

# Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Bimonthly Journal of Sport Management Studies

Aug-Sep 2023/ Vol. 15/ No. 79/ Pages 185-208

## Analyzing the Mental Patterns of Experts Regarding the Problems of Iran's National Sports Brand

A. Nazari Torshizi<sup>1</sup>, Z. Sadat Mirzazadeh<sup>2\*</sup> , M. Talebpour<sup>3</sup>, A. Benesbordi<sup>4</sup>

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

**Received:** 2022/07/24

**Accepted:** 2023/01/23

Nazari Torshizi, A; Sadat Mirzazadeh, Z; Talebpour, M; & Benesbordi, A; (2023). Analyzing the Mental Patterns of Experts Regarding the Problems of Iran's National Sports Brand. *Sport Management Studies*, 15(79), 185-208. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13226.3714

### Abstract

The purpose of this study 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 in terms of purpose, application, and due to the use of Q methodology. In the first stage, using a purposive sampling method, the research population was selected which included 14 people from sports management, sports marketing management, branding experts, experts in the field of public diplomacy and sports, experts in the area of public and sports tourism, and media people. An interview was conducted to determine the cue expressions. After this stage, the mindsets with the quantitative method and with the help of Q factor analysis technique were identified. In the present study, the number of participants was 29 people who 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 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. it should be stated that Iran's sports structure has not been able to explain its brand well in the country and present it as a national brand both domestically and internationally. Hence, it is important to conclude that for to get out of it, it is necessary to solve the problem very radically.

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

\* Corresponding Author: Zahra Sadat Mirzazadeh, Tel: 09124476208, E-mail: [z.mirzazadeh@um.ac.ir](mailto:z.mirzazadeh@um.ac.ir), <https://orcid.org/0000-0003-4321-5151>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Today, the success or failure of countries in the international arena is not realized only by their diplomacy and foreign policy. National brands, with the image they create of a country in the eyes of the world's public opinion, can create a significant position for any country, and the position of branding has gone beyond the level of the organization, if country branding and national identity branding are involved (Dinnie, 2015). A brand is a way to attract and retain customers by differentiating a product or service from competitors. The brand gives consumers the possibility to decide which products and services will satisfy their needs and desires based on their past experiences (Azer, Zabihi Jamkhaneh and Khademlou, 2019). On the other hand, the sport of a country is one of the main tools in creating national pride and identity, which has a network of interconnected brands. It means sports and sports teams have sub-brands in their subset (Gripsrud, Nes and Olsson, 2010). One of the smartest actions of the managers and senior decision makers of any country in the international arena is to use soft tools to advance the desired goals and objectives (Mary and Misiani, 2017). In this regard, branding is surrounded by soft power, a power that can change the political and economic destiny of a country in the international arena (Anholt, 2007). Therefore, the aim of the current research was to analyze the mental patterns of experts regarding the problems of Iran's national sports brand.

### **Materials and Methods**

According to the purpose of the research, Q methodology was used. For this reason, this research is considered an interpretative paradigm research, and because the measurement of predetermined variables is done by quantitative criteria (such as exploratory factor analysis), it is proposed as a positivist paradigm. As a result, the general framework of this research is an interpretive-positivist paradigm. In terms of the purpose of the research, it is practical and because of the collection of data obtained by qualitative criteria and the stage of identifying mental patterns by quantitative criteria, it is considered a type of mixed research. In the first stage, using a purposive sampling method, the research population including 14 people from sports management, sports marketing management, branding experts, experts in the field of public diplomacy and sports, experts in the area of public and sports tourism, and media people was selected. An interview was conducted to determine the cue expressions. Interviews were conducted to determine the cue expressions and all the interviews were virtual. After this stage, the mentalities with a quantitative method and with the help of Q factor analysis technique were identified. Just like the number of uncertain terms in Q methodology, there is no definite criterion for the number of participants in Q research and it can include different numbers of participants; however, the number of participants has been reported in various articles between 10 and 50 people (Gholamian et al., 2022). In the present study, the number of participants was 29 who sorted the cue expressions. The participants included the same range as before, which were selected non-probably. Using Varimax rotation and exploratory factor analysis, the identified factors were categorized using SPSS version 22 software.

### **Findings**

According to the interviews conducted among the 60 items obtained, by combining similar codes and removing some less frequent items, 29 propositions were finally confirmed. In the following, using

varimax rotation, mental patterns were identified and the amount of variance of each mental pattern and its eigenvalue were shown in the table below.

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

Orthogonal rotation of factors			The number of research mental models
Cumulative variance	Percentage of variance	Total	
19.144	19.144	5.552	The first mental model: the legal environment and deterrent governance
35.343	16.199	4.968	The second mental model: tendency to inappropriate management
49.317	13.974	4.052	The third mental model: external pressures and sanctions
61.072	11.755	3.409	The fourth mental model: the absence of free markets
68.928	7.856	2.278	The fifth mental model: economic and investment problems
76.008	7.080	2.053	The sixth mental pattern: weak sports cultural structure
79.894	3.887	1.127	The sixth mental model: the weakness of the country's sports media

The findings showed 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. These 7 mental patterns cover a total of 79.894% of the total variance, which is quite high.

## Conclusion

According to the analysis of mental patterns, it was found that our country has many weaknesses and problems in the field of national sports brand, each of which has been effective in the country's national sports brand. An important point was clarified after the discussion that all identified mental patterns are somehow related to each other and cannot be considered independent of each other. For example, the legal environment and restrictive governance cause the country to be weak in the economy and attract investors. This factor will make a closed business environment prevail in the country and there will be no possibility of entry of competitors and commercial brands in the country will become exclusive. On the other hand, external pressures and sanctions have left no solution other than to move the country towards self-sufficiency. These explanations make it clear that the country's national sports brand has root problems and is not superficial. For this reason, it will not be easy to get out of this situation. This means that in order for our country to be able to promote its national brand and use the benefits of branding, it must first make extensive changes in its form of governance. In this regard, efforts should be made to increase the number of diplomats and officials in the bodies of international sports federations, so that the pressure of sanctions on the country's sports can be reduced or bypassed, because many of the problems of the country's national sports brand come from external pressures; On the other hand, inefficient and tasteless management should be stopped.

**Keywords:** Legal Environment, External Problems, Internal Problems, National Sports Brand

## References

**Sport Management Studies, Volume 15, No 79, 2023**

1. 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.
2. Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice*: Routledge.
3. 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.
4. Mary, M., & Misiani, M. P. (2017). Applying Anholt's national branding model: The case of Kenya. *Bus Eco J*, 8(335), 2.
5. 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.

# مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی

مرداد و شهریور ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹، صفحه‌های ۲۰۸-۱۸۵

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

احمد نظری ترشیزی<sup>۱</sup>، زهراسادات میرزازاده<sup>۲\*</sup>، مهدی طالبپور<sup>۳</sup>، علی بنسبordi<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری، ایران

Nazari Torshizi, A; Sadat Mirzazadeh, Z; Talebpour, M; & Benesbordi, A; (2023). Analyzing the Mental Patterns of Experts Regarding the Problems of Iran's National Sports Brand. *Sport Management Studies*, 15(79), 185-208. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13226.3714

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات برند ملی ورزش کشور بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به دلیل استفاده از روش شناسی کیو، از نوع آمیخته بود. در اولین مرحله، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۴ 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 برای مشخص کردن 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 مشارکت‌کنندگان ۲۹ نفر بود که به صورت غیراحتمالی انتخاب شدند و عبارات کیو را مرتب کردند. با استفاده از چرخش واریماکس و تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار اسپاس نسخه ۲۲ دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد، هفت الگوی ذهنی «فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده»، «گرایش به مدیریت نامناسب»، «فشارهای بیرونی و تحریم‌ها»، «نبود بازارهای آزاد»، «ساختار فرهنگی-ورزشی ضعیف»، «مشکلات اقتصادی و سرمایه‌داری» و «ضعف رسانه‌های ورزشی کشور» در خصوص مشکلات در زمینه برند ملی ورزش کشور وجود دارد. در نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد که ساختار ورزش کشور نتوانسته است برند خود را به خوبی در کشور تبیین کند و به عنوان یک برند ملی چه در سطح داخلی چه در سطح بین‌المللی مطرح کند؛ از این رو استنباط می‌شود که برای برون‌رفت از آن باید بسیار ریشه‌ای به حل مسئله اقدام کرد.

