a targeted sampling method with 14 people from sports management, sports marketing management, branding experts, experts and experts in the field of public diplomacy and sports, experts in the field of public and sports tourism, and media people. An interview was conducted to determine the cue expressions. After this stage, it was time to identify the mindsets with the quantitative method and with the help of Q factor analysis technique. In the present study, the number of participants was 29 people, they arranged the Q phrases in a non-probabilistic manner. Using Varimax rotation and exploratory factor analysis, the above factors were categorized using SPSS version 22 software. The findings showed that seven mental patterns "legal space and restrictive governance", "tendency to improper management", "external pressures and sanctions", "absence of free markets", "weak sports cultural structure", "economic problems" and capitalism" and "the weakness of the country's sports media" regarding the problems surrounding the country's national sports brand. In a general conclusion, it should be stated that the sports structure of the country has not been able to explain its brand well in the country and present it as a national brand both domestically and internationally, and it is important to conclude that for To get out of it, it is necessary to solve the problem very radically.

**Keywords:** Legal environment, External problems, Internal problems, National sports brand

**مقدمه:**

امروزه موفقیت یا عدم موفقیت کشورها در عرصة بین­المللی، تنها به­وسیلة دستگاه دیپلماسی و سیاست خارجة آنها محقق نمی­شود. برندهای ملی با تصویری که از یک کشور نزد افکار عمومی جهان می­سازند، می­توانند جایگاه قابل توجهی را برای هر کشور ایجاد کنند و جایگاه برندسازی فراتر از سطح سازمان رفته است، چنانچه برندسازی کشور و برندسازی هویت ملی مطرح است(داینی[[1]](#footnote-1)، 2015). برند راهی برای جذب و حفظ مشتریان از طریق ایجاد تمایز با رقبا در محصول یا خدمت است. برند به مصرف­کنندگان این امکان را می­دهد تا بر اساس تجربه­های گذشته خود از محصولات و خدمات تصمیم بگیرد که کدام نیازها و خواسته‌های آنان را برآورده می­سازند (آذر، ذبیحی جامخانه و خادملو، 2019). به عبارتی برندها برای مصرف­کنندگان به­عنوان ابزار مختصر و مفید جهت ساده­سازی فرآیند انتخاب و خرید محصول محسوب می­شوند. در این میان یکی از پدیده­های نوظهور در حوزه برند و برندسازی، برند ملی است که روز به روز بر تعداد کشورهایی که برنامه برندسازی خود را آغاز می­کند، افزوده شده است. دیگر نه تنها کشورهای توسعه­یافته و پیشرفته بلکه کشورهایی که در حال توسعه هستند یا حتی توسعه­نیافته هستند نیز به فکر برندسازی خود افتاده‌اند. برند ملی حاصل جمع تمام ادراک­ها از یک کشور خاص، در ذهن ذی­نفعان بین­المللی است. در فرآیند جهانی شدن، کشورها برای جلب توجه، جذب، کسب اطمینان و احترام سرمایه­گذاران، گردشگران، مصرف­کنندگان، وام­دهندگان، مهاجران، رسانه­ها و حکومت­های سایر ملت­ها با یکدیگر رقابت می­کنند. بنابراین داشتن برند قدرتمند و مثبت برای یک ملت، مزیت نسبی حیاتی ایجاد می­کند. بسته به اینکه یک کشور چه اهدافی را از برندسازی ملی دنبال می­کند، عرصه­های مختلف و ابزارهای متفاوتی را برای برندسازی مورد استفاده قرار می­دهند (شاهینی و شریفی، 2019). ورزش یک کشور یکی از ابزارهای اصلی در ایجاد غرور و هویت ملی است که دارای شبکه­ای از برندهای بهم پیوسته است. یعنی؛ ورزش­ها و تیم­های ورزشی خرده برندهایی در زیر مجموعه خود دارند (گریپسورد، نس و اولسن[[2]](#footnote-2)، 2010). مانند برندهای شخصی که در داخل این تیم­ها هستند، که در مجموع برند ملی یک کشور را تحت تأثیر قرار می­دهد. سمبل­های ملی، اسطوره­ها و قهرمانان، تصویر ذهنی از ملت­ها را می­سازند که می ­توان آنها را نوعی روش برتری جویی دانست که هویت ملی را نشانه می­گیرد. بنابراین برندسازی در آنها می­تواند به مثابه راهبردی که در پی حفظ ارزش­ها، سنت­ها، باورها، تمایلات اجتماعی و الگوهای رفتاری مکان­ها، ترکیب­های اجتماعی و تنوع شیوه های زندگی در مکان ها و صنایع بومی در ترکیب با طیف گسترده­ای از تکنولوژی، تسهیلات و امکانات مدرن معاصر و دیگر جذابیت­هایی که برای رشد برند یک مکان می­توانند مؤثر باشند.

يكي از هوشمندانه ترين اقدامات مديران و تصميم­گيران ارشد هركشوري در عرصه بين­الملل، به كارگيري ابزارهاي نرم در پيش­برد مقاصد و اهداف مدنظر است (مری و میسانی[[3]](#footnote-3)، 2017). در اين خصوص برندسازي با قدرت نرم احاطه شده است، قدرتي كه قادر است سرنوشت سياسي و اقتصادي يک كشور را در عرصه بين­الملل دست­خوش تغيير و تحولي ويژه قرار دهد (آنهولت[[4]](#footnote-4)، 2007). عوامل متعددی هستند که باعث می­شوند تصویر خاصی از کالا در ذهن مصرف­کنندگان نقش ببندد. به صورت مشخص در حوزه اقتصاد، مطالعات صورت گرفته به­خوبي نشان مي­دهد یکی از عوامل مورد توجه شرکت­های چند ملیتی که کالاهای خود را در سطح جهان تولید می­کند تاثیری است که نام کشور سازنده کالا در اذهان به جا می­گذارد و از متغيرهاي تأثيرگذار براي ورود به بازارهاي جهاني و تلاش در جهت فروش محصولات در آن سوي مرزها می­باشد؛ تاثیر کشور سازنده عبارت است از هر گونه تاثیری که کشور تولیدکننده بر مصرف­کننده می­گذارد تا ادراکات منفی و یا مثبت از کالا در ذهن خود پیدا کند (فیض، میرمحمدی و ایزدخواه، 2020). اين تصوير كه همواره با كليشه سازي هايي از سوي مخاطبان و خريداران همراه است، مي تواند تصميم گيري ها و نظر گاه هاي بعدي فرد را در مورد خريد يا عدم خريد يک كالا متأثر سازد (بزرگخو، کیماسی، اسفیدانی و ترکستانی، 2019). درمجموع در مبحث برنديابي ملي اين ايده دنبال مي شود كه در كنار بنگاه­هاي اقتصادي، كشورها نيز مي بايست در مواردي چون سهم از مصرف كننده ها، سهم از گردشگران، سهم از سرمايه گذاران، سهم از دانشجويان، سهم از كارآفرينان، سهم از وقايع فرهنگي، سهم از رويدادهاي ورزشي، جلب توجه و احترام رسانه هاي بين المللي و توجه و احترام دولت ها و مردم ساير كشورها، به رقابت بپردازند و در اين راستا برندسازي ملي مي تواند راهگشا باشد كه تلاش مي كند تصويري ارزشمندتر نسبت به اماكن گردشگري، كالاهاي صادراتي، فرصت­هاي سرمايه­گذاري و به طوركلي هر آن چيزي كه مربوط به آن سرزمين است، ايجاد كرده و تصويري درخور توجه را به جهانيان عرضه كند (محمدی فر، احمدیان و حشمتی، 2019).

