



Proposing an optimal process model for the strategic and executive management of iran's nation branding campaign

Maryam Goudini, PhD student, Department of Management and Economics, Mazandaran University, Mazandaran, Iran

Meysam Shirkhodaie*, Associate professor, Department of Management and Economics, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran

Mahmood Yahyazadehfar, Professor, Department of Management and Economics, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran

Hamidreza Fallah-Lajimi, Assistant Professor, Department of Management and Economics, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran

Morteza Movaghar, Assistant Professor, Department of Management and Economics, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 12 March 2025

Revised: 10 May 2025

Accepted: 3 June 2025

Keywords

Nation Branding
Campaign,
Institution,
Institutional mapping,
Thematic Analysis

Corresponding Author Email:

shirkhodaie@umz.ac.ir

ABSTRACT

Given intensifying global competition for resources and investment, nation branding campaigns have emerged as strategic tools to enhance countries' image and standing. When effectively managed, these campaigns can foster comprehensive national development. This study aims to propose an optimal process model for the strategic and operational management of Iran's nation branding campaign. The research is applied and descriptive-analytical strategy with a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. Data were collected through literature reviews, analysis of policy documents, and expert interviews. Data analysis utilized thematic analysis (to identify key functions), the Delphi technique (to validate and achieve expert consensus on identified sub-functions), and institutional mapping. Findings suggest an optimal model comprising five core functions: agenda-setting, policy-making, infrastructure development, operationalization (executing the campaign using promotional and marketing tools), and evaluation and monitoring, along with 29 sub-functions. The study's innovation lies in offering a practical, localized model for Iran. Limitations include Iran's cultural diversity and the focus on a developing country. The results can assist policymakers in designing and implementing nation branding campaigns to elevate Iran's global image.

How to cite this article:

Goudini M., Shirkhodaie M., Yahyazadehfar M., Fallah-Lajimi H., & Movaghar M. (2025). Proposing an Optimal Process model for the Strategic and executive management of Iran's Nation Branding Campaign, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 261-285. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.511910.2128>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



Extended Abstract

Introduction:

Given the fluctuations in a world driven by ongoing competition and international interactions, there is a growing need for innovative approaches to enhance the image of countries. A country's image on the global stage can be improved through various methods. Among these, national branding campaigns serve as a key tool for elevating a country's standing internationally, offering numerous benefits such as attracting foreign investors, promoting tourism, enhancing soft power, and fostering sustainable development across all dimensions. To achieve acceptable performance in these campaigns and secure their wide-ranging advantages, it is essential to address operational challenges in their managerial and executive processes. This requires a thorough understanding of the complex intra-system functional interactions as well as inter-system dynamics. Recognizing the roles played by institutions responsible for national branding in the managerial and executive processes of such campaigns can be pivotal in resolving these challenges and, consequently, in ensuring the success of countries. However, to date, there has been limited understanding of these functions within the managerial and executive processes of national branding campaigns, particularly for countries like Iran, which face numerous internal and external challenges. This lack of precise knowledge about these functions can lead to resource wastage, inefficiencies in campaigns, and reduced effectiveness. On the other hand, the strategic and executive management of national branding campaigns is a complex and multifaceted process that demands coordination among various governmental institutions, non-governmental organizations, and private entities—each with their own interests, agendas, and stakeholders. Understanding the interactions between these organizations in this process can be a challenging endeavor. Therefore, examining and analyzing functional interactions within an optimal managerial and executive process for national branding campaigns, using an institutional mapping approach, appears to be a significant topic. Such an approach can assist policymakers and stakeholders in aligning their goals and executive plans effectively with available resources, the mindset of all stakeholders, and the current global context across all dimensions. Through such integration, a coherent image of the country can be crafted, one that reflects its positive values and attributes. Despite the importance of this issue, a clear framework and systematic analysis that distinctly outlines the institutions, their roles, and their functional interactions within the managerial and executive system of a national branding campaign in Iran—a country classified among developing nations—has yet to be established. To address this gap, the present study aims to provide, through institutional mapping, an optimal configuration of the national branding campaign system, the roles and interactions of key actors in this domain, and the relationships among critical stakeholders in the context of Iran. To achieve this objective, the present study seeks to answer the following questions:

1-Which actors can directly or indirectly contribute to the optimal performance of the strategic and executive management of a national branding campaign?

2-What will the structural and functional characteristics of this desirable and optimal mapping look like?

Addressing these questions and understanding the structure and behavior of stakeholders and key actors involved in the optimal process of a national branding campaign can enhance the country's performance in this area, thereby contributing to strengthening the country's strategic image and increasing its competitive advantages

Methodology:

The research paradigm of the present study is interpretive, and the type of research is qualitative. Additionally, the study is applied in terms of its purpose and descriptive-analytical in terms of its executive strategy. The time frame of the research is cross-sectional. Data were collected through library studies, examination of upstream documents, and interviews with experts. Furthermore, the research adopts a qualitative approach, utilizing institutional mapping and thematic analysis among the various methods within this approach. Accordingly, the desirable functional-process structure of the national branding campaign was first identified using thematic analysis. Subsequently, with the aid of institutional mapping, the key institutions in this domain were identified within the functional-process structure established in the



previous stage. Finally, based on their functional interactions, a desirable process model for the strategic and executive management of the national branding campaign was mapped out.

Results and Discussion:

The findings indicate that the process model for the optimal strategic and executive management of a national branding campaign can consist of five main themes: directive functions, policymaking, infrastructure development, operationalization, and evaluation and monitoring.