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

\* Corresponding Author: Zahra Sadat Mirzazadeh, Tel: 09124476208, E-mail: [z.mirzazadeh@um.ac.ir](mailto:z.mirzazadeh@um.ac.ir), <https://orcid.org/0000-0003-4321-5151>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

امروزه موفق شدن یا موفق نشدن کشورها در عرصه بین‌المللی، تنها به وسیله دستگاہ دیپلماسی و سیاست خارجه آنها محقق نمی‌شود. برندهای ملی با تصویری که از یک کشور نزد افکار عمومی جهان می‌سازند، می‌توانند جایگاه درخور توجهی را برای هر کشور ایجاد کنند. جایگاه برندسازی فراتر از سطح سازمان رفته است؛ چنانکه برندسازی کشور و برندسازی هویت ملی مطرح است (داینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). 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 براساس تجربه‌های گذشته خود از محصولات و خدمات، تصمیم بگیرد که کدام نیازها و خواسته‌های آنان را برآورده می‌کنند (آذر و همکاران، ۲۰۱۹)؛ به عبارتی، برندها برای مصرف‌کنندگان، ابزار مختصر و مفیدی به منظور ساده‌سازی فرایند انتخاب و خرید محصول محسوب می‌شوند.

یکی از پدیده‌های نوظهور در حوزه برند و برندسازی، برند ملی است که روزبه‌روز بر تعداد کشورهایی که برنامه برندسازی خود را آغاز می‌کند، افزوده شده است. دیگر نه‌تنها کشورهای توسعه‌یافته و پیشرفته، بلکه کشورهای درحال توسعه یا حتی توسعه‌نیافته نیز به فکر برندسازی خود افتاده‌اند. برند ملی، حاصل جمع تمام ادراک‌ها از یک کشور خاص، در ذهن ذی‌نفعان بین‌المللی است. در فرایند جهانی‌شدن، 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 می‌کنند (شاهینی و شریفی، ۲۰۱۹). ورزش یک کشور یکی از ابزارهای اصلی در ایجاد غرور و هویت ملی است که دارای شبکه‌ای از برندهای به‌هم‌پیوسته است؛ یعنی ورزش‌ها و تیم‌های ورزشی خرده‌برندهایی در زیرمجموعه خود دارند (گریپسورد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)؛ مانند برندهای شخصی که در داخل این تیم‌ها هستند که در مجموع بر برند ملی یک کشور تأثیر می‌گذارند. نمادهای ملی، اسطوره‌ها و قهرمانان، تصویر ذهنی از ملت‌ها را می‌سازند که می‌توان آن‌ها را نوعی روش برتری‌جویی دانست که هویت ملی را نشانه می‌گیرد؛ بنابراین برندسازی در آن‌ها می‌تواند به‌مثابه راهبردی در پی حفظ ارزش‌ها، سنت‌ها، باورها، تمایلات اجتماعی و الگوهای رفتاری مکان‌ها، ترکیب‌های اجتماعی و تنوع شیوه‌های زندگی در مکان‌ها و صنایع بومی در ترکیب با طیف گسترده‌ای از تکنولوژی، تسهیلات و امکانات مدرن معاصر و دیگر جذابیت‌هایی باشد که بر رشد برند یک مکان مؤثرند.

یکی از هوشمندانه‌ترین اقدامات مدیران و تصمیم‌گیران ارشد هر کشوری در عرصه بین‌الملل، به‌کارگیری ابزارهای نرم در پیشبرد مقاصد و اهداف مدنظر است (مری و میسانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در این زمینه، برندسازی با قدرت نرم احاطه شده است؛ قدرتی که قادر است سرنوشت سیاسی و اقتصادی یک کشور را در عرصه بین‌الملل دست‌خوش تغییر و تحولی ویژه قرار دهد (آنهولت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). عوامل متعددی هستند که باعث می‌شوند تصویر خاصی از کالا در ذهن مصرف‌کنندگان نقش ببندد. به‌صورت مشخص در حوزه اقتصاد، مطالعات نشان می‌دهند، یکی از عوامل مدنظر شرکت‌های چندملیتی که کالاهای خود را در سطح جهان تولید می‌کنند، تأثیری است که نام کشور سازنده کالا در اذهان بر جای می‌گذارد و از متغیرهای تأثیرگذار برای ورود به

- 
1. Dinnie
  2. Gripsrud
  3. Mary & Misiani
  4. Anholt

بازارهای جهانی و تلاش برای فروش محصولات در آن سوی مرزها است. تأثیر کشور سازنده عبارت است از هرگونه تأثیری که کشور تولیدکننده بر مصرف‌کننده می‌گذارد تا ادراکات منفی یا مثبت از کالا در ذهن خود پیدا کند (فیض و همکاران، ۲۰۲۰). این تصویر که همواره با کلیشه‌سازی‌هایی از سوی مخاطبان و خریداران همراه است، می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌ها و دیدگاه‌های بعدی فرد در مورد خریدن یا نخریدن یک کالا تأثیر بگذارد (بزرگخو و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع، در مبحث برندیابی ملی این ایده دنبال می‌شود که در کنار بنگاه‌های اقتصادی، کشورها نیز باید در مواردی چون سهم از مصرف‌کننده‌ها، سهم از گردشگران، سهم از سرمایه‌گذاران، سهم از دانشجویان، سهم از کارآفرینان، سهم از وقایع فرهنگی، سهم از رویدادهای ورزشی، جلب توجه و احترام رسانه‌های بین‌المللی و توجه و احترام دولت‌ها و مردم سایر کشورها، به رقابت بپردازند و در این راستا برندسازی ملی می‌تواند راهگشا باشد که تلاش می‌کند تصویری ارزشمندتر درباره اماکن گردشگری، کالاهای صادراتی، فرصت‌های سرمایه‌گذاری و به‌طور کلی هر آن چیزی که به آن سرزمین مربوط است، ایجاد کرده و تصویری درخور توجه را به جهانیان عرضه کند (محمدی‌فر و همکاران، ۲۰۱۹).

تمپورال از مجموعه وسیعی از فواید بالقوه که از طریق برندسازی ملی دست‌یافتنی است، سخن به میان می‌آورد که 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؛ تأثیرگذاری‌های سیاسی در سطح جهانی را افزایش می‌دهد؛ مشارکت بین‌المللی را برمی‌انگیزاند و از طریق تقویت اطمینان و صمیمیت، افتخار، همسازی و بلندهمتی، اراده ملی و کشورسازی را تسهیل می‌کند (جیانوپولوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). 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 مصرف‌کننده را تحت تأثیر قرار دهد تا از وفاداری و فروش خود اطمینان حاصل کند؛ با این حال، عمل برندسازی تجاری به محصولات یا شرکت‌ها محدود نیست؛ بلکه 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، فرایندی است که عمدتاً در ذهن مصرف‌کننده ادامه می‌یابد؛ احترام و علاقه به برند را منجر می‌شود و نمی‌توان آن را به‌عنوان یک تکنیک یا مجموعه تکنیک‌های واحد در نظر گرفت؛ همچنین به‌طور مستقیم، احترام یا دوست‌داشتن ایجاد می‌کند و ارتباطات بازاریابی جالبی ایجاد می‌کند که به فروش و تجربه مشتری از محصول منجر می‌شود که اگر رضایت‌بخش باشد و به اشتراک گذاشته شود، موجب ارزش ویژه برند می‌شود (بار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این میان، شخصیت‌های ارزشمند در حوزه ورزش کشور می‌توانند همچون برندهای انسانی-ملی به میدان عرضه محصولات داخلی وارد شوند و با صحنه‌گذاری بر آن، موجب حمایت از تولیدات داخلی از یک سو و نمایان کردن ارزش‌های پذیرفته‌شده جامعه ایرانی در قالب شخصیت‌های مقبول ورزشی از سوی دیگر شوند و نقش مؤثری را ایفا کنند (کشکر و همکاران، ۲۰۱۶).