تمپورال از مجموعه وسیعی از فواید بالقوه که از طریق برندسازی ملی قابل حصول است، سخن به میان می‌آورد؛ علاوه بر اهدافی چون جذب گردشگران، تهییج سرمایه‌گذاری داخلی و افزایش صادرات، قادر به افزایش ثبات ارزی کشور است؛ به ترمیم اعتبار بین­المللی و اعتماد سرمایه‌گذاران کمک می‌کند؛ رسانه‌های بین‌المللی کشور را افزایش می­دهد؛ تاثیرگذاری­های سیاسی در سطح جهانی را افزایش می‌دهد؛ مشارکت بین­المللی را برمی­انگیزاند و از طریق تقویت اطمینان و صمیمیت؛ افتخار؛ همسازی؛ بلند همتی؛ اراده ملی و کشورسازی را تسهیل می‌کند (جیانوپولوس[[5]](#footnote-5)، 2011). شرکت­های بزرگ، سرمایه­گذاری زیادی در ایجاد برند تجاری برای محصولات خود انجام می­دهند. این کار به شرکت کمک می­کند کالاهای خود را متمایز کند و احساسات بین برند تجاری و مصرف کننده را تحت تأثیر قرار دهد تا از وفاداری و فروش خود اطمینان حاصل کند. با این حال، عمل برندسازی تجاری محدود به محصولات یا شرکت­ها نیست. برندسازی ملی چیزی فراتر از شعار است و نوعی مالکیت فکری است. ادعای ایجاد و حتی مالکیت افکار، احساسات، ارتباطات و انتظاراتی که با نام، کالاها، رویدادها یا نمادهای نماینده یک کشور به ذهن متبادر می­شود. برندسازی ملی "فرآیندی است که عمدتا در ذهن مصرف کننده ادامه می یابد؛ احترام و علاقه به برند را منجر می­شود و نمی­توان آن را به عنوان یک تکنیک یا مجموعه تکنیک­های واحد در نظر گرفت. به طور مستقیم احترام یا دوست داشتن ایجاد می­کند. ارتباطات بازاریابی جالبی ایجاد می­کند که منجر به فروش می­شود، منجر به تجربه مشتری از محصول می­شود که اگر رضایت­بخش باشد و به اشتراک گذاشته شود، منجر به ارزش ویژه برند می­شود (بار[[6]](#footnote-6)، 2012). دراین میان، شخصیت­های ارزشمند در حوزۀ ورزش کشور می­توانند همچون برندهای انسانی- ملی به میدان عرضۀ محصولات داخلی وارد شوند و با صحه­گذاری بر آن، موجب حمایت از تولیدات داخلی از یک سو و نمایان ساختن ارزش­های پذیرفتۀ جامعۀ ایرانی در قالب شخصیت­های مقبول ورزشی ازسوی­ دیگر، نقش مؤثری ایفا کنند (کشکر، غفوی و آرامون، 2016).

ورزش به­عنوان یكی از عناصر موثر بر وجهه بین­المللی یك دولت در نظر گرفته می شود. برای شکل دادن یا ارتقا برند یک کشور، دولت­ها یا سایر افراد ممکن است از دیپلماسی ورزشی استفاده کنند (کوبرسکی و استروزک[[7]](#footnote-7)، 2017). روش­های مختلفی وجود دارد که می­تواند نقش ورزش را در برندسازی کشور را به اثبات برساند. احتمالاً یکی از مشهورترین موارد شامل برگزاری رویدادهای ورزشی است، یا ابررویدادها مانند بازی­های المپیک یا جام جهانی فوتبال. این یک فرصت برای یک کشور، یک شهر یا یک منطقه است تا بتواند خود و دارایی­های خود را به مخاطبان جهانی ارائه دهد. بنابراین، به نظر می­رسد میزبانی رویدادهای ورزشی فرصتی برای افزایش قدرت نرم یک کشور فراهم می کند، هرچند، همان­طور که براناگان و جولیانوتی اشاره کرده­اند، در صورت عدم آمادگی میزبان یا نمایش نامطلوب، تاثیرات منفی در برند ملی آنها خواهد داشت. به عنوان مثال، اعتقاد بر این است که چین از طریق بازی­های المپیک در پکن خواسته است به جهانیان قدرت اقتصادی، شایستگی­های سیستم سیاسی خود را نشان دهد و خطری برای جهان ندارد (گرینکس، باراناگان و هولیهان[[8]](#footnote-8)، 2015). با این حال، روش­های دیگر برندسازی ملی با استفاده از ورزش نیز در دسترس سیاست­گذاران است. در برخی شرایط، حتی یک شرکت ساده در مسابقات بین­المللی ورزشی ممکن است تأثیر مثبتی بر برند یک کشور داشته باشد. این بیشتر از همه در مورد کشورهای کوچک و در حال توسعه صدق می­کند، که به دلیل دارایی محدود خود، فرصت کسب مدال در مسابقات بین­المللی ورزشی را ندارند. با این حال، همان­طور که گفته شد، شکل دادن به تصویر بین­المللی نیز می­تواند نمایان شدن بیشتر را به همراه داشته باشد. به گفته باری هولیان، بسیار معمول است که دیپلماسی ورزشی در صدد تأیید وجود کشورها در سیستم بین المللی است. دولت­ها می­توانند با استفاده از روش­هایی که نه تنها برای مخاطبان جهانی مانند آنچه در بالا ذکر شد، بلکه همچنین به منظور افزایش درک آنها به ویژه از جوامع منتخب، چهره بین المللی خود را تقویت کنند. چنین هدفی را می توان از طرق مختلف به دست آورد. ممكن است كشورها كمك­هاي توسعه ورزشي را به كشورهاي فقير و كمتر توسعه يافته ارائه دهند. البته، دلایل چنین سرمایه­گذاری­هایی ممکن است نوع دوستی باشد و هدف آنها صرفاً اشتراک و کمک باشد. با این حال، حتی اگر این هدف اولیه حامی مالی نباشد، ارائه کمک­های توسعه ورزشی همچنان بر درک حامی یا ارائه دهنده کمک در جامعه­ای که کمک را می پذیرد، تأثیر می­گذارد. در واقع، کمک­های توسعه­ای به طور کلی یکی از روش­های اصلی دیپلماسی عمومی است. بهبود درک دولت در یک جامعه خاص نیز ممکن است با برقراری تماس­های دو جانبه ورزشی حاصل شود. اگرچه این نوع دیپلماسی ورزشی ممکن است با رویکرد سیاسی بین کشورهای متخاصم نیز همراه باشد، اما اعزام ورزشکاران برای رقابت در یک ایالت خاص ممکن است از نظر برند یک کشور نیز مزایایی داشته باشد. در عمل، این شکل از برند ملی معمولاً شامل اعزام تیم­ها یا تک تک ورزشکاران به خارج از کشور برای شرکت در یک رویداد ورزشی است. این ارتباطات دوجانبه ورزشی باعث تقویت وجهه بین­المللی یک کشور می­شوند (روف[[9]](#footnote-9)، 2014).

پژوهش­های مختلفی در داخل و خارج از کشور در مورد برند ملی ورزش و برندسازی ملی انجام شده است. عیدی، سلطانیان و رحمتی اصل (2021) نشان داد که عوامل اثر گذار بر برندسازی کشور از طریق موفقیتهای بین المللی ورزشکاران نخبه شامل 18 مقوله اصلی، 41 مفهوم و 183 عامل یا کدباز بود. اردلان، وظیفه دوست و نیکومرام (2019) دولت، فرهنگ، گردشگری، جامعه، جغرافیا و طبیعت را به عنوان مهمترین عوامل تاثیرگذار بر برند ملی نام بردند و نقش ورزش را نادیده گرفتند. نظری و عظیم زاده (2019) نیز شش عامل اقتصادی شامل زیرساخت و بازار، عامل حقوقی شامل قانون، عامل فرهنگی شامل رسانه، آموزش و اخلاق، عامل مدیریتی،عامل سازمانی شامل پایه و عامل محیطی شامل ملی و بین المللی را برای تعالی برند ملی فوتبال ایران شناسایی کردند. شریعتی فیض آبادی و گودرزی (2017) نشان دادند که جمهوری اسلامی ایران تاکنون به دلیل نداشتن استراتژی واحد در زمینه دیپلماسی ورزش و دید «حیات خلوت» به ورزش، بسیاری از فرصت ها را برای توسعه روابط بین الملل خود و توسعه برند ملی را از این طریق از دست داده است. پامنت و کاسینگر[[10]](#footnote-10) (2018) نشان دادند که می­توان از فنآوری­های رسانه­ای برای تشویق مشارکت شهروندان در ترویج ارزش­های برند ملی سوئد در گردشگری به منظور نشان دادن جنبه های معتبر کشور و برای تبلیغات استفاده کرد؛ کوبرسکی و استروزک (2017) در پژوهششان نقش موفقیت­های ورزشی در عرصه­های بین­المللی مانند المیپک را در توسعه برند ملی به اثبات رساندند. کنات، فیال و جونز[[11]](#footnote-11) (2017) نیز نشان دادند که یک کشور در حال ظهور چگونه توسط یک رویداد ورزشی می تواند به دستاوردهای برندسازی ملی دست یابد. با بیان همه مطالب بالا درک می شود که برند ملی مزایایی بی شمار برای کشور مبدا دارد و ورزش به دليل ايجاد حس غرور ملی، ظرفيت سوددهی اقتصادی از طريق ميزبانی رويدادهای مختلف و همچنين کاربرد ديپلماتيك کلی آن ارزش­های مختلفی يافته است.