Conclusion:

The results of this research contribute to a better understanding of how countries can strategically present their image and reputation to the world. They also provide insights into decision-making processes for effectively managing national branding campaigns, which can be utilized by policymakers, marketers, and other relevant institutions in their efforts to build a national brand image.

Keywords: Nation branding campaign, Institution, Institutional mapping, Thematic analysis



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.511910.2128

مقاله پژوهشی

نگاشت الگوی فرآیندی مدیریت راهبردی و اجرائی پویش نشان ملی ایران

مریم گودینی، دانشجوی دکتری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
میثم شیرخدایی*، دانشیار، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
محمود یحیی زاده فر، استاد، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
حمیدرضا فلاح لاجیمی، استادیار، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
مرتضی موقر، استادیار، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>با رقابت فزاینده جهانی برای جذب منابع و سرمایه، پویش‌های نشان ملی ابزاری راهبردی برای ارتقاء تصویر و جایگاه کشورها اهمیت یافته‌اند. این پویش‌ها در صورت مدیریت موثر، می‌توانند به توسعه همه جانبه کشورها کمک نمایند. با توجه به این مهم، هدف پژوهش حاضر، نگاشت الگوی فرآیندی مدیریت راهبردی و مدیریت اجرائی پویش نشان ملی ایران است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد اجرائی، از نوع توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی است. اطلاعات به کمک مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد فرادستی و مصاحبه با خبرگان جمع آوری شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون (جهت شناسایی کارکردهای کلیدی)، تکنیک دلفی (به منظور اعتبارسنجی و بررسی اجماع خبرگان بر زیرکارکردهای شناسایی شده) و نگاشت نهادی (جهت تبیین نقش نهادها و تعاملات آنها) استفاده گردیده است. یافته‌ها الگویی بهینه با ۵ کارکرد اصلی شامل دستورگذاری (جایگاه دادن به موضوع پویش نشان ملی به یکی از اولویت‌های استراتژیک کشور)، سیاست‌گذاری (تدوین راهبردهای هماهنگ)، توسعه زیرساختی (ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی، فناوری، اقتصادی و... جهت پشتیبانی از فرآیندهای اجرائی پویش)، عملیاتی سازی (اجرای پویش با ابزارهای ترفیع و بازاریابی) و ارزیابی و نظارت (پایش عملکرد نهادها) و ۲۹ زیرکارکرد را پیشنهاد می‌دهند. نوآوری پژوهش در ارائه الگویی عملیاتی و بومی سازی شده برای ایران نهفته است و محدودیت‌ها شامل تنوع فرهنگی ایران و تمرکز بر کشور در حال توسعه می‌باشد. نتایج می‌تواند به سیاست‌گذاران در طراحی و اجرای پویش‌های نشان‌سازی ملی برای ارتقاء تصویر جهانی یاری رساند.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲</p> <p>واژه‌های کلیدی پویش نشان‌سازی ملی، نهاد، نگاشت نهادی، تحلیل مضمون</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول shirkhodaie@umz.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: گودینی، مریم؛ شیرخدایی، میثم؛ یحیی زاده فر، محمود؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا؛ موقر، مرتضی (۱۴۰۴). نگاشت الگوی فرآیندی مدیریت راهبردی و اجرائی پویش نشان ملی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۶) ۶۴، ۲۸۵-۲۶۱.

۱. مقدمه

با توجه به نوسانات در جهانی که ناشی از تداوم رقابت و تعاملات بین‌المللی است، نیاز به رویکردهایی نوین برای بهبود تصویر کشورها احساس می‌شود. تصویر کشورها در عرصه جهانی می‌تواند با کمک روش‌های مختلفی ارتقاء یابد. در این میان، پویش‌های نشان ملی ابزار کلیدی برای ارتقاء جایگاه کشورها در عرصه جهانی می‌توانند مفید باشند [۱۲] و مزایا بیشماری همچون جذب سرمایه‌گذاران خارجی، ارتقاء گردشگری، توسعه قدرت نرم و به طور کلی توسعه پایدار در همه ابعاد را برای کشورها فراهم آورند [۳۷]. برای دستیابی به عملکرد قابل قبول این پویش‌ها و کسب مزایا گسترده برای آن‌ها لازم است تا مشکلات عملکردی در فرآیند مدیریتی و اجرایی این پویش‌ها از طریق شناخت دقیق تعاملات کارکردی درون سیستمی پیچیده و همچنین تعاملات بین سیستمی حل شوند [۴۵]. شناخت کارکردهایی که نهادهای متولی نشان‌سازی ملی در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویش نشان ملی ایفا می‌کنند می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در رفع این مشکلات و در نتیجه در موفقیت کشورها ایفا کنند. با این وجود، تاکنون شناخت محدودی از این کارکردها در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویش نشان‌سازی ملی به ویژه برای کشورهایی صورت گرفته است که با چالش‌های متعدد داخلی و خارجی مواجه‌اند؛ این در حالی است که فقدان شناخت دقیق از کارکردها در این فرآیند می‌تواند منجر به هدررفت منابع، ناکارآمدی پویش‌ها و کاهش اثربخشی آن‌ها شود. از طرفی، مدیریت راهبردی و اجرایی پویش نشان‌سازی ملی فرآیندی پیچیده و چندوجهی است که نیازمند هماهنگی میان چندین نهاد دولتی، انجمن‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های خصوصی است که هر کدام منافع، برنامه و اعضای ویژه خود را دارند، درک تعاملات بین سازمان‌ها در این فرآیند می‌تواند موضوع چالش برانگیز باشد [۳۷]. از این رو بررسی و تحلیل تعاملات کارکردی در فرآیند مطلوب مدیریتی و اجرایی پویش نشان ملی با رویکرد نگاشت نهادی، موضوع مهمی به نظر می‌رسد چرا که می‌تواند به متولیان امر کمک کند تا هدف و برنامه اجرایی خود را به خوبی با منابع، ذهنیت تمامی ذی‌نفعان و همچنین ویژگی‌های حال حاضر دنیا در تمامی ابعاد هماهنگ کنند. با چنین یکپارچگی تصویر هماهنگ از کشور ایجاد می‌گردد و می‌تواند بیانگر ارزش‌ها و ویژگی‌های مثبت آن باشد [۲۷].