ورزش، یکی از عناصر مؤثر بر وجهه بین‌المللی یک دولت در نظر گرفته می‌شود. برای شکل‌دادن یا ارتقای برند یک کشور، دولت‌ها یا سایر افراد ممکن است از دیپلماسی ورزشی استفاده کنند (کوبرسکی و استروژک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). روش‌های مختلفی وجود دارند که می‌توانند نقش ورزش را در برندسازی کشور را اثبات کنند. احتمالاً یکی از مشهورترین موارد، برگزاری

- 
1. Giannopoulos
  2. Barr
  3. Kobierecki & Strozek

رویدادهای ورزشی یا ابررویدادها مانند بازی‌های المپیک یا جام جهانی فوتبال است. 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 می‌کند؛ هرچند همان‌طور که برانگان و جولیانوتی اشاره کرده‌اند، در صورت آمادگی نداشتن میزبان یا نمایش نامطلوب، تأثیرات منفی بر برند ملی آن‌ها خواهد داشت؛ به‌عنوان 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)؛ 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 مثبت بر برند یک کشور داشته باشد؛ این مطلب 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 صد تأیید وجود کشورها در سیستم بین‌المللی است. دولت‌ها می‌توانند با استفاده از روش‌هایی که نه تنها برای مخاطبان جهانی مانند آنچه ذکر شد، بلکه همچنین به منظور افزایش درک آن‌ها به ویژه از جوامع منتخب، چهره بین‌المللی خود را تقویت کنند. چنین هدفی را می‌توان از طرق مختلف به دست آورد. ممکن است کشورها کمک‌های توسعه ورزشی را به کشورهای فقیر و کمتر توسعه یافته 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 ارائه‌دهنده کمک در جامعه‌ای که کمک را می‌پذیرد، تأثیر می‌گذارد. در واقع، کمک‌های توسعه‌ای به‌طور کلی یکی از روش‌های اصلی دیپلماسی عمومی است. بهبود درک دولت در یک جامعه خاص نیز ممکن است با برقراری تماس‌های دوجانبه ورزشی حاصل شود. این نوع دیپلماسی ورزشی ممکن است با رویکرد سیاسی بین کشورهای متخصص 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 تک‌تک ورزشکاران به خارج از کشور برای شرکت در یک رویداد ورزشی است. این ارتباطات دوجانبه ورزشی باعث تقویت وجهه بین‌المللی یک کشور می‌شود (روف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور در مورد برند ملی ورزش و برندسازی ملی انجام شده‌اند؛ عیدی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که عوامل اثرگذار بر برندسازی کشور از طریق موفقیت‌های بین‌المللی ورزشکاران نخبه شامل ۱۸ مقوله اصلی، ۴۱ مفهوم و ۱۸۳ عامل یا کدباز بود. اردلان و همکاران (۲۰۱۹) دولت، فرهنگ، گردشگری، جامعه، جغرافیا و طبیعت را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر برند ملی نام بردند و نقش ورزش را نادیده گرفتند. نظری و عظیم‌زاده (۲۰۱۹) 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 بین‌المللی را برای تعالی برند ملی فوتبال ایران شناسایی کردند. شریعتی فیض‌آبادی و گودرزی (۲۰۱۷) نشان دادند که جمهوری اسلامی ایران تاکنون به دلیل نداشتن استراتژی واحد در زمینه دیپلماسی ورزش و دید «حیات خلوت» به ورزش، بسیاری از فرصت‌ها را برای توسعه روابط بین‌الملل خود و توسعه

1. Grix
2. Rofe



برند ملی، از این طریق از دست داده است. پامنت و کاسینگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که می‌توان از فناوری‌های رسانه‌ای برای تشویق مشارکت شهروندان در ترویج ارزش‌های برند ملی سوئد در گردشگری به‌منظور نشان‌دادن جنبه‌های معتبر کشور و برای تبلیغات استفاده کرد. کوپرسکی و استروزک (۲۰۱۷) نقش موفقیت‌های ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی مانند المپیک را در توسعه برند ملی اثبات کردند. کنات، فیال و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که یک کشور در حال ظهور چگونه توسط یک رویداد ورزشی می‌تواند به دستاوردهای برندسازی ملی دست یابد.

نتایج بررسی رتبه برند ملی صد کشور اول جهان، نشانگر رتبه ۳۹ ایران در سال ۲۰۱۷ بود که در مقایسه با سال قبل یک پله صعود کرد، اما در سال ۲۰۱۸ رتبه برند ملی ایران به جایگاه ۴۴ رسید و پنج پله سقوط کرد (برندفاینس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). بررسی گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۸) در زمینه شاخص رقابت‌پذیری جهانی نیز بیانگر رتبه ۶۹ ایران در سال ۲۰۱۸-۲۰۱۷ بود که از میان ۱۳ کشور حوزه خاورمیانه و شمال آفریقا، ایران در جایگاه هشتم بود (شواب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در این راستا و با توجه به رتبه ایران در شاخص‌های مختلف برند ملی، نبود 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 بود؛ به عبارتی هجدهم آسیا. کالاهای صادراتی مبتنی بر مفهوم ساخت کشور تنها هفت درصد و صادرات از طریق شرکت‌های پرچم‌دار دارای برند، تنها دو درصد از کل صادرات کشور را در بر گرفته است. از طرفی، دوبینکسی (۲۰۲۱) یکی از جلوه‌های دیپلماسی و قدرت کشورها را از طریق ورزش معرفی کرده است. وی در زمینه ورزش آمریکا، صنعت کسب‌وکارهای ورزشی را که با برند آمریکا تسجیم یافته و ارزش بیشتری پیدا کرده است، از مهم‌ترین دستاوردهای دولت ترامپ معرفی کرد. همچنین استفاده ایالات‌متحده از ورزش را برای سیاست داخلی و خارجی فراتر از سیاست حزبی دانست و ورزش را پلی برای معرفی و ترویج ارزش‌های آمریکایی به دنیا توصیه کرد. استاپنکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) توانایی میزبانی مسابقات المپیک زمستانی را برای روسیه یکی از ابزارهای موقعیت‌یابی بین‌المللی و همچنین توسعه وجهه عمومی کشور عنوان کرد. کانازاوا<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) ذکر کردند، بخش گردشگری ورزشی از مهم‌ترین وجهه‌های ارتباطات برای برند کشور برزیل است. بررسی این گزارش‌ها بیانگر توجه کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته 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 قوت‌ها را برجسته کرد؛ از این‌رو بسیار مهم است که آسیب‌های موجود در برندسازی ملی ورزشی کشور شناسایی شود؛ زیرا با یافتن این مشکلات در ادامه بهتر می‌توان به برنامه‌ریزی و ارتقای برند ملی ورزش کشور اقدام کرد. همچنین برندسازی ملی مزایایی بی‌شمار برای کشور مبدأ دارد و ورزش به‌دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی از طریق میزبانی رویدادهای مختلف و همچنین کاربرد دیپلماتیک، ارزش‌های مختلفی یافته است؛ به همین دلیل، بررسی مسائل مربوط به آن از ضرورت برخوردار است؛ با وجود این، تنها اهمیت برندسازی ملی در ورزش به اینجا خلاصه نمی‌شود و ضرورت نیز دارد. به‌طور کلی، ضرورت انجام این پژوهش را می‌توان به شرح ذیل دانست:

1. Pamment & Cassinger
2. Knott
3. Brand Finance
4. Schwab
5. Ostapenko
6. Kanazawa

- ۱- نقش مؤثر ورزش در توسعه برند ملی ورزش؛
- ۲- فقدان تحقیقات کافی در حوزه برندسازی ملی در کشور، به‌ویژه ورزش؛
- ۳- نقش زیاد ورزش در توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و به‌طور کلی دیپلماسی عمومی؛
- ۴- پیشرفت برند کشورهای رقیب ایران در حوزه ورزش و توسعه برند ملی و بین‌المللی کشورهای رقیب؛
- ۵- امکان دورزدن تحریم‌ها و مشکلات سیاسی کشور از طریق برندشدن ملی ورزش کشور.