نتایج بررسی رتبه برند ملی 100 کشور اول جهان، نشانگر رتبه 39 ایران در سال 2017 بوده که نسبت به سال قبل یک پله صعود داشته است، اما در سال 2018 رتبه برند ملی ایران به جایگاه 44 رسید و 5 پله سقوط کرد (برندفایننس[[12]](#footnote-12)، 2018). بررسی گزارش مجمع جهانی اقتصاد (2018) در زمنیه شاخص رقابت پذیری جهانی نیز بیانگر رتبه 69 ایران در سال 18-2017 بوده است که از میان 13 کشور حوزه خاورمیانه و شمال آفریقا، ایران در جایگاه هشتم بوده است (شواب[[13]](#footnote-13)، 2018). در این راستا و با توجه به رتبه ایران در شاخص­های مختلف برند ملی عدم تطابق بین ظرفیت­های کشور و رتبه برند ملی کشور نمایان شد. برای نمونه با توجه به گزارش‌های گروه مشاوره بلوم در سال ۲۰۱۸ رتبه تجاری ایران در سطح جهان ۵۵ بوده است به عبارتی هجدهم آسیا؛ کالاهای صادراتی مبتنی بر مفهوم ساخت کشور تنها ۷ درصد و صادرات از طریق شرکت­های پرچم­دار دارای برند، تنها دو درصد از کل صادرات کشور را شامل شده است. از طرفی دوبینکسی (2021) یکی از جلوه های دیپلماسی و قدرت کشورها را از طریق ورزش معرفی کرده است. وی در زمینه ورزش آمریکا، صنعت کسب و کارهای ورزشی که با برند آمریکا، تسجم یافته و ارزش بیشتری را پیدا کرده است از مهمترین دستاوردهای دولت ترامپ معرفی کرد. همچنین استفاده ایالات متحده از ورزش را، برای سیاست داخلی و خارجی فراتر از سیاست حزبی دانست و ورزش را پلی برای معرفی و ترویج ارزش های آمریکایی به دنیا توصیه کرد. استاپنکو[[14]](#footnote-14) (2010) توانایی میزبانی مسابقات المپیک زمستانی را برای روسیه یکی از ابزارهای موقعیت یابی بین المللی و همچنین توسعه وجهه عمومی کشور عنوان کرد. کانازاوا، جیرالدی و اولویرا[[15]](#footnote-15) (2019) نشان دادند بخش گردشگری ورزشی از مهمترین وجهه های ارتباطات برای برند کشور برزیل است. بررسی این گزارش­ها بیانگر توجه کشورهای پیشرفته و توسعه یافته به برند ملی ورزش کشورشان و ضعف برند ملی ایران است. با بیان این مطالب اهمیت برندسازی ملی مشهود شد و اینکه چقدر با استفاده از برندسازی می­توان سایر ضعف­ها را پوشاند یا نقاط قوت را برجسته کرد. از این رو بسیار مهم است که آسیب­های موجود در برندسازی ملی ورزشی کشور شناسایی شود و با یافتن این مشکلات در ادامه بهتر می­توان به برنامه ریزی و ارتقای برند ملی ورزش کشور اقدام نمود. همچنین برندسازی ملی مزایایی بی­شمار برای کشور مبدا دارد و ورزش به دليل ايجاد حس غرور ملی، ظرفيت سوددهی اقتصادی از طريق ميزبانی رويدادهای مختلف و همچنين کاربرد ديپلماتيك کلی آن ارزش­های مختلفی يافته است. به­همین دلیل بررسی مسائل مربوط به آن از ضرورت برخوردار است. با این وجود تنها اهمیت برندسازی ملی در ورزش به اینجا خلاصه نمی­شود و ضرورت هم نیز دارد. به طور کلی ضرورت انجام این پژوهش را می­توان به شرح ذیل دانست:

1- نقش موثر ورزش در توسعه برند ملی ورزش

2- فقدان تحقیقات کافی در حوزه برندسازی ملی در کشور مخصوصا ورزش

3- نقش زیاد ورزش در توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و به طور کلی دیپلماسی عمومی

4- پیشرفت برند کشورهای رقیب ایران در حوزه ورزش و توسعه برند ملی و بین­المللی کشورهای رقیب

5- امکان دور زدن تحریم­ها و مشکلات سیاسی کشور از طریق برند شدن ملی ورزش کشور

**روش شناسی**

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات برند ملی ورزشی کشور می‌باشد، از روش‌شناسی کیو بهره گرفته شد؛ به همین دلیل این پژوهش از تحقیقات پارادایم تفسیری محسوب می‌شود و چون سنجش متغیر‏های از پیش تعیین شده، به وسیله معیار‏های کمی (همانند تحلیل عاملی اکتشافی) صورت می‏پذیرد، به عنوان پارادایمی اثبات‏گرایانه مطرح می­شود. در نتیجه چارچوب کلی این پژوهش، از نوع پارادایم تفسیری ـ اثبات‌گرایی است. از منظر هدف تحقیق کاربردی است و به دلیل جمع‌آوری اطلاعات که توسط معیارهای کیفی به دست می‌آید و مرحله شناسایی الگوهای ذهنی که توسط معیارهای کمی می‌باشد، از نوع تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود. روش‌شناسی کیو جهت درک راحت سلیقه‏ها و دیدگاه‌های افراد به کار برده می‏شود، افرادی را که دارای ذهنیت مشترکی هستند، شناسایی کرده و بر پایه تحلیل‌های آماری استوار است. جامعیت عبارات نمونه کیو با فضای گفتمان روای مطالعه کیو را شکل می‏دهد؛ به بیان بهتر، محقق از خود باید این پرسش را داشته باشد که آیا عباراتی که گردآوری کرده است از جامعیت و وسعت خوبی برخوردار هستند که ذهنیت‌های مختلفی را ایجاد کنند (غلامیان، نظری، سمیعی و بهشتی، 2022)؛

در پژوهش حاضر روش کیو در 5 مرحله اجرا شده است که عبارتند از:

1. ایجاد کردن فضای گفتمان و مجموعه‌های کیو
2. انتخاب و گزینش مشارکت کنندگان و ارزش‏گذاری کیو
3. تکمیل ارزش‏گذاری نمودارهای کیو
4. تکمیل داده‏ها
5. تفسیر عامل‏ها و الگو‏های ذهنی

در اولین مرحله، با استفاده از روش نمونه­گیری هدفمند با 14 نفر از متخصصان مدیریت ورزشی، مدیریت بازاریابی ورزشی، متخصصان حوزه برندسازی، صاحب­نظران و کارشناسان در حوزه دیپلماسی عمومی و ورزشی، متخصصان در حیطه گردشگری عمومی و ورزشی و اصحاب رسانه جهت مشخص نمودن عبارات کیو مصاحبه شد و مصاحبه‌ها همگی به صورت مجازی بود. میانگین زمان مصاحبه ها ۳۰ دقیقه بود. سوالات مورد استفاده در مصاحبه‏ها به صورت نیمه‌ساختار‌یافته و از سوالات باز بود (وضعیت برند ملی ورزشی کشور را چگونه ارزیابی می کنید؟ آیا می توانیم ورزش خود را به عنوان یک برند ملی در دنیا مطرح کنیم؟ به نظر شما چه مشکلاتی پیرامون برند ملی ورزشی ما وجود دارد؟ در نهایت اگر مسئله مهمی در مورد برند ملی ورزش کشور بود که به آن اشاره نشده یا لازم به توضیح است را بیان بفرمایید.) که در نهایت عبارات استخراج شد و مجددا به تایید افراد مصاحبه شونده رسید. مطالعات کیو به 20 الی 60 عبارت نیازمند است (غلامیان و همکاران، 2022)؛ اگرچه هیچ معیار قطعی برای این تعداد گزارش نشده است. از میان 60 گویه به دست آمده از مصاحبه‏ها، با تلفیق کدهای مشابه و حذف برخی از گویه های کم تکرار در نهایت 29 گزاره تایید شد که در جدول 1 قابل مشاهده است.

بعد از این مرحله نوبت به شناسایی ذهنیت‏ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو رسید. همانند تعداد عبارات نامشخص در روش شناسی کیو برای تعداد مشارکت‏کنندگان در انجام پژوهش کیو نیز ملاک قطعی وجود ندارد و می‏تواند شامل تعداد متفاوتی مشارکت‏کننده باشد با این حال تعداد مشارکت‌کنندگان در مقالات مختلفی بین 10 الی 50 نفر گزارش شده است (غلامیان و همکاران، 2022). در پژوهش حاضر تعداد مشارکت کنندگان 29 نفر بود که عبارات کیو را مرتب نمودند. مشارکت‏کنندگان شامل همان طیف قبلی بودند که به صورت غیر احتمالی انتخاب شدند.