علی‌رغم اهمیت موضوع، نگاشت نهادی به میزان کمتری در کشورهای در حال توسعه یافت شده است [۴۶]، لذا هنوز به وضوح چارچوب مشخص و تجزیه و تحلیل نظام‌مندی در این عرصه که به وضوح نهادها، نقش و تعاملات کارکردی آن‌ها را در سیستم مدیریتی و اجرایی پویش نشان ملی کشور ایران که در زمره کشورهای در حال توسعه می‌باشد، بیان کند، صورت نگرفته است؛ به منظور پاسخ به این خلأ، هدف پژوهش، این است با انجام نگاشت نهادی، پیکربندی مطلوب سیستم پویش نشان ملی، نقش‌ها و تعاملات بازیگران در این عرصه و ارتباطات میان ذی‌نفعان کلیدی را ارائه دهد. در این راستا سوالات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. چه کنشگرانی می‌توانند به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در عملکرد مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی پویش نشان ملی نقش داشته باشند؟

۲. مشخصات ساختاری و کارکردی این نگاشت مطلوب و بهینه به چه شکل خواهد بود؟

پاسخ به این سوالات و درک کارکردهای ذی‌نفعان و بازیگران موثر در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی پویش نشان ملی می‌تواند به ارتقاء عملکرد کشور در این زمینه و در نتیجه به تقویت تصویر استراتژیک کشور و افزایش مزیت‌های رقابتی کمک نماید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پویش نشان‌سازی ملی: پویش نشان‌سازی ملی ابزاری است که با توسعه پیام اصلی مرتبط با کشور در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی می‌تواند اثرات مثبت رقابتی ایجاد نماید. نمونه می‌تواند اعتبار بین‌المللی آسیب‌دیده کشور را بازسازی کرده و نفوذ و قدرت سیاسی آن را افزایش دهد. البته می‌تواند قدرت نرم کشور را بهبود بخشیده و سرمایه‌گذاری، گردشگری و کسب‌وکار را رونق بخشیده و هویت و شهرت کشور را تقویت نماید [۳۴].

آنهولت و آئینز (۱۹۹۰)، نشان‌سازی ملی را به راهکاری برای ساخت تصویر ملی منحصر به فرد کشور ارائه کردند و بیان نمودند از طریق ابزارهایی مثل دیپلماسی عمومی، تجارت، گردشگری، روابط عمومی و ابتکارات بشردوستانه می‌توان نشان ملی را برای دیگران ملموس‌تر، قدرتمندتر و مفیدتر کرد [۱]. در این تعریف بیشتر به بعد تجاری نشان‌سازی ملی اشاره شده و جنبه‌های دیگر هویت ملی را نادیده می‌گیرد به همین دلیل، آنهولت در سال ۲۰۰۸ مفهوم هویت رقابتی را در نشان‌سازی ملی مطرح کرد. این مفهوم، تعاملات و پویایی‌های میان

زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی را در پویان‌سازی ملی در بر می‌گیرد و از طریق شش بعد قابل ارزیابی است. این ابعاد عبارتند از صادرات، حکومت، گردشگری، فرهنگ، مردم، مهاجرت و سرمایه‌گذاری که شاخص‌های نشان ملی را تشکیل می‌دهند [۳۲]. رویکردها به نشان‌سازی ملی: در پیشینه موجود در نشان‌سازی ملی چندین رویکرد شناسایی شده است. رویکرد اول، اقتصادی است. این رویکرد، پویان‌سازی ملی را ابزاری راهبردی می‌داند که به منظور افزایش مزیت رقابتی کشورها در بازارهای بین‌المللی، تقویت صادرات، گردشگری و سرمایه‌گذاری خارجی به کار می‌رود. هدف اصلی در این رویکرد، طراحی پویان‌سازی به منظور شکل‌دهی به تصویری مثبت از کشور است به نحوی که نه تنها کشور بلکه محصولات و خدمات آن نیز اعتبار یابد. رویکرد دوم، سیاسی است. این رویکرد، پویان‌سازی ملی را ابزاری سیاسی در نظر می‌گیرد که می‌تواند به تقویت حوزه‌هایی مانند روابط خارجی و دیپلماسی عمومی کمک کند. دیگر، رویکرد فرهنگی-اجتماعی است. این رویکرد بر تقویت هویت فرهنگی از طریق بسیج مردمی و نیروهای اجتماعی تمرکز دارد. در این رویکرد، مدیریت شهرت و تصویر کشور از طریق ترویج فرهنگ و تاریخ آن، روابط اجتماعی میسر می‌سازد [۲۳]. در نهایت در رویکرد فناوریانه-رسانه‌ای، به قدرت نمادین رسانه‌ها در انتقال روایت‌های استراتژیک خاص از وضعیت کشور اشاره می‌شود [۳].