### روش پژوهشی

با توجه به اینکه این پژوهش به‌دنبال واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات برند ملی ورزشی کشور است، از روش‌شناسی کیو بهره گرفته شده است؛ به همین دلیل، این پژوهش از نوع تحقیقات پارادایم تفسیری محسوب می‌شود و چون سنجش متغیرهای از پیش تعیین‌شده به‌وسیله معیارهای کمی (همانند تحلیل عاملی اکتشافی) صورت می‌پذیرد، به‌عنوان پارادایمی اثبات‌گرایانه مطرح می‌شود؛ در نتیجه چارچوب کلی این پژوهش از نوع پارادایم تفسیری-اثبات‌گرایانه است. پژوهش از نظر هدف تحقیق، کاربردی است. به‌دلیل جمع‌آوری اطلاعات که توسط معیارهای کیفی به دست آمد و مرحله شناسایی الگوهای ذهنی که توسط معیارهای کمی انجام شد، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود. روش‌شناسی کیو برای درک راحت سلیقه‌ها و دیدگاه‌های افراد به کار برده می‌شود. این روش افرادی را شناسایی می‌کند که ذهنیت مشترک دارند و بر پایه تحلیل‌های آماری استوار است. جامعیت عبارات نمونه کیو با فضای گفتمان، روائی مطالعه کیو را شکل می‌دهد؛ به بیان بهتر، محقق از خود باید بپرسد، آیا عباراتی که گردآوری کرده است، از جامعیت و وسعت خوبی برخوردار هستند که ذهنیت‌های مختلفی را ایجاد کنند یا خیر (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲). در پژوهش حاضر، روش کیو در پنج مرحله اجرا شد که عبارت‌اند از:

- ۱- ایجادکردن فضای گفتمان و مجموعه‌های کیو؛
- ۲- انتخاب و گزینش مشارکت‌کنندگان و ارزش‌گذاری کیو؛
- ۳- تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو؛
- ۴- تکمیل داده‌ها؛
- ۵- تفسیر عامل‌ها و الگوهای ذهنی.

در اولین مرحله، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۴ 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 برای مشخص‌کردن عبارات کیو مصاحبه شد و مصاحبه‌ها همگی به‌صورت مجازی بود. میانگین زمان مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه بود. سؤالات استفاده‌شده در مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته و باز بود (وضعیت برند ملی ورزشی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا می‌توانیم ورزش خود را به‌عنوان یک برند ملی در دنیا مطرح کنیم؟ به نظر شما چه مشکلاتی درباره برند ملی ورزشی ما وجود دارد؟ درنهایت اگر مسئله مهمی درمورد برند ملی ورزش کشور بود که به آن اشاره نشد یا لازم به توضیح است، بیان بفرمایید). عبارات استخراج شد و دوباره به تأیید مصاحبه‌شونده‌ها رسید. در مطالعات کیو به ۲۰ تا ۶۰ عبارت نیاز است (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ اگرچه هیچ معیار قطعی برای این تعداد گزارش

نشده است. از میان ۶۰ گویه به دست آمده از مصاحبه‌ها، با تلفیق کدهای مشابه و حذف برخی از گویه‌های کم‌تکرار، ۲۹ گزاره تأیید شد که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود.

بعد از این مرحله نوبت به شناسایی ذهنیت‌ها با روش کمی و به کمک تکنیک تحلیل عاملی کیو رسید. همانند تعداد عبارات نامشخص در روش‌شناسی 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 مختلف بین ۱۰ تا ۵۰ نفر گزارش شده است (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲). در پژوهش حاضر تعداد مشارکت‌کنندگان، ۲۹ نفر بود که عبارات کیو را مرتب کردند. مشارکت‌کنندگان همان طیف قبلی بودند که به صورت غیراحتمالی انتخاب شدند.

جدول ۱- عبارات کیو در پژوهش حاضر

Table 1- Cue expressions in the present study

کد مصاحبه‌شونده Interviewee code	عوامل کیو Q factors	کد عبارت Expression code
P4, P14, P15	نبود شایسته‌سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور Lack of meritocracy in the country's sports management system	S1
P6, P7, P13	پرونده‌های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه‌های ورزشی در مجامع بین‌المللی Many legal cases and complaints against sports clubs in international forums	S2
P1, P5	وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور Existence of exclusive markets in the country's sports	S3
P1, P3	توسعه‌نیافتن برندهای تجاری Lack of development of commercial brands	S4
P5, P7	از دست دادن کرسی‌های مختلف در کنفدراسیون‌های آسیایی و جهانی Loss of various seats in Asian and World Confederations	S5
P9, P10	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	S6
P10, P12	تحریم‌های اقتصادی و سیاسی Economic and political sanctions	S7
P10	بازار محدود ورزش کشور در عرصه‌های بین‌المللی The country's limited sports market in international arenas	S8
P6	احراز نکردن پست‌های تأثیرگذار در مجامع بین‌المللی ورزشی Failure to obtain influential positions in international sports forums	S9
P11, P12, P13	مشکلات در زمینه حق پخش مسابقات ورزشی Problems related to the right to broadcast sports matches	S10
P5, P6, P14	فشار ارگان‌های بین‌المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه‌ها، ورود بانوان به ورزشگاه‌ها، پرونده‌های حقوقی و...) The pressure of international sports organizations in some specific cases (implementation of regulations, entry of women into stadiums, legal cases, etc.)	S11

جدول ۱- عبارات کیو در پژوهش حاضر  
**Table 1- Cue expressions in the present study**

کد مصاحبه‌شونده Interviewee code	عوامل کیو Q factors	کد عبارت Expression code
P11, P12	سیطره حاکمیت بر رسانه Sovereignty over the media	S12
P11, P12, P1	فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت‌پذیری Lack of dynamic media and injection of competitive spirit	S13
P7, P5, P9	روابط بین‌المللی نه چندان مناسب با قدرت‌های ورزشی دنیا International relations not very suitable with the sports powers of the world	S14
P8, P13	تمایل نداشتن سرمایه‌گذاران برای ورود به ورزش کشور The unwillingness of investors to enter the country's sports	S15
P3, P11	استفاده نکردن از مزیت‌های موجود ورزشی کشور Not using the existing sports advantages of the country	S16
P2, P3	نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور Not having symbols and mascots in the country's national sports brand	S17
P3, P9	بهره‌برداری نکردن کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور The National Olympic Committee's non-use of the country's national sports brand	S18
P1, P13, P14	نبود شیوه مناسب برای معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور Lack of proper way of introducing the advantages and sports strengths of the country	S19
P10, P8	نبود تبلیغات و معرفی مناسب برای رشته‌های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش‌های رزمی و... Lack of advertising and proper introduction on the country's successful sports such as wrestling, volleyball (sitting), football, martial arts, etc	S20
P2, P12	نبود دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور Lack of a comprehensive view of the country's national sports brand	S21
P1, P12, P13, P14	دولتی بودن بسیاری از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی مطرح کشور Many of the prominent sports organizations and clubs of the country are state-owned	S22
P2, P6	اداره شدن فدراسیون‌های ورزشی کشور براساس نظرات شخصی و غیرکارشناسی Running the country's sports federations based on personal and non-expert opinions	S23
P9, P11	فقدان نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه‌ای کشور Lack of economic and income generation view of the country's professional sports	S24
P4, P13	شیوه نادرست مدیریت باشگاه‌های ورزشی کشور Incorrect way of managing sports clubs in the country	S25

جدول ۱- عبارات کیو در پژوهش حاضر

Table 1- Cue expressions in the present study

کد مصاحبه‌شونده Interviewee code	عوامل کیو Q factors	کد عبارت Expression code
P4, P9	فضای بسته تجاری کشور Closed commercial space of the country	S26
P1, P4, P8	وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه‌ای کشور Dependence on the oil economy in the country's professional sports	S27
P5, P6, P13	فقدان ریل‌گذاری صحیح قانونی در تصمیمات ورزش کشور Lack of legal correctness in the country's sports decisions	S28
P6, P11	حق مالکیت معنوی Intellectual property right	S29

با استفاده از چرخش واریماکس و تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل بالا با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس<sup>۱</sup> نسخه ۲۲ دسته‌بندی شدند.