**جدول 1. عبارات کیو در پژهش حاضر**

**Table 1. Cue expressions in the present study**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| کد عبارت  Expression code | عوامل کیو  Q factors | کد مصاحبه شونده  Interviewee code |
| S1 | عدم شایسته سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور  Lack of meritocracy in the country's sports management system | P4, P14, P15 |
| S2 | پرونده های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه های ورزشی در مجامع بین المللی  Many legal cases and complaints against sports clubs in international forums | P6, P7, P13 |
| S3 | وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور  Existence of exclusive markets in the country's sports | P1, P5 |
| S4 | عدم توسعه برندهای تجاری  Lack of development of commercial brands | P1, P3 |
| S5 | از دست دادن کرسی های مختلف در کنفدراسیون های آسیایی و جهانی  Loss of various seats in Asian and World Confederations | P5, P7 |
| S6 | تغییرات مستمر و کوچک بودن ابعاد بازار سرمایه در محیط اقتصادی ورزش کشور  Continuous changes and the small dimensions of the capital market in the economic environment of sports in the country | P9, P10 |
| S7 | تحریم­های اقتصادی و سیاسی  Economic and political sanctions | P10, P12 |
| S8 | بازار محدود ورزش کشور در عرصه های بین المللی  The country's limited sports market in international arenas | P10 |
| S9 | عدم احراز پست­های تأثیرگذار در مجامع بین المللی ورزشی  Failure to obtain influential positions in international sports forums | P6 |
| S10 | مشکلات در زمنیه حق پخش مسابقات ورزشی  Problems related to the right to broadcast sports matches | P11, P12, P13 |
| S11 | فشار ارگان­های بین المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه­ها، ورود بانوان به ورزشگاه­ها، پرونده های حقوقی و ...)  The pressure of international sports organizations in some specific cases (implementation of regulations, entry of women into stadiums, legal cases, etc.) | P5, P6, P14 |
| S12 | سیطره حاکمیت بر رسانه  Sovereignty over the media | P11, P12 |
| S13 | فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت پذیری  Lack of dynamic media and injection of competitive spirit | P11, P12, P1 |
| S14 | روابط بین المللی نه چندان مناسب با قدرت های ورزشی دنیا  International relations not very suitable with the sports powers of the world | P7, P5, P9 |
| S15 | عدم تمایل سرمایه گذاران برای ورود به ورزش کشور  The unwillingness of investors to enter the country's sports | P8, P13 |
| S16 | عدم استفاده از مزیت های موجود ورزشی کشور  Not using the existing sports advantages of the country | P3, P11 |
| S17 | نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور  Not having symbols and mascots in the country's national sports brand | P2, P3 |
| S18 | عدم بهره برداری کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور  The National Olympic Committee's non-use of the country's national sports brand | P3, P9 |
| S19 | عدم شیوه مناسب معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور  Lack of proper way of introducing the advantages and sports strengths of the country | P1, P13, P14 |
| S20 | عدم تبلیغات و معرفی مناسب بر روی رشته های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش های رزمی و ...  Lack of advertising and proper introduction on the country's successful sports such as wrestling, volleyball (sitting), football, martial arts, etc. | P10, P8 |
| S21 | عدم دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور  Lack of a comprehensive view of the country's national sports brand | P2, P12 |
| S22 | دولتی بودن بسیاری از سازمان ها و باشگاه های ورزشی مطرح کشور  Many of the prominent sports organizations and clubs of the country are state-owned | P1, P12, P13, P14 |
| S23 | اداره شدن فدارسیون های ورزشی کشور بر مبانی نظرات شخصی و غیر کارشناسی  Running the country's sports federations based on personal and non-expert opinions | P2, P6 |
| S24 | عدم نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه ای کشور  Lack of economic and income generation view of the country's professional sports | P9, P11 |
| S25 | شیوه نادرست مدیریت باشگاه های ورزشی کشور  Incorrect way of managing sports clubs in the country | P4, P13 |
| S26 | فضای بسته تجاری کشور  Closed commercial space of the country | P4, P9 |
| S27 | وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه ای کشور  Dependence on the oil economy in the country's professional sports | P1, P4, P8 |
| S28 | عدم ریل گذاری صحیح قانونی در تصمیمات ورزش کشور  Lack of legal correctness in the country's sports decisions | P5, P6, P13 |
| S29 | حق مالکیت معنوی  Intellectual property right | P6, P11 |

با استفاده از چرخش واریماکس و تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل بالا با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه 22 دسته‌بندی شدند.

**یافته ها**

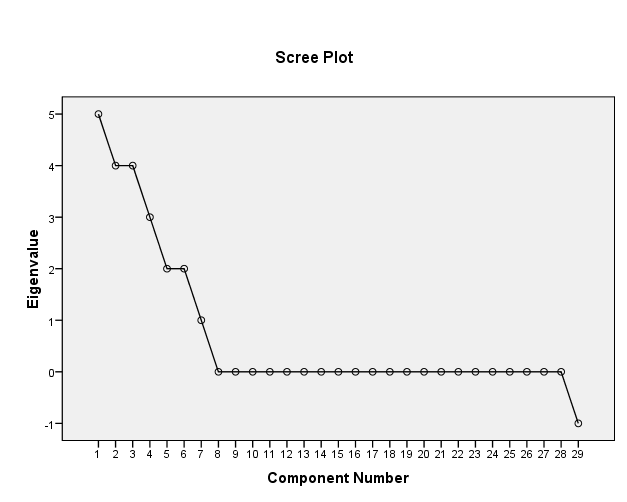
در جدول 2 مشخصات کامل افراد مصاحبه شونده به تفکیک بیان شد.

**جدول 2. ویژگی افراد مصاحبه شونده**

**Table 2. Characteristics of the interviewees**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| لیست مصاحبه شوندگان  List of interviewees | | | | |
| کد مصاحبه  Interview code | **سمت و تخصص**  **Position and expertise** | **تحصیلات**  **Education** | **سابقه کاری**  **Work Experience** | **مدت زمان مصاحبه**  **Interview duration** |
| P1 | عضو هیات علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی)  Faculty member (sports marketing management) | دکتری تخصصی  PhD | 8 سال  8 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P2 | متخصص حوزه برندسازی  Branding specialist | دکتری تخصصی  PhD | 12 سال  12 Years | 30 دقیقه  30 minutes |
| P3 | متخصص حوزه برندسازی  Branding specialist | دکتری تخصصی  PhD | 4 سال  4 Years | 30 دقیقه  30 minutes |
| P4 | عضو هیات علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی)  Faculty member (sports marketing management) | دکتری تخصصی  PhD | 20 سال  20 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P5 | صاحب نظر و متخصص دیپلماسی  Expert in diplomacy | دکتری تخصصی  PhD | 12 سال  12 Years | 30 دقیقه  30 minutes |
| P6 | صاحب نظر و متخصص دیپلماسی ورزشی  Expert in sports diplomacy | دکتری تخصصی  PhD | 5 سال  5 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P7 | صاحب نظر و متخصص دیپلماسی ورزشی  Expert in sports diplomacy | دکتری تخصصی  PhD | 6 سال  6 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P8 | خبره و متخصص حوزه گردشگری  Expert and expert in the field of tourism | دکتری تخصصی  PhD | 25 سال  25 Years | 40 دقیقه  40 minutes |
| P9 | عضو هیات علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی)  Faculty member (sports marketing management) | دکتری تخصصی  PhD | 14 سال  14 Years | 40 دقیقه  40 minutes |
| P10 | خبره و متخصص حوزه گردشگری ورزشی  Expert and expert in the field of Sport tourism | دانشجوی دکتری  PhD student | 3 سال  3 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P11 | متخصص رسانه ورزشی  Sports media specialist | دانشجوی دکتری  PhD student | 4 سال  4 Years | 20 دقیقه  20 minutes |
| P12 | متخصص رسانه ورزشی  Sports media specialist | دکتری تخصصی  PhD | 5 سال  5 Years | 25 دقیقه  25 minutes |
| P13 | عضو هیات علمی (مدیریت ورزشی)  Faculty member (Sports Management) | دکتری تخصصی  PhD | 24 سال  24 Years | 45 دقیقه  45 minutes |
| P14 | عضو هیات علمی (مدیریت ورزشی)  Faculty member (Sports Management) | دکتری تخصصی  PhD | 18 سال  18 Years | 30 دقیقه  30 minutes |

برای مشخص کردن تعداد مطلوب مولفه‏ها در روش شناسی کیو نمودار سنگ‏ریزه مورد استفاده قرار می‏گیرد؛ تغییرات مقادیر ويژه در ارتباط با عامل‏ها توسط این نمودار نشان داده می‏شود. با توجه به نظر و دیدگاه خبرگان، به طور مجموع تعداد 7 عامل بالاتر از عدد 1 شناسایی شدند که این هفت عامل حدود 895/79 درصد از کل عامل‏ها را پوشش می‏دهند (شکل 1).