پیشینه پژوهش. با توجه به نوآورانه بودن موضوع پژوهش حاضر، در هر دو پژوهش‌های داخلی و خارجی مطالعات محدودی صورت گرفته است؛ با این وجود به برخی از مرتبط‌ترین این پژوهش‌ها اشاره می‌گردد. در این زمینه، پتاپوس (۲۰۲۴) [۳۳] به چارچوب فرآیندی سیاست‌گذاری نشان ملی اشاره کرده است و برای این چارچوب چهار کارکرد تعیین دستور کار، سیاست‌گذاری، اجرای سیاست و نظارت بر سیاست‌های اجرایی را برشمرده است. در مطالعه صورت گرفته توسط پتاپوس (۲۰۲۴) همچنین به کارکرد ارزیابی در نشان ملی اشاره شده که آن را ابزاری برای شناسایی پیشرفت‌ها و ارائه توصیه‌های سیاستی دانسته است [۳۳]. اگرچه این ایده از دیدگاه نظری ارزشمند است، اما مطالعه پتاپوس معیارهای مشخصی برای ارزیابی ارائه نکرده و چگونگی عملیاتی‌سازی این کارکرد را توضیح نداده است.

با این حال، چارچوب پیشنهادی این پژوهش بیش از حد کلی است و جزئیات عملیاتی را برای اجرای نشان ملی با ویژگی‌های فرهنگی و سیاسی خاص ارائه نمی‌دهد. همچنین روش‌شناسی این مطالعه مبتنی بر مرور پیشینه و تحلیل‌های نظری است. در مقالات داخلی، دهدشتی شاهرخ و همکاران (۱۴۰۰) بر اهمیت کارکرد دستور گذاری و تعیین جایگاه برای نشان‌سازی ملی در سیاست‌های توسعه‌ای به منظور ارتقاء تصویر کشور تاکید کرده‌اند. این مطالعه اگرچه بر در دستور کار قرار دادن نشان‌سازی ملی نقطه قوتی در شناسایی ضرورت‌های توسعه کشور اشاره دارد اما به مراحل اجرایی و عملیاتی این کارکرد در فرآیند نشان ملی توجهی نکرده است [۶]. جینستا و همکاران (۲۰۲۱) کارکرد سیاست‌گذاری را در راستای تقویت تصویر کلان کشورها مورد اشاره قرار داده‌اند [۱۱]. پژوهش آنان نیز با بهره‌گیری از روش‌های کیفی، به خوبی روابط بین سیاست‌گذاری و تصویر ملی را تحلیل کرده اما به مراحل بعدی فرآیند مانند اجرا و ارزیابی کمتر پرداخته و لذا از ارائه چارچوب یکپارچه بازمانده است. مورتی و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود بر اجرای سیاست‌های نشان ملی از طریق ابزارهای تبلیغاتی، رسانه‌های اجتماعی و ضرورت نمایش نمادهای محلی، فرهنگی و ترویج گفتمان فرهنگی-اجتماعی در رسانه‌های اجتماعی و در فضاهای تاریخی و فرهنگی گردشگری در راستای ارتقاء هویت ملی کشور و توسعه تصویر مثبت از کشور تاکید کرده‌اند [۲۹]. این مطالعه با استفاده از تحلیل محتوای رسانه‌های اجتماعی، به خوبی نقش فرهنگ در نشان ملی را نشان می‌دهد اما به دلیل تمرکز محدود بر بعد فرهنگی، سایر ابعاد مانند توسعه زیرساخت‌های سیاسی، اقتصادی، فناوریانه و ... را نادیده می‌گیرد.

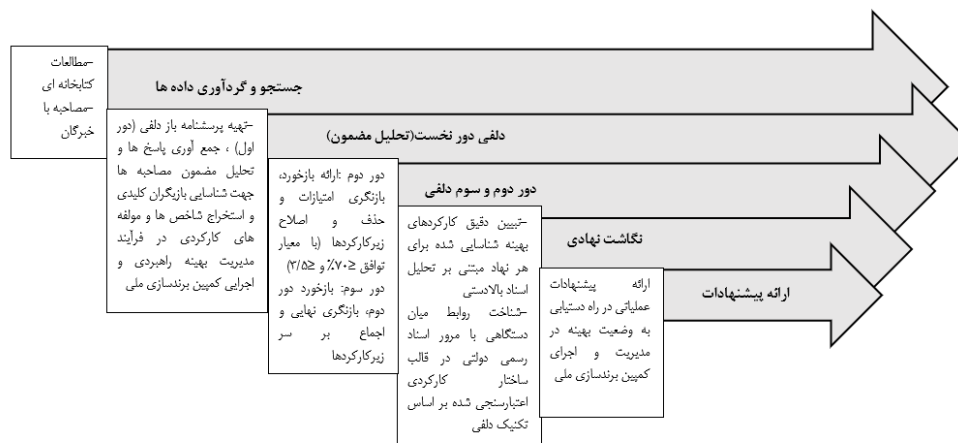
در مطالعات هانا و همکاران (۲۰۲۱) به ابعاد و مولفه‌های کارکردی مدیریت و اجرای نشان‌سازی ملی اشاره شده است که شامل مواردی همچون سیاست‌گذاری، توجه به توسعه میراث فرهنگی، توسعه ابزارهای ارتباطی و رسانه‌ای و طراحی زیرساخت‌ها می‌باشد [۱۳]. این مطالعه نیز اگرچه دیدگاهی چندوجهی از نشان‌سازی ملی ارائه داده اما به دلیل عدم تمرکز بر روابط بین این ابعاد، الگویی عملیاتی ارائه نکرده است. در پژوهش روجاس-منندز و خوشنویس (۲۰۲۳) نیز یافته‌ها نشان می‌دهد که نشان‌سازی ملی و فرآیند مدیریت و اجرای آن می‌تواند در ابعاد کارکردی توسعه زیرساخت‌های تجاری، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و زیست محیطی صورت پذیرد. یافته‌های این مطالعه نیز به دلیل تمرکز بر کشورهای توسعه یافته، کاربرد آن در زمینه کشورهای در حال توسعه را محدود می‌سازد. در ایران، عامری و همکاران (۱۴۰۱) نیز در مطالعه خود به نقش زیرساخت‌های فناوریانه و رسانه‌ای در نشان‌سازی ملی اشاره کرده‌اند [۲]. اما به سایر زیرساخت‌ها (مانند فرهنگی یا سیاسی) توجه کافی نکرده‌اند. لاهرج و همکاران (۲۰۲۳) نیز به مهمترین بسترهای زیرساختی نشان ملی