## نتایج

در جدول شماره دو، مشخصات کامل مصاحبه‌شونده‌ها به تفکیک بیان شده است.

جدول ۲- ویژگی مصاحبه‌شونده‌ها

Table 2- Characteristics of the interviewees

لیست مصاحبه‌شونده‌ها List of interviewees				
مدت زمان مصاحبه Interview duration	سابقه کاری Work experience	تحصیلات Education	سمت و تخصص Position and expertise	کد مصاحبه Interview code
۲۵ دقیقه 25 minutes	۸ سال 8 Years	دکتری تخصصی PhD	عضو هیئت‌علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی) Faculty member (sports marketing management)	P1
۳۰ دقیقه 30 minutes	۱۲ سال 12 Years	دکتری تخصصی PhD	متخصص حوزه برندسازی Branding specialist	P2
۳۰ دقیقه 30 minutes	۴ سال 4 Years	دکتری تخصصی PhD	متخصص حوزه برندسازی Branding specialist	P3
۲۵ دقیقه 25 minutes	۲۰ سال 20 Years	دکتری تخصصی PhD	عضو هیئت‌علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی) Faculty member (sports marketing management)	P4

1. SPSS

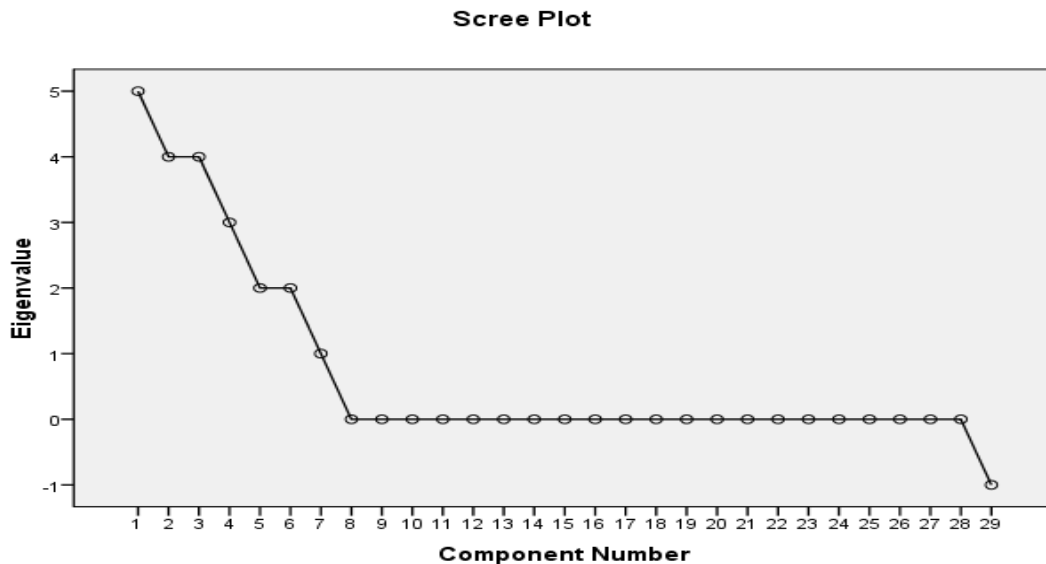
فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، پاییز ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹

جدول ۲- ویژگی مصاحبه‌شونده‌ها

Table 2- Characteristics of the interviewees

لیست مصاحبه‌شونده‌ها				
List of interviewees				
مدت زمان مصاحبه Interview duration	سابقه کاری Work experience	تحصیلات Education	سمت و تخصص Position and expertise	کد مصاحبه Interview code
۳۰ دقیقه 30 minutes	۱۲ سال 12 Years	دکتری تخصصی PhD	صاحب‌نظر و متخصص دیپلماسی Expert in diplomacy	P5
۲۵ دقیقه 25 minutes	۵ سال 5 Years	دکتری تخصصی PhD	صاحب‌نظر و متخصص دیپلماسی ورزشی Expert in sports diplomacy	P6
۲۵ دقیقه 25 minutes	۶ سال 6 Years	دکتری تخصصی PhD	صاحب‌نظر و متخصص دیپلماسی ورزشی Expert in sports diplomacy	P7
۴۰ دقیقه 40 minutes	۲۵ سال 25 Years	دکتری تخصصی PhD	خبیره و متخصص حوزه گردشگری Expert and expert in the field of tourism	P8
۴۰ دقیقه 40 minutes	۱۴ سال 14 Years	دکتری تخصصی PhD	عضو هیئت‌علمی (مدیریت بازاریابی ورزشی) Faculty member (sports marketing management)	P9
۲۵ دقیقه 25 minutes	۳ سال 3 Years	دانشجوی دکتری PhD student	خبیره و متخصص حوزه گردشگری ورزشی Expert and expert in the field of Sport tourism	P10
۲۰ دقیقه 20 minutes	۴ سال 4 Years	دانشجوی دکتری PhD student	متخصص رسانه ورزشی Sports media specialist	P11
۲۵ دقیقه 25 minutes	۵ سال 5 Years	دکتری تخصصی PhD	متخصص رسانه ورزشی Sports media specialist	P12
۴۵ دقیقه 45 minutes	۲۴ سال 24 Years	دکتری تخصصی PhD	عضو هیئت‌علمی (مدیریت ورزشی) Faculty member (Sports Management)	P13
۳۰ دقیقه 30 minutes	۱۸ سال 18 Years	دکتری تخصصی PhD	عضو هیئت‌علمی (مدیریت ورزشی) Faculty member (Sports Management)	P14

برای مشخص کردن تعداد مطلوب مؤلفه‌ها در روش‌شناسی کیو نمودار سنگ‌ریزه استفاده می‌شود. تغییرات مقادیر ویژه در ارتباط با عامل‌ها توسط این نمودار نشان داده می‌شود. با توجه به دیدگاه خبرگان، در مجموع هفت عامل بیشتر از عدد ۱ شناسایی شدند که این هفت عامل حدود ۷۹/۸۹۵ درصد از کل عامل‌ها را پوشش می‌دهند (شکل شماره یک).



شکل ۱- نمودار سنگ‌ریزه (اسکری)

Figure 1- Pebble diagram (military)

فرایند تحلیل کیو: به‌مثابه تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی کیو نیز از دو مرحله تشکیل می‌شود: در مرحله اول، عامل‌ها استخراج شده و در مرحله دوم، چرخش عامل‌ها به‌طوری که تفسیرشدنی باشد، انجام می‌شود؛ البته انجام مرحله دوم زمانی ضرورت دارد که تفسیر عامل‌های مرحله دوم به‌آسانی نباشد؛ یعنی به‌عنوان ذهنیت‌های مشخصی نتوان آن‌ها را تعریف کرد. برای انجام مرحله ابتدایی تحلیل عاملی کیو، روش مؤلفه‌های اصلی از رایج‌ترین شیوه‌های استخراج عامل‌ها است. میزان واریانس هر الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن در جدول شماره سه تعیین شده است.