**شکل1. نمودار سنگ‏ریزه (اسکری)**

**Figure 1. Pebble diagram (military)**

**فرآیند تحلیل کیو**

به مثابه تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی کیو نیز از دو مرحله تشکیل می‏شود؛ در مرحله اول عامل‏ها استخراج شده و در مرحله دوم چرخش عامل‏ها به طوری که قابل تفسیر باشند، انجام ‏می‏شود. البته انجام مرحله دوم زمانی ضرورت دارد که تفسیر عامل‏های مرحله دوم به آسانی نباشد؛ یعنی به عنوان ذهنیت‏های مشخصی نتوان آ‏ن‏ها را تعریف کرد. برای انجام مرحله‏ی ابتدایی تحلیل عاملی کیو روش مولفه‏های اصلی، از رایج ترین شیوه‏های استخراج عامل‏ها می‏باشد. میزان واریانس هر الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن در جدول 3 تعیین نشان داده شده است.

**جدول3. میزان واریانس تبیین شده هر عامل یا الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن**

**Table 3. The amount of explained variance of each factor or mental pattern and its eigenvalue**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تعداد الگوهای ذهنی پژوهش**  **The number of research mental models** | **چرخش متعامد عامل‏ها**  **Orthogonal rotation of factors** | | |
| **جمع کل**  **Total** | **درصد واریانس**  **Percentage of variance** | **واریانس تجمعی**  **Cumulative variance** |
| الگوی ذهنی اول: **فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده**  The first mental model: the legal environment and deterrent governance | 5.552 | 19.144 | 19.144 |
| الگوی ذهنی دوم: **گرایش به مدیریت نامناسب**  The second mental model: tendency to inappropriate management | 4.968 | 16.199 | 35.343 |
| ‏ الگوی ذهنی سوم: **فشارهای بیرونی و تحریم ها**  The third mental model: external pressures and sanctions | 4.052 | 13.974 | 49.317 |
| الگوی ذهنی چهارم: **عدم وجود بازارهای آزاد**  The fourth mental model: the absence of free markets | 3.409 | 11.755 | 61.072 |
| الگوی ذهنی پنجم: **مشکلات اقتصادی و سرمایه گذاری**  The fifth mental model: economic and investment problems | 2.278 | 7.856 | 68.928 |
| الگوی ذهنی ششم: **ساختار فرهنگی ورزشی ضعیف**  The sixth mental pattern: weak sports cultural structure | 2.053 | 7.080 | 76.008 |
| الگوی ذهنی هفتم: **ضعف رسانه­های ورزشی کشور**  The sixth mental model: the weakness of the country's sports media | 1.127 | 3.887 | 79.894 |

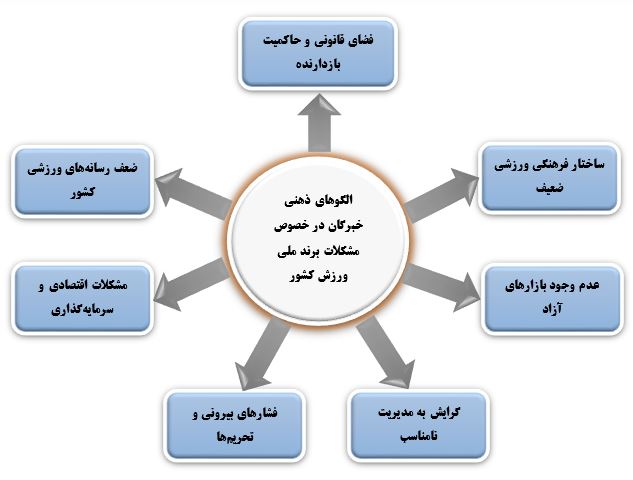
در مطالعه حاضر هدف از انجام و مطالعه کیو و جهت تفسیرپذیر بودن عوامل،‌ تعداد هفت ذهنیت متفاوت (الگوی ذهنی) در خصوص مشکلات پیرامون برند ملی ورزش کشور شناسایی شدند و به خاطر عقاید مشترک و اشتراک نظرات در قالب‏های مجزا قرار گرفتند. در جدول شماره 4 الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‏های کیو و مشارکت‏کنندگان در هر الگوی ذهنی به ترتیب نشان داده شده است.

**جدول 4. الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‏های کیو به ترتیب اولویت و مشارکت‏کنندگان در هر الگوی ذهنی**

**Table 4. Mental patterns made from cue samples in order of priority and participants in each mental pattern**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| خبرگان  Experts | کدهای کیو  Q codes | عوامل کیو  Q factors | الگوی ذهنی  Mental pattern |
| M3, M10, M21, M24, 27 | S14 | روابط بین المللی نه چندان مناسب با قدرت های ورزشی دنیا  International relations not very suitable with the sports powers of the world | **فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده**  Legal environment and deterrent governance |
| S18 | عدم بهره برداری کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور  The National Olympic Committee's non-use of the country's national sports brand |
| S22 | دولتی بودن بسیاری از سازمان ها و باشگاه های ورزشی مطرح کشور  Many of the prominent sports organizations and clubs of the country are state-owned |
| S28 | عدم ریل گذاری صحیح قانونی در تصمیمات ورزش کشور  Lack of legal correctness in the country's sports decisions |
| S29 | حق مالکیت معنوی  Intellectual property right |
| M6, M9,M11,M20,M25, M28 | S1 | عدم شایسته سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور  Lack of meritocracy in the country's sports management system | **گرایش­به مدیریت نامناسب**  Tendency to improper management |
| S21 | عدم دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور  Lack of a comprehensive view of the country's national sports brand |
| S23 | اداره شدن فدارسیون های ورزشی کشور بر مبانی نظرات شخصی و غیر کارشناسی  Running the country's sports federations based on personal and non-expert opinions |
| S25 | شیوه نادرست مدیریت باشگاه های ورزشی کشور  Incorrect way of managing sports clubs in the country |
| M4, M5, M19, M26 | S2 | پرونده های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه های ورزشی در مجامع بین المللی  Many legal cases and complaints against sports clubs in international forums | **فشارهای بیرونی و تحریم**  External pressures and sanctions |
| S5 | از دست دادن کرسی های مختلف در کنفدراسیون های آسیایی و جهانی  Loss of various seats in Asian and World Confederations |
| S7 | تحریم­های اقتصادی و سیاسی  Economic and political sanctions |
| S9 | عدم احراز پست­های تأثیرگذار در مجامع بین المللی ورزشی  Failure to obtain influential positions in international sports forums |
| S11 | فشار ارگان­های بین المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه­ها، ورود بانوان به ورزشگاه­ها، پرونده های حقوقی و ...)  The pressure of international sports organizations in some specific cases (implementation of regulations, entry of women into stadiums, legal cases, etc.) |
| M2,M14, M15, M22 | S3 | وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور  Existence of exclusive markets in the country's sports | **عدم وجود بازارهای آزاد**  Absence of free markets |
| S8 | بازار محدود ورزش کشور در عرصه های بین المللی  The country's limited sports market in international arenas |
| S26 | فضای بسته تجاری کشور  Closed commercial space of the country |
| S27 | وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه ای کشور  Dependence on the oil economy in the country's professional sports |
| M1, M12, M13 | S4 | عدم توسعه برندهای تجاری  Lack of development of commercial brands | **مشکلات اقتصادی و سرمایه­گذاری**  Economic and investment problems |
| S6 | تغییرات مستمر و کوچک بودن ابعاد بازار سرمایه در محیط اقتصادی ورزش کشور  Continuous changes and the small dimensions of the capital market in the economic environment of sports in the country |
| S15 | عدم تمایل سرمایه گذاران برای ورود به ورزش کشور  The unwillingness of investors to enter the country's sports |
| S24 | عدم نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه ای کشور  Lack of economic and income generation view of the country's professional sports |
| M7, M8, M17, M29 | S16 | عدم استفاده از مزیت های موجود ورزشی کشور  Not using the existing sports advantages of the country | **ساختار فرهنگی ورزشی ضعیف**  Weak sports cultural structure |
| S17 | نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور  Not having symbols and mascots in the country's national sports brand |
| S19 | عدم شیوه مناسب معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور  Not having symbols and mascots in the country's national sports brand |
| S20 | عدم تبلیغات و معرفی مناسب بر روی رشته های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش های رزمی و ...  Lack of advertising and proper introduction on the country's successful sports such as wrestling, volleyball (sitting), football, martial arts, etc. |
| M16, M18, M23 | S10 | مشکلات در زمنیه حق پخش مسابقات ورزشی  Problems related to the right to broadcast sports matches | **ضعف رسانه­های ورزشی کشور**  The weakness of the country's sports media |
| S12 | سیطره حاکمیت بر رسانه  Sovereignty over the media |
| S13 | فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت پذیری  Lack of dynamic media and injection of competitive spirit |

با توجه به موارد ذکر شده و بر اساس امتیازات داده شده از سوی خبرگان به عوامل کیو و همچنین مصاحبه‌ها و نحوة ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار کیو از سوی خبرگان، تحلیل و تفسیر عقاید و دیدگاه‌های هر الگوی ذهنی صورت گرفته است. این الگوهای ذهنی به شرح شکل 2 می باشد.