(زیرساخت فرهنگی و گردشگری) اشاره کرده اند [۲۸]، اما روش‌شناسی آن‌ها عمدتاً مبتنی بر مطالعات موردی بود که فاقد تعمیم‌پذیری به زمینه‌های دیگر است. کانوا (۲۰۲۲) و خداپرست و همکاران (۱۴۰۱) نیز به ترتیب بر توسعه زیرساخت‌های سیاسی، فیزیکی و امنیتی تأکید کرده‌اند [۲۵، ۲۶]. که در هر دو مطالعه، به دلیل تمرکز محدود بر یک بعد، از ارائه چابویی جامع بازمانده‌اند.

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگرچه توجه به نشان ملی در حال افزایش است، اما عمده مطالعات یا بیش از حد کلی هستند (مثل پتاپوس، ۲۰۲۴) یا صرفاً برجسته‌های خاصی (مانند توسعه زیرساخت فرهنگی، فناوری) تمرکز دارند و فاقد جامعیت‌اند. همچنین مطالعات داخلی کمتر به ارائه الگوهای عملیاتی و بومی‌سازی شده پرداخته‌اند و روابط بین کارکردهای مختلف را به صورت یکپارچه بررسی نکرده‌اند. با این تفاسیر، فقدان الگوی فرآیندی جامع و بومی‌سازی شده که تمامی کارکردها و مولفه‌های مورد نظر مدیریت راهبردی و اجرائی پوشش نشان‌سازی ملی را در برگیرد، همچنان خلأ اساسی است. لذا این خلأ ضرورت انجام پژوهشی که به طور خاص این کارکردها را شناسایی کند و الگویی را بر این اساس ارائه دهد بیش از پیش برجسته می‌سازد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

ارائه الگوی فرآیندی مدیریت بهینه راهبردی و اجرائی پوشش نشان ملی ایران، از حیث هدف کاربردی بوده و از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) است. فرآیند اجرائی پژوهش در سه گام اصلی طراحی شده است (شکل ۱).



شکل ۱. فرآیند انجام پژوهش

گام اول: شناسایی کارکردها و زیرکارکردها. به منظور شناسایی ساختار کارکردی بهینه فرآیند مدیریتی و اجرائی پوشش نشان ملی، از پرسشنامه باز و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان در دور اول تکنیک دلفی استفاده شد. تکنیک دلفی روش تحقیقاتی ساختاریافته است که برای جمع‌آوری نظرات خبرگان در موضوعات پیچیده و رسیدن به اجماع بدون تعامل مستقیم بین آن‌ها استفاده می‌شود. این روش از طریق چندین دور پرسشنامه، بازخورد کنترل شده و تحلیل داده‌ها، امکان اعتبارسنجی یافته‌ها را فراهم می‌کند. در این پژوهش، تکنیک دلفی به منظور اعتبارسنجی زیرکارکردهای پوشش نشان ملی ایران به کار گرفته شده است تا الگویی عملیاتی و بومی‌سازی شده ارائه شود. هدف در دور اول دلفی، جمع‌آوری و طبقه‌بندی نظرات کارشناسان شرکت‌کننده در مطالعه با استفاده از سوالات باز بود که حاصل آن، تهیه پرسشنامه برای دورهای بعدی دلفی و در نهایت تصمیم‌گیری در مورد موضوع مورد بحث بود. در مرحله مصاحبه به منظور کاهش احتمال همگرایی دیدگاه‌ها در انتخاب خبرگان از ترکیب روش نمونه‌گیری هدفمند با نمونه‌گیری نظری بهره‌گرفته شد تا تنوع دیدگاه‌ها تضمین شود. این مصاحبه‌ها تا حصول اطمینان از صحت یافته‌ها (اشباع نظری) ادامه یافت که در این حالت از مصاحبه ۲۰

ام به بعد اشباع نظری حاصل شد اما ادامه مصاحبه‌ها تا ۲۳ نفر به منظور اطمینان از سازگاری داده‌ها و تایید پایداری یافته‌ها صورت پذیرفت. سوالات مصاحبه بدین شرح بود:

۱. چه حوزه‌های فعالیتی (کارکردی) را برای عملکرد مطلوب پوشش نشان ملی ایران متصور هستید؟
 ۲. چه نهادهایی می‌توانند با توجه به حوزه فعالیت در عملکرد مطلوب پوشش نشان ملی کشور نقش آفرینی کنند؟ (در این بخش به دلیل تعدد نهادها و دستگاه‌های موازی با هدف کاهش تعداد نهادها، مطابق با نظر خبرگان صرفاً کلیدی‌ترین نهادها شناسایی شدند و مورد تحلیل و بررسی بیشتر قرار گرفتند).
- با توجه به ضرورت خبرگی لازم در این پژوهش و به منظور افزایش تنوع دیدگاه‌ها، در انتخاب خبرگان، معیارهایی شامل حداقل ۱۰ سال پیشینه مرتبط با نشان، بازاریابی یا سیاست‌گذاری، تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد در یکی از رشته‌های مدیریت، بازاریابی، علوم سیاسی و ارتباط سازمانی فرد با موضوع تحقیق مورد ملاحظه قرار گرفت. اطلاعات مرتبط با خبرگان در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. اطلاعات خبرگان

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره
۱۱ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۱
۱۰ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۲
۱۶ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	استاد دانشگاه	خبره ۳
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۴
۱۳ سال	دکتری مدیریت مالی	استاد دانشگاه	خبره ۵
۱۱ سال	دکتری حقوق بین الملل	استاد دانشگاه	خبره ۶
۱۵ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۷
۱۲ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	مشاور استراتژیک و راهبردی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی	خبره ۸
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	مدیر ارشد دیپلماسی در یکی از سفارت خانه های ایران	خبره ۹
۱۸ سال	کارشناسی ارشد روابط بین الملل	نماینده مجلس در دوره های گذشته	خبره ۱۰
۱۱ سال	دکتری مطالعات سیاسی-گرایش آینده پژوهی	عضو سابق اتاق بازرگانی(رایزن بازرگانی)	خبره ۱۱
۱۳ سال	دکتری مدیریت آموزشی	از مدیران میانی آموزش و پرورش	خبره ۱۲
۱۰ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	معاونت توسعه زیرساخت ها و طرح های فناوری	خبره ۱۳
۱۲ سال	دکتری بهداشت حرفه ای	قائم مقام سابق وزیر بهداشت در امور بازرگانی و اقتصادی	خبره ۱۴
۱۰ سال	دکتری مدیریت	دبیر سابق ستاد تسهیل‌گری وزارت صمت	خبره ۱۵
۱۵ سال	دکتری مدیریت رسانه	مدیر روابط عمومی و مشاور تبلیغاتی در صدا و سیما	خبره ۱۶
۲۱ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	عضو انجمن مطالعات ژئوپلیتیک و تحلیل‌گر روابط بین الملل	خبره ۱۷
۱۱ سال	دکتری مدیریت کسب‌وکار در زمینه ی نشان	عضو هیئت علمی آکادمی نشان ایران	خبره ۱۸
۱۲ سال	دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری	مدیر روابط عمومی شهرداری در یکی از کلان شهرها	خبره ۱۹

خبرگان با پیشینه نظری

خبرگان با پیشینه اجرایی

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره
۲۲ سال	کارشناسی ارشد مطالعات دفاعی و استراتژیک	از مدیران ارشد نظامی کشور	خبره ۲۰
۱۱ سال	دکتری زبان و پیشینه فارسی	مدیر ارشد در فرهنگستان زبان و ادب فارسی	خبره ۲۱
۱۷ سال	دکتری مدیریت کسب و کار	مدیر تبلیغات و روابط عمومی در سازمان هنری رسانه ای اوج	خبره ۲۲
۱۴ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور استراتژیک در مرکز بررسیهای استراتژیک	خبره ۲۳

مصاحبه‌ها به صورت دیجیتالی ضبط و سپس رو نویسی شدند و بعد از آن تحلیلی استقرایی از متغیرها و روابط مورد بحث در مصاحبه‌ها انجام شد. در فرایند تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها از رویکرد کینگ و هاروکس^۱ (۲۰۱۰) استفاده گردید. طبق این رویکرد، در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شود. پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. سپس، مضامین سازمان دهنده را با مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند، مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود [۲۴]. خروجی این مرحله، شناسایی ۵ کارکرد اصلی و ۳۵ زیر کارکرد بود.

گام دوم: اعتبارسنجی کارکردها و زیرکارکردها. به منظور اعتبارسنجی زیرکارکردهای شناسایی شده، دوره‌های دوم و سوم تکنیک دلفی با مشارکت ۲۰ خبره انجام شد. در دور دوم، پرسشنامه‌ای بسته با مقیاس لیکرت ۵ درجه ای (۱=کاملاً مخالف، ۵=کاملاً موافق) طراحی شد که شامل فهرست اولیه ۳۵ زیر کارکرد بود. پرسشنامه از طریق ایمیل به خبرگان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد که به صورت ناشناس نظرات خود را در مورد زیرکارکردهای شناسایی شده در گام قبلی ارائه دهند. مهلت پاسخگویی نیز ۱۰ روز در نظر گرفته شد. بر این اساس، خبرگان میزان توافق خود را با هر زیر کارکرد ارائه دادند سپس داده‌ها با استفاده از شاخص آماری میانگین تحلیل شدند معیار پذیرش داده‌ها این بود که زیر کارکردهایی که میانگین امتیاز کمتر از ۳/۵ داشتند حفظ شوند و موارد با امتیاز کمتر حذف یا اصلاح شوند. نتیجه این مرحله آغاز شکل‌گیری همگرایی نظرات بین شرکت کنندگان بود. در دور سوم، پرسشنامه‌ای که شامل موارد و رتبه‌های دور دوم بود به شرکت کنندگان ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد تا در صورت نیاز در داوری‌های خود تجدید نظر کنند که در نتیجه این دور، زیرکارکردهایی که حداقل امتیاز میانگین ۳/۵ و درصد توافقی بیشتر از هفتاد درصد کسب کرده بودند. خروجی نهایی پذیرفته شدند و اجماع بر سر تمامی مولفه‌ها صورت گرفت. تحلیل داده‌های این بخش با نرم افزار Excel صورت گرفت.