جدول ۳- میزان واریانس تبیین‌شده 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

چرخش متعامد عامل‌ها			تعداد الگوهای ذهنی پژوهش
Orthogonal rotation of factors			The number of research mental models
واریانس تجمعی	درصد واریانس	جمع کل	
Cumulative variance	Percentage of variance	Total	
19.144	19.144	5.552	الگوی ذهنی اول: فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده The first mental model: the legal environment and deterrent governance
35.343	16.199	4.968	الگوی ذهنی دوم: گرایش به مدیریت نامناسب The second mental model: tendency to inappropriate management

جدول ۳- 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

چرخش متعامد عامل‌ها Orthogonal rotation of factors			تعداد الگوهای ذهنی پژوهش The number of research mental models
واریانس تجمعی Cumulative variance	درصد واریانس Percentage of variance	جمع کل Total	
49.317	13.974	4.052	الگوی ذهنی سوم: فشارهای بیرونی و تحریم‌ها The third mental model: external pressures and sanctions
61.072	11.755	3.409	الگوی ذهنی چهارم: نبود بازارهای آزاد The fourth mental model: the absence of free markets
68.928	7.856	2.278	الگوی ذهنی پنجم: مشکلات اقتصادی و سرمایه گذاری The fifth mental model: economic and investment problems
76.008	7.080	2.053	الگوی ذهنی ششم: ساختار فرهنگی ورزشی ضعیف The sixth mental pattern: weak sports cultural structure
79.894	3.887	1.127	الگوی ذهنی هفتم: ضعف رسانه‌های ورزشی کشور The sixth mental model: the weakness of the country's sports media

در مطالعه حاضر، هدف از انجام و مطالعه کیو و برای تفسیرپذیر بودن عوامل، هفت ذهنیت متفاوت (الگوی ذهنی) در خصوص مشکلات درباره برند ملی ورزش کشور شناسایی شدند و به دلیل عقاید مشترک و اشتراک نظرها در قالب‌های مجزا قرار گرفتند. در جدول شماره چهار، الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‌های کیو و مشارکت کنندگان در هر الگوی ذهنی، به ترتیب نشان داده شده است.

جدول ۴- الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‌های کیو به ترتیب اولویت و مشارکت کنندگان در هر الگوی ذهنی

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

الگوی ذهنی Mental pattern	عوامل کیو Q factors	کدهای کیو Q codes	خبرگان Experts
فضای قانونی و حاکمیت بازدارنده Legal environment and deterrent governance	روابط بین‌المللی نه چندان مناسب با قدرت‌های ورزشی دنیا International relations not very suitable with the sports powers of the world	S14	M3, M10, M21, M24, 27
	بهره‌برداری نکردن کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور The National Olympic Committee's non-use of the country's national sports brand	S18	
	دولتی بودن بسیاری از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی مطرح کشور Many of the prominent sports organizations and clubs of the country are state-owned	S22	
	فقدان ریل‌گذاری صحیح قانونی در تصمیمات ورزش کشور S28	S28	



جدول ۴- الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‌های کیو به ترتیب اولویت و مشارکت کنندگان در هر الگوی ذهنی

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

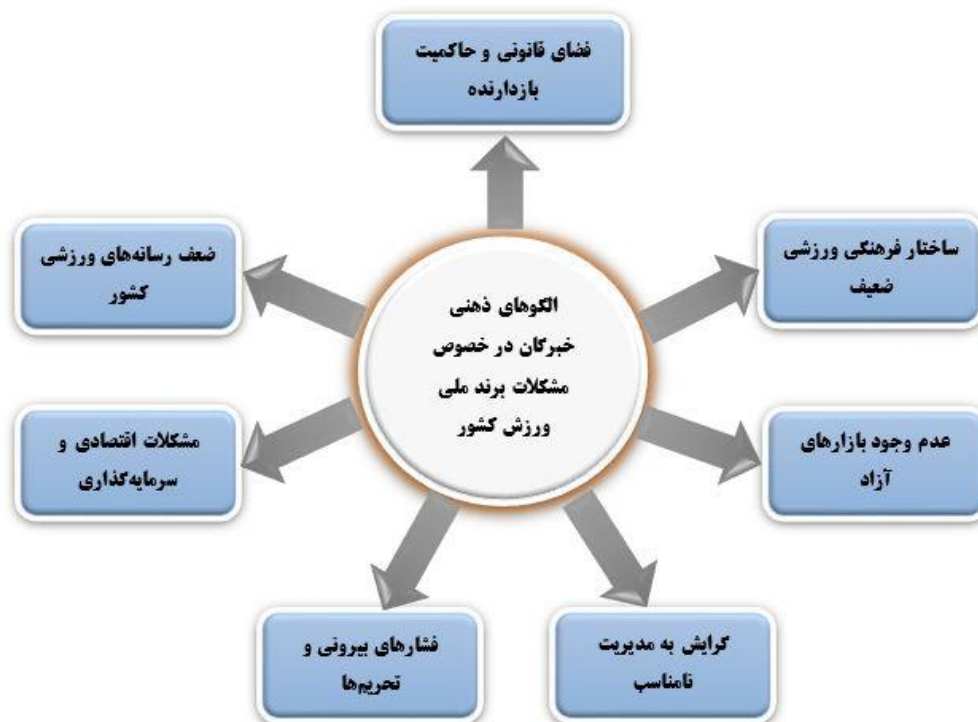
الگوی ذهنی Mental pattern	عوامل کیو Q factors	کدهای کیو Q codes	خبرگان Experts
	Lack of legal correctness in the country's sports decisions حق مالکیت معنوی Intellectual property right	S29	
گرایش به مدیریت نامناسب Tendency to improper management	نبود شایسته‌سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور Lack of meritocracy in the country's sports management system	S1	M6, M9,M11,M20,M25, M28
	نبود دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور Lack of a comprehensive view of the country's national sports brand	S21	
	اداره‌شدن فدراسیون‌های ورزشی کشور براساس نظرات شخصی و غیرکارشناسی Running the country's sports federations based on personal and non-expert opinions	S23	
	شیوه نادرست مدیریت باشگاه‌های ورزشی کشور Incorrect way of managing sports clubs in the country	S25	
	پرونده‌های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه‌های ورزشی در مجامع بین‌المللی Many legal cases and complaints against sports clubs in international forums	S2	
فشارهای بیرونی و تحریم External pressures and sanctions	از دست دادن کرسی‌های مختلف در کنفدراسیون‌های آسیایی و جهانی Loss of various seats in Asian and World Confederations	S5	M4, M5, M19, M26
	تحریم‌های اقتصادی و سیاسی Economic and political sanctions	S7	
	احراز نکردن پست‌های تأثیرگذار در مجامع بین‌المللی ورزشی Failure to obtain influential positions in international sports forums	S9	
	فشار ارگان‌های بین‌المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه‌ها، ورود بانوان به ورزشگاه‌ها، پرونده‌های حقوقی و...) The pressure of international sports organizations in some specific cases (implementation of regulations, entry of women into stadiums, legal cases, etc.)	S11	
	وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور Existence of exclusive markets in the country's sports	S3	
نبود بازارهای آزاد Absence of free markets	بازار محدود ورزش کشور در عرصه‌های بین‌المللی The country's limited sports market in international arenas	S8	M2,M14, M15, M22
	فضای بسته تجاری کشور Closed commercial space of the country	S26	
	وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه‌ای کشور Dependence on the oil economy in the country's professional sports	S27	
	توسعه نیافتن برندهای تجاری	S4	

جدول ۴- الگوهای ذهنی ساخته شده از نمونه‌های کیو به ترتیب اولویت و مشارکت کنندگان در هر الگوی ذهنی

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

الگوی ذهنی Mental pattern	عوامل کیو Q factors	کدهای کیو Q codes	خبرگان Experts
	Lack of development of commercial brands تغییرات مستمر و کوچک بودن ابعاد بازار سرمایه در محیط اقتصادی ورزش کشور	S6	M1, M12, M13
	Continuous changes and the small dimensions of the capital market in the economic environment of sports in the country تمایل نداشتن سرمایه‌گذاران برای ورود به ورزش کشور	S15	
	The unwillingness of investors to enter the country's sports نبود نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه‌ای کشور	S24	
	Lack of economic and income generation view of the country's professional sports		
ساختار فرهنگی ورزشی ضعیف Weak sports cultural structure	استفاده نکردن از مزیت‌های موجود ورزشی کشور Not using the existing sports advantages of the country	S16	M7, M8, M17, M29
	نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور Not having symbols and mascots in the country's national sports brand	S17	
	نبود شیوه مناسب معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور Not having symbols and mascots in the country's national sports brand	S19	
	نبود تبلیغات و معرفی مناسب برای رشته‌های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش‌های رزمی و... Lack of advertising and proper introduction on the country's successful sports such as wrestling, volleyball (sitting), football, martial arts, etc	S20	
ضعف رسانه‌های ورزشی کشور The weakness of the country's sports media	مشکلات در زمینه حق پخش مسابقات ورزشی Problems related to the right to broadcast sports matches	S10	M16, M18, M23
	سیطره حاکمیت بر رسانه Sovereignty over the media	S12	
	فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت‌پذیری Lack of dynamic media and injection of competitive spirit	S13	

با توجه به موارد ذکر شده و براساس امتیازات داده شده از سوی خبرگان به عوامل کیو، مصاحبه‌ها و نحوه 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 شماره دو است.