**شکل2. الگوهای ذهنی خبرگان**

**Figure 2. Mental patterns of experts**

**بحث و نتیجه گیری**

هدف تحقیق حاضر واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات پیرامون برند ملی ورزش کشور بود. یافته­های تحقیق نشان داد که 7 الگوی ذهنی وجود دارد که به مشکلات برند ملی ورزش کشور دامن می­زند. در ادامه هر یک از الگوهای ذهنی شناسایی شده توضیح و شرح داده شد و سپس با توجه به آن نتیجه گیری کلی و پیشنهاداتی برای برون رفت از این وضعیت ارائه شد.

**الگوی ذهنی اول: فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده**

این الگوی ذهنی دربرگیرنده عواملی همچون روابط بین المللی نه چندان مناسب با قدرت های ورزشی دنیا، عدم بهره برداری کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور، دولتی بودن بسیاری از سازمان ها و باشگاه های ورزشی مطرح کشور، عدم ریل گذاری صحیح قانونی در تصمیمات ورزش کشور و حق مالکیت معنوی بود. خبرگانی که این ذهنیت را داشتند، بر این عقیده بودند که برند ملی ورزش کشور تحت تاثیر حاکمیت قرار دارد و به دلیل مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد، ورزش کشور ما با وجود شایستگی­های فراوان نتوانسته خود را به عنوان یک برند ملی در سطح دنیا بشناساند یا از آن به بهترین شکل استفاده کند. از آن­جایی که روابط دیپلماتیک نقش موثری در ارتباطات کشورها دارد، این مشکلات در زمینه برند ملی ورزش کشور منطقی می­باشد. از طرفی فضای قانونی کشور از منظر این خبرگان مساعد نیست و اینکه بسیاری از سازمان­ها و حتی باشگاه­های ورزشی کشور تحت مالکیت دولت است یک عامل بازدارنده قوی محسوب می­شود. لی و چون[[16]](#footnote-16) (2017) و مک کلوری[[17]](#footnote-17) (2017) در پژوهش خود سیاست­های بین المللی کشور را عرصه مهمی در توسعه برند ملی معرفی کردند. این یافته با پژوهش نظری و عظیم زاده (2019) و جعفربیگی، سیوان نوری و محرم زاده (2022) نیز همسو بود. همچنین در پژوهش شریعتی فیض آبادی و همکاران (2017) نشان دادند که جمهوری اسلامی ایران تاکنون به دلیل نداشتن استراتژی واحد در زمینه دیپلماسی ورزش و دید «حیات خلوت» به ورزش، بسیاری از فرصت ها را برای توسعه روابط بین الملل خود و توسعه برند ملی را از این طریق از دست داده است.

**الگوی ذهنی دوم: گرایش به مدیریت نامناسب**

این الگوی ذهنی شامل عواملی همچون عدم شایسته سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور، عدم دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور، اداره شدن فدارسیون های ورزشی کشور بر مبانی نظرات شخصی و غیر کارشناسی و شیوه نادرست مدیریت باشگاه های ورزشی کشور بود. بدون شک افرادی که این الگوی ذهنی را داشتند بر این عقیده استوار بودند که اگر مدیریت به شکل مناسب اجرا شود، بسیاری از مشکلات را می­توان حل نمود و در راستای برندسازی ملی ورزش کشور گام­های مثبتی برداشت؛ افرادی که این الگوی ذهنی را داشتند این فرض را داشتند که مدیریت نامناسب مهمترین مشکل برند ملی ورزش کشور است. یکی از عوامل مدیریت نامناسب مربوط به مدیریت باشگاه­های ورزشی بود که با نتیجه ریچلیو[[18]](#footnote-18) و همکاران (2011) همسو است. در پژوهش­های عیدی و همکاران (2021) و نظری و عظیم زاده (2019) به بحث مدیریت در ارتباط با برندسازی کشور پرداخته بودند که با این نتیجه همپوشانی دارد.

**الگوی ذهنی سوم: فشارهای بیرونی و تحریم**

در این الگوی ذهنی خبرگان اعتقاد داشتند که مشکل اصلی برند ملی ورزش کشور نه به مسائل داخلی بلکه به عوامل بیرونی مربوط است؛ بدین صورت که کشور ایران نتوانتسه است برند ملی ورزش خود را ارتقا بخشد یا به بهترین شکل از آن استفاده کند زیرا که تحریم­های بین المللی و فشارهای بیرونی به قدری زیاد بوده است که ورزش کشور را دچار مشکل کرده است. مهمترین عوامل شناسایی شده در این الگوی ذهنی شامل پرونده های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه های ورزشی در مجامع بین المللی، از دست دادن کرسی های مختلف در کنفدراسیون های آسیایی و جهانی تحریم­های اقتصادی و سیاسی، عدم احراز پست­های تأثیرگذار در مجامع بین المللی ورزشی، فشار ارگان­های بین المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه­ها، ورود بانوان به ورزشگاه­ها، پرونده های حقوقی و ...). استروتاباستا[[19]](#footnote-19) و همکاران (2021) در پژوهش خود که با هدف چالش­های توسعه صادارت کالاهای داخلی و برند ملی روسیه بود، نشان دادند تحریم­های اثر منفی بر برند ملی کشور روسیه گذاشته است. همچنین با نتایج تحقیق علی زاده (2013) همسو است.

**الگوی ذهنی چهارم: عدم وجود بازارهای آزاد**

مهمترین عوامل در این الگوی ذهنی شامل وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور، بازار محدود ورزش کشور در عرصه های بین المللی، فضای بسته تجاری کشور و وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه ای کشور بود. از منظر این خبرگان برند ملی ورزش کشور به فضای داخل کشور محدود شده است و اینکه شرکت­های ورزشی داخل کشور امکان رقابت و ورود به بازارهای رقابتی را ندارند یا حتی شرکت­های معتبر ورزشی نمی­توانند یا نمی­خواهند وارد بازارهای داخلی کشور شوند، از مهمترین مشکلات برند ملی ورزش کشور است؛ زیرا برند ملی ورزش کشور فقط معطوف به ورزشکاران، باشگاه­ها یا تیم­های ملی نیست، بلکه برندهای تجاری زیرمجموعه برندهای ملی هستند که در راستای برندسازی ملی مقصد خود گام برمی­دارند. به عنوان مثال برندهایی همچون نایکی، آدیداس، پوما علاوه بر توسعه برندهای تجاری خود توانسته­اند برند ملی ورزشی کشورهای خود را ارتقا دهند. از این رو فضای بسته تجازی کشور و عدم وجود بازارهای آزاد نیز یکی دیگر از الگوهای ذهنی شناسایی شده می­باشد.

**الگوی ذهنی پنجم: مشکلات اقتصادی و سرمایه­داری**

افرادی که این الگوی ذهنی را داشتند، معتقد بودند که برند ملی ورزش کشور از منظر اقتصادی و سرمایه­داری دچار ضعف­های فراوانی است. شاید بتوان این الگوی ذهنی را با الگوی ذهنی عدم وجود بازارهای آزاد بسیار شبیه به هم دانست اما تفاوت­هایی نیز با یکدیگر دارند. در اینجا صرفا به بازار و برندهای تجاری فقط اشاره نمی­کند و مقصود گسترده­تر است زیرا ابعاد بازار سرمایه را در محیط اقتصادی کشور کوچک می­داند که در نتیجه آن ممکن است سرمایه­گذاران تمایلی برای ورود به آن نداشته باشد. مهمترین عوامل این الگوی ذهنی نیز شامل عدم توسعه برندهای تجاری تغییرات مستمر و کوچک بودن ابعاد بازار سرمایه در محیط اقتصادی ورزش کشور عدم تمایل سرمایه گذاران برای ورود به ورزش کشور عدم نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه ای کشور بود. همچنین مشکلات اقتصادی و سرمایه­داری سبب می­شود که کشور نتواند میزبان رویدادهای ورزشی مهم شود و این یکی از ضعف­های برند ملی ورزش هر کشوری است. کیات و جونز (2017) بر اهمیت رویدادهای ورزشی بر برند ملی اشاره کرده بودند و بیان کردند که یک کشور در حال توسعه می­تواند از رویداد ورزشی در راستای برندسازی ملی خود گام بردارد.

**الگوی ذهنی ششم: ساختار فرهنگی ورزش ضعیف**

عدم استفاده از مزیت های موجود ورزشی کشور، نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور، عدم شیوه مناسب معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور و عدم تبلیغات و معرفی مناسب بر روی رشته های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش های رزمی و ... از مهمترین عوامل این الگوی ذهنی به شمار می­رود. ماکسمینکو[[20]](#footnote-20) (2015) نیز به طور خاص در پژوهش خود از سیاست­های فرهنگی ورزشی یک کشور به عنوان شاخص برندساز نام برده بود. در تحقیقات دیگری از جمله آنهولت (2007)، سونگ و سان[[21]](#footnote-21) (2013)، بلوسو[[22]](#footnote-22) (2010) و والش و ویدمن (2008) به سیاست­گذاری داخلی، فرهنگی و دولتی در عوامل برندساز ملی اشاره کرده بودند. در نتیجه همانطور که این وجود آن باعث برندسازی ملی می­شود فقدان آن یک مشکل محسوب می­شود که با این نتیجه همپوشانی دارد.