گام سوم: تبیین نقش‌ها و تعاملات نهادی. در گام سوم، به منظور تبیین روابط و تعاملات کارکردی نهادها مبتنی بر کارکردهای تایید شده و مورد توافق تمامی اعضاء پانل خبرگان، اسناد رسمی دولتی مانند سیاست‌های کلی توسعه برنامه‌های اول تا هفتم کشور و سایر سیاست‌های توسعه‌ای در اسناد بالادستی همچون سند چشم انداز کشور افق ۱۴۰۴، سند آمایش سرزمین، سند نقشه جامع مهندسی فرهنگی کشور، سند سیاست‌های پژوهشی و فناورانه و ... که مرتبط با حوزه موضوعی پژوهش بودند، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. معیارهای انتخاب اسناد شامل اعتبار منابع (اسناد رسمی منتشر شده توسط نهادهای دولتی و حاکمیتی)، به روز بودن و مرتبط بودن با موضوع پژوهش بود. سپس به منظور بررسی اسناد از روش نگاشت نهادی استفاده گردید. نگاشت نهادی که تحلیل روابط نهادی نیز شناخته می‌شود، برای درک روابط عمودی، افقی و مورب بین نهادها در چارچوب نهادی استفاده می‌شود. این روش، نقش نهادها و بازیگران را در شکل‌گیری نتایج و طراحی سیاست‌ها بررسی می‌کند و به سیاست‌گذاران این امکان را می‌دهد که افراد و گروه‌ها را در نهادهای رسمی و غیر رسمی دولتی-حاکمیتی به طور آگاهانه به گونه‌ای طراحی و مدیریت کنند که تعاملات بازیگران قابل پیش بینی تر شده و عدم قطعیت‌ها و ریسک‌ها کاهش یابد [۱۰] و در نهایت جامعه به سمت نتایج سودمندتر و اجتماعی‌تر حرکت کند. در این مرحله، جهت تبیین نقش‌ها از منابعی همچون اسناد رسمی دولتی، بررسی اساسنامه و شرح وظایف و فعالیت‌های نهادهای مرتبط با نشان ملی استفاده شد. همچنین با برگزاری

^۱ King & Horrocks

یک جلسه گروه کانونی ۲ ساعته که با مشارکت ۸ نفر (۴ نفر از صاحب نظران حوزه نشان، ۲ نفر از پژوهشگران و ۲ نفر از مدیران اجرایی پوشش نشان ملی) صورت گرفت، نهادهای کلیدی در قالب کارکردهای شناسایی شده از منظر خبرگان مشخص گردید و تعاملات آنان با توجه به شرح وظایف و اهداف و مأموریت‌هایشان جهت ارائه سیستم بهینه پوشش نشان‌سازی ملی روشن و تبیین شد. در نهایت با تلفیق یافته‌های دلفی، تحلیل اسناد و گروه کانونی، الگوی بهینه مدیریت راهبردی و اجرایی پوشش ترسیم شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تکنیک دلفی (دور اول). در این مرحله هدف، شناسایی ساختار کارکردی بهینه برای مدیریت پوشش نشان ملی ایران بود که داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و دور اول تکنیک دلفی (پرسشنامه باز) جمع‌آوری شدند. سپس داده‌های مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون و رویکرد کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) تحلیل شدند. طبق این رویکرد، ابتدا در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شود. در جدول ۲ بخشی از نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای دو مصاحبه ارائه شده است:

جدول ۲. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
PA1	تحلیل وضعیت موجود	ابتدا متولیان امر باید بررسی کنند که وضعیت کشور در حوزه دیپلماسی بین الملل به چه صورت است؟	۱
PA2	شناسایی نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی کشور	با تکیه بر ظرفیت‌ها در راستای نشان‌سازی ملی چگونه می‌توان مشکلات کشور را حل کرد؟ ضروری است که ویژگی‌های خاص و ظرفیت‌های کشور شناسایی شوند	
PA3	طراحی چارچوب و ساختارهای اجرایی شناسایی موانع و چالش‌ها در اسناد بالادستی	باید برنامه کاملی طراحی شود که بتواند از پراکندگی و ناهماهنگی در سیاست‌ها و فعالیت‌های اجرایی نهادها جلوگیری نماید و در راستای رفع مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌ها عمل کند. اسناد بالادستی در این خصوص به خوبی تحلیل شوند تا مشکلات نشان‌سازی مشخص گردد و چشم انداز روشنی از وضعیت تحول ملی حاصل گردد.	
PB1	هم‌پیوندی استراتژیک	نشان‌سازی ملی پروژه چند وجهی است که نیازمند همکاری همه بخش‌ها در سطوح مختلف حاکمیتی، خصوصی و مردمی است.	۲
PB2	یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات	لازم است تدابیری اندیشیده شود تا از بروز تضاد و ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف جلوگیری به عمل آید.	
PB3	تعیین مسیر حرکت نهادها	از آن جا که نشان‌سازی ملی دارای ابعاد متنوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و .. است لذا بایستی نهاد با وظیفه انسجام بخشی به سایر نهادها وجود داشته باشد. در صورت نبود چنین نهادی، برنامه هر بخش ممکن است به صورت جزیره‌ای اجرا شوند و نتیجه مطلوب حاصل نگردد.	