شکل ۲- الگوهای ذهنی خبرگان

Figure 2- Mental patterns of experts

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، واکاوی الگوهای ذهنی خبرگان در خصوص مشکلات درباره برند ملی ورزش کشور بود. یافته‌های تحقیق نشان داد، هفت الگوی ذهنی وجود دارد که به مشکلات برند ملی ورزش کشور دامن می‌زند. در ادامه، هریک از الگوهای ذهنی شناسایی شده شرح داده شد و سپس با توجه به آن نتیجه‌گیری کلی و پیشنهادهایی برای برون‌رفت از این وضعیت ارائه شد.

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

این الگوی ذهنی دربرگیرنده عواملی همچون روابط بین‌المللی نه چندان مناسب با قدرتهای ورزشی دنیا، بهره‌برداری نکردن کمیته ملی المپیک از برند ملی ورزش کشور، دولتی‌بودن بسیاری از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی مطرح کشور، فقدان ریل‌گذاری 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 تحت‌تأثیر حاکمیت قرار دارد و به‌دلیل مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد، ورزش کشور ما با وجود شایستگی‌های فراوان نتوانسته است خود را به‌عنوان برند ملی در سطح دنیا بشناساند یا از آن به بهترین شکل استفاده کند. از آنجاکه روابط دیپلماتیک نقش مؤثری در ارتباطات کشورها دارد، این مشکلات در زمینه برند ملی ورزش کشور منطقی است. از طرفی، از نظر این خبرگان، فضای قانونی کشور مساعد نیست و اینکه بسیاری از سازمان‌ها و حتی

باشگاه‌های ورزشی کشور در مالکیت دولت‌اند، یک عامل بازدارنده قوی محسوب می‌شود. لی و چون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و مک‌کلوری<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) سیاست‌های بین‌المللی کشور را عرصه مهمی در توسعه برند ملی معرفی کردند. این یافته با نتایج پژوهش‌های نظری و عظیم‌زاده (۲۰۱۹) و جعفریگی و همکاران (۲۰۲۲) همسو بود. همچنین شریعتی فیض‌آبادی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که جمهوری اسلامی ایران تاکنون به دلیل نداشتن استراتژی واحد در زمینه دیپلماسی ورزش و دید «حیات خلوت» به ورزش، بسیاری از فرصت‌ها را برای توسعه روابط بین‌الملل خود و توسعه برند ملی، از این طریق از دست داده است.

### الگوی ذهنی دوم: گرایش به مدیریت نامناسب

این الگوی ذهنی شامل عواملی همچون نبود شایسته‌سالاری در نظام مدیریت ورزش کشور، نبود دید جامع به بحث برند ملی ورزش کشور، اداره‌شدن فدراسیون‌های ورزشی کشور براساس نظرات شخصی و غیرکارشناسی و شیوه نادرست مدیریت باشگاه‌های ورزشی کشور بود. بدون‌شک، 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 کرد 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 به مدیریت باشگاه‌های ورزشی مربوط بود که با نتیجه پژوهش ریچلیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) همسوست. در پژوهش‌های عیدی و همکاران (۲۰۲۱) و نظری و عظیم‌زاده (۲۰۱۹) نیز به بحث مدیریت در ارتباط با برندسازی کشور پرداخته شد 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 نتوانسته است برند ملی ورزش خود را ارتقا بخشد یا به بهترین شکل از آن استفاده کند؛ زیرا تحریم‌های بین‌المللی و فشارهای بیرونی به قدری زیاد بوده است که ورزش کشور را با مشکل مواجه کرده است. مهم‌ترین عوامل شناسایی شده در این الگوی ذهنی عبارت بودند از: پرونده‌های حقوقی زیاد و شکایت از باشگاه‌های ورزشی در مجامع بین‌المللی، از دست دادن کرسی‌های مختلف در کنفدراسیون‌های آسیایی و جهانی تحریم‌های اقتصادی و سیاسی، احراز نکردن پست‌های تأثیرگذار در مجامع بین‌المللی ورزشی، فشار ارگان‌های بین‌المللی ورزشی در برخی موارد خاص (اجرای نظام نامه‌ها، ورود بانوان به ورزشگاه‌ها، پرونده‌های حقوقی و...). استروتا باستا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود که با هدف چالش‌های توسعه صادرات کالاهای داخلی و برند ملی روسیه بود، نشان دادند تحریم‌های اثر منفی بر برند ملی کشور روسیه گذاشته است. همچنین یافته‌ها با نتایج تحقیق علی‌زاده (۲۰۱۳) همسوست.

### الگوی ذهنی چهارم: نبود بازارهای آزاد

مهم‌ترین عوامل در این الگوی ذهنی شامل وجود بازارهای انحصاری در ورزش کشور، بازار محدود ورزش کشور در عرصه‌های بین‌المللی، فضای بسته تجاری کشور و وابستگی به اقتصاد نفتی در ورزش حرفه‌ای کشور بود. از نظر 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

- 
1. Lee & Chon
  2. McClory
  3. Richelieu
  4. Starodubtseva

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؛ به‌عنوان مثال، برندهایی همچون نایکی، آدیداس و پوما علاوه بر توسعه برندهای تجاری‌شان، توانسته‌اند برند ملی ورزشی کشورهای خود را ارتقا دهند؛ از این رو فضای بسته تجاری کشور و نبود بازارهای آزاد نیز یکی دیگر از الگوهای ذهنی شناسایی شده است.

### الگوی ذهنی پنجم: مشکلات اقتصادی و سرمایه‌داری

افرادی که این الگوی ذهنی را داشتند، معتقد بودند که برند ملی ورزش کشور از لحاظ اقتصادی و سرمایه‌داری ضعف‌های فراوان دارد. شاید بتوان این الگوی ذهنی را با الگوی ذهنی نبود بازارهای آزاد بسیار شبیه به هم دانست، اما تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. در اینجا صرفاً 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 توسعه‌نیافتن برندهای تجاری تغییرات مستمر، کوچک بودن ابعاد بازار سرمایه در محیط اقتصادی ورزش کشور، تمایل نداشتن سرمایه‌گذاران برای ورود به ورزش کشور و نبود نگاه اقتصادی و درآمدزایی به ورزش حرفه‌ای 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 (۲۰۱۷) بر اهمیت رویدادهای ورزشی بر برند ملی اشاره کرده 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

استفاده نکردن از مزیت‌های موجود ورزشی کشور، نداشتن نماد و مسکات در برند ملی ورزش کشور، نبود شیوه مناسب برای معرفی مزایا و نقاط قوت ورزشی کشور و نبود تبلیغات و معرفی مناسب برای رشته‌های ورزشی موفق کشور مانند کشتی، والیبال (نشسته)، فوتبال، ورزش‌های رزمی و... از مهم‌ترین عوامل این الگوی ذهنی به شمار می‌روند. ماکسیمینکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز به‌طور خاص در پژوهش خود از سیاست‌های فرهنگی ورزشی یک کشور به‌عنوان شاخص برندساز نام برد. در تحقیقات دیگری از جمله آنهولت (۲۰۰۷)، سونگ و سان<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، بلوسو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و والش و ویدمن (۲۰۰۸) به تأثیر سیاست‌گذاری‌های داخلی، فرهنگی و دولتی بر عوامل برندساز ملی اشاره شده است؛ در نتیجه همان‌طور که 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 تأثیر عمده‌ای بر برند ورزشی یک کشور دارند. بخش عمده‌ای از درآمدهای حاصل از ورزش به رسانه‌ها مربوط است که در کشور ما کمتر مدنظر قرار گرفته است. مهم‌ترین عوامل این الگوی ذهنی شامل مشکلات در زمینه حق پخش مسابقات ورزشی، سیطره حاکمیت بر رسانه و فقدان رسانه پویا و تزریق روحیه رقابت‌پذیری است.