**الگوی ذهنی هفتم: ضعف رسانه­های ورزشی کشور**

این الگوی ذهنی نشان می­دهد که رسانه­ها تاثیر عمده­ای بر برند ورزشی یک کشور خواهد داشت. بخش عمده­ای از درآمدهای حاصله از ورزش مربوط به رسانه­ها می­باشد که در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مهمترین عوامل این الگوی ذهنی شامل مشکلات در زمنیه حق پخش مسابقات ورزشی، سیطره حاکمیت بر رسانه و فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت پذیری می­باشد.

با توجه به تحلیل الگوهای ذهنی مشخص شد که کشور ما در زمینه برند ملی ورزش از ضعف­ها و مشکلات زیادی برخوردار است که هر کدام به نحوی در برند ملی ورزش کشور موثر بوده­اند. نکته­ای که حائز اهمیت است، پس از بحث صورت گرفته مشخش شد که تمامی الگوهای ذهنی شناسایی شده به نحوی با یکدیگر مرتبط هستند و نمی­توان آنها را مستقل از هم دانست؛ به عنوان مثال فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده سبب می­شود که کشور در اقتصاد و جذب سرمایه­گذاران ضعف داشته باشد؛ این عامل خود باعث خواهد شد فضای تجاری بسته در کشور حکم فرما باشد و امکان ورود رقبا وجود نداشته باشد و برندهای تجاری داخل کشور به صورت انحصاری دربیایند. از طرفی فشارهای بیرونی و تحریم­ها راهکاری جز این نگذاشته است که کشور به سمت خودکفایی پیش رود. این توضیحات مشخص می­کند که برند ملی ورزش کشور دارای مشکلات ریشه­ای می­باشد و سطحی نیست. به همین دلیل برون رفت از این وضعیت به راحتی میسر نخواهد بود. بدین معنی که کشور ما برای اینکه بتواند برند ملی خود را ارتقا دهد و از مزایای برندسازی استفاده کنند، باید تغییرات گسترده­ای ابتدا در شکل حکمرانی خود داشته باشد. در این راستا باید سعی شود که افراد دیپلمات و مسئول در بدنه فدراسیون­های بین المللی ورزشی را افزایش داد، تا از این طریق بتوان فشار تحریم­ها را بر ورزش کشور کمتر کرد یا دور زد؛ زیرا بسیاری از مشکلات برند ملی ورزش کشور از فشارهای بیرونی ناشی می­شود؛ از طرفی باید از مدیریت ناکارآمد و سلیقه­ای دست کشید. با تمامی مشکلاتی که برند ملی ورزش کشور گریبان گیر است، اما می­توان با مدیریت کارا و درست، از مزایای داخلی بیشترین بهره را برد. به عنوان مثال دو باشگاه پرسپولیس و استقلال به عنوان پرطرفدارترین باشگاه­های آسیا نتوانسته­اند از دارایی ذاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند؛ چند دلیل عمده طبق نتایج تحقیق برای این مهم وجود داشت. اول اینکه فضای حاکمیت و دولتی بودن باشگاه­ها مشکلات حقوقی زیادی را به وجود آورده است، از طرفی مدیریت نامناسب باشگاه­ها هر ساله سبب می­شود که هزینه­های زیادی بر دوش دولت بیفتد؛ در صورتیکه باشگاه­های مطرح دنیا به ندرت دست به تغییر مدیریت خود می­زنند اما این دو باشگاه پرطرفدار شاهد تغییرات گسترده مدیریتی بوده­اند. در یک نتیجه گیری کلی باید بیان کرد که ساختار ورزش کشور نتوانسته است که برند خود را به خوبی در کشور تبیین کند و به عنوان یک برند ملی چه در سطح داخلی چه در سطح بین اللملی مطرح نماید و از الگوهای ذهنی شناسایی شده این مهم استنباط می­شود که برای برون رفت از آن باید بسیار ریشه­ای به حل مسئله اقدام نمود. به همین منظور پیشنهادات کاربردی زیر می­تواند راهگشا باشد.

1- در بحث برند ملی ورزش کشور، موضوع تبلیغات و جایگاه یابی نیز می­تواند یک شاخص اثرگذار قوی باشد. تبلیغات می­تواند مانند چاقو دولبه عمل کند، زیرا همانقدر که تبلیغات خوب می­تواند به برند ملی کشور کمک کند، تبلیغات منفی تاثیرات بیشتری نیز خواهد داشت و باعث کند شدن یا حتی پایین آمدن ارزش برند ملی شود. به همین دلیل پیشنهاد می­شود از ابزارهای رسانه­ای برای معرفی مزایای ورزشی کشور به خوبی استفاده شود.

2- پیشنهاد می­شود به شرکت­های معتبر ورزشی کشور به عنوان یک عامل مهم در شناساندن برند ملی ورزش کشور استفاده نمود. همانطور که برندهایی مانند آدیداس، نایکی، پوماريال نیوبالانس و غیره سبب شده اند که کشور مقصد در زمینه ورزش بیشتر شناسایی شوند، باید در داخل کشور سیاست های تببین شود که از شرکت­های ورزشی به بهرین شکل حمایت شود.

3- پیشنهاد می شود بحث دیپلماسی ورزشی برای جلوگیری از اثر تحریم های بین المللی جدی گرفته شود.

4- پیشنهاد می شود برای برون رفت از مشکلات برند ملی ورزشی، از دارایی های ذاتی که کشور دارد به خوبی استفاده شود؛ کشور ایران در عرصه ورزش از دارایی های ذاتی همچون چشم اندازهای طبیعی ورزشی، چهار فصل بودن و امکان ورزش های مختلف در سراسر کشور، وجود ورزش های ملی، برندهای شخصی، وجود استعدادهای فراوان و مستعد سرمایه گذاری ورزشی برخوردار است که می تواند برای برون رفت از مشکلات مفید واقع شود.

**تقدیر و تشکر**

در انتها از همه عزیزانی که ما را در به ثمر رسیدن این تحقیق و نتایج مستند یاری نموده اند تشکر می کنیم، به خصوص تمامی افرادی که با سعه صدر قبول زحمت کردند و اطلاعات خود را از طریق مصاحبه با تیم تحقیق به اشتراک گذاشتند و از نشریه وزّین مطالعات مدیریت ورزشی که با دقت و به سرعت و به دور از هرگونه سوگیری، مقاله را بررسی و داوری کردند، کمال تقدیر و تشکر را داریم.

**منابع:**

[Alizadeh, Ali (2013). analysis of the impact of sanctions on brand name and brand (branded brands), the second national conference of applied research in management and accounting sciences, Tehran.](https://civilica.com/doc/382240/)

[Anholt, S. (2007). What is competitive identity? Competitive identity (pp. 1-23): Springer.](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230627727_1)

[Ardalan, A., Vazifehdust, H., & Nikoomaram, H. (2019). Planning the future of Iran with nation branding. Future study Management, 30(116), 153-169.](https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_14190_en.html?lang=en)

[Azar, A., zabihi jamkhaneh, m., & Khanahmadloo, R. (2019). Ranking of Iranian Industries in Terms of their Importance in Nation Branding and their Roles in Promoting it. Quarterly Journal of Brand Management, 5(4), 7-40.](https://bmr.alzahra.ac.ir/article_4632_348f2656dff827665526a63217c5c8b5.pdf?lang=en)

[Barr, M. (2012). Nation branding as nation building: China’s image campaign. East Asia, 29(1), 81-94.](https://link.springer.com/article/10.1007/s12140-011-9159-7)

[Bozorgkhou, H., Keimasi, M., Esfidani, M., & Torkestani, M. (2019). Identifying and Prioritizing the Factors Affecting Iran's Nation Brand with the consumer's Cognitive behavior approach. Consumer Behavior Studies Journal, 5(2), 83-110.](https://cbs.uok.ac.ir/article_60904_ffea18eadf1021f7496e961723e6173e.pdf)

[Brands,%20N.%20(2018).%20The%20annual%20report%20on%20the%20most%20valuable%20nation%20brands%20October%202018. Brand%20Finance.%20URL:%20http:/brandfinance.%20com/images/upload/brand\_finance\_nation\_brands\_reports\_2018.‏](file:///F:\دوره%20دکتری\رساله\مقالات%20رساله\2\Brands,%20N.%20(2018).%20The%20annual%20report%20on%20the%20most%20valuable%20nation%20brands%20October%202018. Brand%20Finance.%20URL:%20http:\brandfinance.%20com\images\upload\brand_finance_nation_brands_reports_2018.‏)

[Dinnie, K. (2015). Nation branding: Concepts, issues, practice: Routledge.](https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315773612/nation-branding-keith-dinnie)

[Dubinsky, Y. (2021). Sports, Brand America and US public diplomacy during the presidency of Donald Trump. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1-14.‏](https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-021-00230-6)

[Eydi, H., soltanian, L., rahmati asl, Z. (2021). Presenting the Islamic Republic of Iran Branding Pattern through International Success of Elite Athletes in Sporting Events. Sport Management Studies.](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_2675.html?lang=en)

[Feiz, D., Mirmohammadi, s. m., & Izadkhah, M. M. (2020). Designing and Presenting Iran's National Branding Model Using Basic Theory and Interpretive Structural Modeling (ISM) Commercial Strategies, 14(10), 79-98.](http://cs.shahed.ac.ir/article_2366.html)

[Gholamian, J., Torshizi, A. N., Samiei, S., & Beheshti, R. (2022). Identifying the Mental Patterns of Experts Regarding the Factors Affecting the Increase of Media Literacy Level of Physical Education Teachers in Virtual Education Caused by the Corona Epidemic. *Research on Educational Sport*, *9*(25), 65-88.‏](https://journals.ssrc.ac.ir/article_2744_41dd4fc452b005feeaf9f632dd8ee947.pdf)

[Gripsrud, G., Nes, E. B., & Olsson, U. H. (2010). Effects of hosting a mega-sport event on country image. Event Management, 14(3), 193-204.](https://www.ingentaconnect.com/content/cog/em/2010/00000014/00000003/art00002)

[Grix, J., Brannagan, P. M., & Houlihan, B. (2015). Interrogating states’ soft power strategies: A case study of sports mega-events in Brazil and the UK. Global society, 29(3), 463-479.‏](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600826.2015.1047743)

[Jafarbeigi, S., Nouri, M. S., & moharramzadeh, M. (2022). Developing a conceptual model of international competence and diplomacy of the country sports managers. Sport Management Studies, 14(75),](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3398.html?lang=en)

[Kanazawa, F. N., Giraldi, J. D. M. E., & Oliveira, J. H. C. D. (2019). Online and offline communication for country brands: an exploratory study of the Brazil Brand. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 13, 58-71.‏](https://www.scielo.br/j/rbtur/a/9g4XzhyPhnPYFCrkJM4cbKR/?lang=en&format=html)

[Keshkar, S., Ghafoori, F., & Aramon, S. (2016). Identifying Iranian sport Human brand characteristics and the rate of social acceptance of it in the internal products marketing of Iran. Research in Sport Management and Motor Behavior, 6(11), 91-104.](https://jrsm.khu.ac.ir/browse.php?a_id=2381&sid=1&slc_lang=en)

[Knott, B., Fyall, A., & Jones, I. (2017). Sport mega-events and nation branding: Unique characteristics of the 2010 FIFA World Cup, South Africa. International Journal of Contemporary Hospitality Management.](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2015-0523/full/html)

[Kobierecki, M. M., & Strożek, P. (2017). Sport as a factor of nation branding: A quantitative approach. The International Journal of the History of Sport, 34(7-8), 697-712.](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09523367.2017.1403901)

[Lee, Y., & Chun, H. (2017). Nation image and its dynamic changes in Wikipedia. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship.](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJIE-04-2017-020/full/html)

[Mary, M., & Misiani, M. P. (2017). Applying Anholt’s national branding model: The case of Kenya. Bus Eco J, 8(335), 2.](https://www.researchgate.net/profile/Mary-Mugo/publication/322591434_Applying_Anholt's_National_Branding_Model_The_Case_of_Kenya/links/5a69b0b10f7e9b01f3eda5b2/Applying-Anholts-National-Branding-Model-The-Case-of-Kenya.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail)

[McClory, J. (2017). The Soft Power 30: A Global Ranking of Soft Power, 2017. Washington: Portland.](https://scholar.google.com/scholar?hl=fa&as_sdt=0%2C5&q=%29.+The+Soft+Power+30%3A+A+Global+Ranking+of+Soft+Power%2C+2017.+Washington%3A+Portland&btnG=#d=gs_cit&t=1658642425993&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ABPiLQX9uFrkJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dfa)

[Mohammadifar, Y., Ahmadian, G., & Heshmati, A. (2019). The Concequence of National Branding for Iran with Emphasis on Political and Economic Dimensions. International Political Economy Studies, 2(1), 25-56.](https://ipes.razi.ac.ir/article_1205_en.html)

[Nazari, R., & AzimZade, S. M. (2019). Identification of Components of Iran Football NationalBrand Excellence Model.](https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=751593)

[Ostapenko, N. (2010). Nation branding of Russia through the Sochi Olympic Games of 2014. Journal of Management Policy and Practice, 11(4), 60-63.‏](http://www.na-businesspress.com/JMPP/ostapenko_abstract.html)

[Pamment, J., & Cassinger, C. (2018). Nation branding and the social imaginary of participation: An exploratory study of the Swedish Number campaign. European Journal of Cultural Studies, 21(5), 561-574.](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1367549417751152)

[Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus champions league. Journal of Sponsorship, 4(2).](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=17541360&asa=Y&AN=59733086&h=JRiB1vywZV%2BNP2lOPRW5pdrlioGyN1wwipyymhxVpERXYlMGphRd92bSTNuNIHujQgz0dOTMCwTWuw89M4JFmA%3D%3D&crl=c)

[Rofe, J. S. (2014). It is a squad game: Manchester United as a diplomatic non-state actor in international affairs. Sport in Society, 17(9), 1136-1154.‏](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430437.2013.856610)

[Schwab, K. (2019, December). The global competitiveness report 2019. In World Economic Forum (Vol. 9, No. 10).‏](https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/chapter-3-benchmarking-competitiveness-in-the-fourth-industrial-revolution-introducing-the-global-competitiveness-index-4-0/)

[Shahini, z., & Sharifi, s. m. (2019). Designing a Model of Media Diplomacy to Create a National Brand ‏. Mass Media Scientefic Quarterly, 30(3), 71-93.](http://qjmn.farhang.gov.ir/article_99422.html?lang=en)

[Shariati Feizabadi, M., & Goodarzi, M. (2016). The Effectiveness of Political System of Islamic Republic of Iran; A Model for Evaluation. Political Knowledge, 11(2), 95-127.](https://pkn.journals.isu.ac.ir/?_action=articleInfo&article=1778&lang=en)

[Song, Y.-A., & Sung, Y. (2013). Antecedents of nation brand personality. Corporate Reputation Review, 16(1), 80-94.](https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2012.24)

[Starodubtseva, H. B., Medvedeva, M. B., Arabian, M. S., Dianova, V. Y., & Zybenko, S. V. (2021). Creating a national brand as a factor in growing Russian exports. In *Frontier Information technology and systems research in cooperative economics* (pp. 943-952). Springer, Cham.‏](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-57831-2_101)

[Walsh, G., & Wiedmann, K. (2008). Branding Germany: Managing internal and external country reputation. Nation branding: Concepts, issues, practice. Oxford, UK: Elsevier](https://scholar.google.com/scholar?hl=fa&as_sdt=0%2C5&q=Branding+Germany%3A+Managing+internal+and+external+country+reputation.+Nation+branding%3A+Concepts%2C+issues%2C+practice.+Oxford%2C+UK%3A+Elsevier&btnG=)

1. Dinnie [↑](#footnote-ref-1)
2. Gripsrud, Nes, & Olsson [↑](#footnote-ref-2)
3. Mary & Misiani [↑](#footnote-ref-3)
4. Anholt [↑](#footnote-ref-4)
5. Giannopoulos [↑](#footnote-ref-5)
6. Barr [↑](#footnote-ref-6)
7. Kobierecki & Strożek [↑](#footnote-ref-7)
8. Grix, Brannagan, & Houlihan [↑](#footnote-ref-8)
9. Rofe [↑](#footnote-ref-9)
10. Pamment& Cassinger [↑](#footnote-ref-10)
11. Knott, Fyall, & Jones [↑](#footnote-ref-11)
12. Brand Finance [↑](#footnote-ref-12)
13. Schwab [↑](#footnote-ref-13)
14. Ostapenko [↑](#footnote-ref-14)
15. Kanazawa, Giraldi, & Oliveira [↑](#footnote-ref-15)
16. Lee & Chon [↑](#footnote-ref-16)
17. McClory [↑](#footnote-ref-17)
18. Richelieu [↑](#footnote-ref-18)
19. Starodubtseva [↑](#footnote-ref-19)
20. Maksymenko [↑](#footnote-ref-20)
21. Song & Sung [↑](#footnote-ref-21)
22. Belosso [↑](#footnote-ref-22)