- 
1. Maksymenko
  2. Song & Sung
  3. Belosso

با توجه به تحلیل الگوهای ذهنی مشخص شد که کشور ما در زمینه برند ملی ورزش ضعفها و مشکلات زیادی دارد که هرکدام به نحوی بر برند ملی ورزش کشور مؤثر بوده‌اند. نکته بااهمیت اینکه مشخص شد که تمامی الگوهای ذهنی شناسایی شده به نحوی با یکدیگر مرتبط هستند و نمی‌توان آن‌ها را مستقل از هم دانست؛ به‌عنوان 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؛ امکان ورود رقبا وجود نداشته باشد و برندهای تجاری داخل کشور به‌صورت انحصاری درآیند. 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 مشکلات ریشه‌ای دارد و سطحی نیست؛ به همین دلیل، برون‌رفت از این وضعیت به راحتی میسر نخواهد بود؛ یعنی برای اینکه کشور ما بتواند برند ملی خود را ارتقا دهد و از مزایای برندسازی استفاده کند، باید تغییرات گسترده‌ای ابتدا در شکل حکمرانی خود ایجاد کند. در این راستا باید سعی کرد که افراد دیپلمات و مسئول در بدنه فدراسیون‌های بین‌المللی 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 مواجه است، می‌توان با مدیریت کارآمد و درست، از مزایای داخلی بیشترین بهره را برد؛ به‌عنوان مثال، دو باشگاه پرسپولیس و استقلال به‌عنوان پرطرفدارترین باشگاه‌های آسیا نتوانسته‌اند از دارایی ذاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند که طبق نتایج تحقیق چند دلیل عمده برای این امر مهم وجود دارد: اول اینکه فضای حاکمیت و دولتی بودن باشگاه‌ها مشکلات حقوقی زیادی را به وجود آورده است. از طرفی، مدیریت نامناسب باشگاه‌ها هرساله سبب می‌شود که هزینه‌های زیادی بر دوش دولت بیفتد؛ این در حالی است که باشگاه‌های مطرح دنیا به ندرت دست به تغییر مدیریت خود می‌زنند، اما این دو باشگاه پرطرفدار شاهد تغییرات گسترده مدیریتی بوده‌اند. در نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد که ساختار ورزش کشور نتوانسته است برند خود را به خوبی در کشور تبیین کند و به‌عنوان یک برند ملی چه در سطح داخلی چه در سطح بین‌المللی مطرح کند. از الگوهای ذهنی شناسایی شده این امر مهم استنباط می‌شود که برای برون‌رفت از آن باید بسیار ریشه‌ای به حل مسئله اقدام کرد؛ از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر می‌تواند راهگشا باشد:

- ۱- در بحث برند ملی ورزش کشور، موضوع تبلیغات و جایگاه‌یابی نیز می‌تواند شاخص اثرگذار قوی باشد. تبلیغات می‌تواند مانند چاقو دولبه عمل کند؛ زیرا همان قدر که تبلیغات خوب می‌تواند به برند ملی کشور کمک کند، تبلیغات منفی تأثیرات بیشتری نیز خواهد داشت و باعث کم‌شدن ارزش برند ملی شود؛ به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود که از ابزارهای رسانه‌ای برای معرفی مزایای ورزشی کشور به خوبی استفاده شود؛
- ۲- پیشنهاد می‌شود، از شرکت‌های معتبر ورزشی کشور به‌عنوان یک عامل مهم در شناساندن برند ملی ورزش کشور استفاده شود. همان‌طور که برندهایی مانند آدیداس، نایکی، پوماریال نیوبالانس و... سبب شده‌اند کشور مقصد در زمینه ورزش بیشتر شناسایی شود، باید در داخل کشور سیاست‌های تبیین شود که از شرکت‌های ورزشی به بهترین شکل حمایت شود؛
- ۳- پیشنهاد می‌شود، دیپلماسی ورزشی برای جلوگیری از اثر تحریم‌های بین‌المللی جدی گرفته شود؛
- ۴- پیشنهاد می‌شود، برای برون‌رفت از مشکلات برند ملی ورزشی از دارایی‌های ذاتی کشور به خوبی استفاده شود. ایران در عرصه ورزش از دارایی‌های ذاتی همچون چشم‌اندازهای طبیعی ورزشی، چهارفصل بودن، وجود ورزش‌های مختلف در سراسر

کشور، وجود ورزش‌های ملی، برندهای شخصی، وجود استعدادهای فراوان و مستعد سرمایه‌گذاری ورزشی برخوردار است که برای برون‌رفت از مشکلات مفید هستند.

### تشکر و قدردانی

از همه عزیزانی که ما را در به ثمر رسیدن این تحقیق و نتایج مستند یاری کردند، تشکر می‌کنیم؛ به خصوص افرادی که با سعه‌صدر قبول زحمت کردند و اطلاعات خود را از طریق مصاحبه با تیم تحقیق به اشتراک گذاشتند. همچنین از نشریه وزین مطالعات مدیریت ورزشی که با دقت، به سرعت و به دور از هرگونه سوگیری، مقاله را بررسی و داوری کردند، کمال تقدیر و تشکر را داریم.

### References

1. Alizadeh, A. (2013). analysis of the impact of sanctions on brand name and brand (branded brands). Paper presented at the Second National Conference of Applied Research in Management and Accounting Sciences, Tehran. (in Persian).
2. Anholt, S. (2007). What is competitive identity? Competitive identity (pp. 1-23): Springer.
3. Ardalan, A., Vazifehdust, H., & Nikoomaram, H. (2019). Planning the future of Iran with nation branding. *Future Study Management*, 30(116), 153-169. (in Persian).
4. 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. (in Persian).
5. Barr, M. (2012). Nation branding as nation building: China's image campaign. *East Asia*, 29(1), 81-94.
6. Bozorgkhoh, 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. (in Persian).
7. Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. New York: Routledge.
8. Dubinsky, Y. (2021). Sports, brand America and US public diplomacy during the presidency of Donald Trump. *Place Branding and Public Diplomacy*, 19, 167-180.
9. 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*, 14(75), 223-258. (in Persian).
10. 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. (in Persian).
11. 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. (in Persian).
12. 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.
13. 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.
14. 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), 109-146. (in Persian).

15. 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.
16. 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. (in Persian).
17. 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*, 29(30), 900-923.
18. 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.
19. Lee, Y., & Chun, H. (2017). Nation image and its dynamic changes in Wikipedia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 38-49.
20. Mary, M., & Misiani, M. P. (2017). Applying Anholt's national branding model: The case of Kenya. *Business & Economic Journal*, 8(4), 1-6.
21. McClory, J. (2017). *The soft power 30: A global ranking of soft power*. Washington: Portland.
22. Mohammadifar, Y., Ahmadian, G., & Heshmati, A. (2019). The consequence of national branding for Iran with emphasis on political and economic dimensions. *International Political Economy Studies*, 2(1), 25-56. (in Persian).
23. Nazari, R., & AzimZade, S. M. (2019). Identification of components of Iran football national brand excellence model. *New Trends in Sport Management*, 7(24), 95-109. (in Persian).
24. Ostapenko, N. (2010). Nation branding of Russia through the Sochi Olympic Games of 2014. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 60-63.
25. 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.
26. Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus champions league. *Journal of Sponsorship*, 4(2), 178-189.
27. 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.
28. Schwab, K. (2019). *The global competitiveness report 2019*. World Economic Forum, 9(10), 1-13.
29. Shahini, Z., & Sharifi, S. M. (2019). Designing a model of media diplomacy to create a national brand. *Mass Media Scientific Quarterly*, 30(3), 71-93. (in Persian).
30. 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. (in Persian).
31. Song, Y.-A., & Sung, Y. (2013). Antecedents of nation brand personality. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 80-94.
32. 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). Cham: Springer.
33. Walsh, G., & Wiedmann, K. (2008). *Branding Germany: Managing internal and external country reputation*. Nation branding: Concepts, issues, practice. Oxford, UK: Elsevier.