پس از کدگذاری توصیفی، مرحله کدگذاری تفسیری آغاز می‌شود، هدف آن استخراج مضامین اصلی برای فراتر رفتن از دسته‌بندی اولیه کدها است. در این مرحله با عبور از توصیف ساده، ۹۷ کد شناسایی شد که در ۳۵ مضمون قرار گرفتند. این مضامین در گروه بالاتری که سطح انتزاعی مفاهیم بودند دسته‌بندی شدند تا چارچوب نهایی مضامین شناسایی شود (جدول ۳).

جدول ۳. کدگذاری مصاحبه با خبرگان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدگذاری باز (مضامین پایه)
دستورگذاری	تعیین اولویت‌های راهبردی	تحلیل وضعیت موجود
		شناسایی نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی کشور
		تعریف چشم انداز نشان‌سازی ملی
		شناسایی ذینفعان کلیدی و نقش آن‌ها در نشان‌سازی ملی
	تنظیم نقشه راه جامع	طراحی چارچوب و ساختارهای اجرایی پوشش

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	کدگذاری باز(مضامین پایه)
		تعیین مولفه های کلیدی تحولی کشور
		شناسایی موانع و چالش های نشان سازی در اسناد بالادستی
	تنظیم سند تحول ملی	شناسایی تغییرات محیطی و ایجاد ساختارهای پویا و سازگار با تغییرات در همه ابعاد نشان سازی ملی
		یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات
	ایجاد همگرایی و هماهنگی	هم پیوندی استراتژیک
سیاست گذاری		تعیین مسیر حرکت نهادها
		ایجاد ساز و کارهای خط مشی گذاری
	تنظیم کننده سیاست های کلان و راهبردی	پیکربندی جهت گیری های استراتژیک کشور در راستای نشان سازی ملی
		حفظ و معرفی میراث فرهنگی
	ترویج هویت فرهنگی	ترویج زبان و پیشینه فارسی
توسعه زیر ساخت فرهنگی - اجتماعی		ترویج دیپلماسی فرهنگی
	تولید آثار هنری سفارشی	تولید نقاشی های سفارشی با مضامین محلی
		ایجاد مجسمه ها و تابلوهای سفارشی فرهنگی
		تولید آثار خوشنویسی و مینیاتور سفارشی
	ایجاد موزه های منطقه ای برای نمایش آثار تاریخی	ایجاد موزه های محلی برای نمایش آثار فرهنگی
		ایجاد موزه هایی برای نمایش اشیای سنتی
	برگزاری سمینارهای آکادمیک جهت ترویج فرهنگ کشور	برگزاری کنفرانس های علمی برای تبیین هویت فرهنگی-ملی
		چارچوب سازی نظری بین رشته ای با تمرکز بر هویت ملی-فرهنگی
		تولید محتوای دیجیتال
	تولید محتوای فرهنگی	تولید محتوای نوشتاری
		تولید محتوای بصری و هنری
		تولید محتوای تعاملی
	تقویت همبستگی فرهنگی-اجتماعی	تقویت گفتمان هویت فرهنگی در رسانه های اجتماعی
		ارتقاء هویت فرهنگی در بین تمامی اقوام
		ارتقاء آگاهی عمومی درباره نقش مشارکت فعال شهروندی در توسعه کشور
		توسعه امکانات رفاهی و اقامتی
توسعه زیرساخت فیزیکی	توسعه زیرساخت گردشگری	تسهیل راه های ارتباطی
		به روزرسانی تجهیزات حمل و نقل
	توسعه راهنمای گردشگری	طراحی وبسایت و اپلیکیشن چندزبانه معرفی اماکن گردشگری
		تولید کتابچه های گردشگری
	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	تجهیز آزمایشگاه ها
		تجهیز بیمارستان ها
	توسعه زیرساخت ورزشی	توسعه پارک های ورزشی
		ایجاد زمین های ورزشی چند منظوره
		توسعه امکانات استادیوم ها و سالن های ورزشی
		حمایت از شرکت نوپا های فناور محور
		ایجاد و تقویت شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی ملی
توسعه زیرساخت ارتباطی و فناورانه	توانمندسازی دیجیتال (داخلی)	حمایت از پروژه های نوآورانه فناوری داخلی
		ایجاد پارک های فناوری
		فراهم آوردن شرایط جهت حضور شرکت های فناورانه داخلی در نمایشگاه های بین المللی
		مشارکت در سرمایه گذاری توسعه زیرساخت های رسانه ای با سازمان های پیشرو خارجی
	مشارکت فناورانه (خارجی)	انتقال دانش و آموزش در حوزه فناوری از کشورهای پیشرفته در این زمینه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدگذاری باز(مضامین پایه)
توسعه زیرساخت حقوقی- قانونی	تدوین چارچوب های قانونی	به روزرسانی قوانین و تطابق آن با استانداردهای جهانی تدوین قوانین تسهیل کننده تجارت خارجی، فرهنگی و ...
	حمایت و حفاظت از حقوق مالکیت فکری	جلوگیری از جعل نماد ملی
		جلوگیری از سوء استفاده و تضعیف نشان ملی
		حفاظت از هویت نشان
شفافیت در فرآیندهای حقوقی	برقراری سیستم های نظارتی شفاف	
	وضوح در قوانین و مقررات	
	ایجاد شبکه های قانونی میان بخش خصوصی و دولتی ایجاد شفافیت در همکاری حقوقی با سازمان های بین المللی	
توسعه زیرساخت امنیتی	پایدارسازی هویت ملی	تقویت تصویر امنیتی کشور افزایش اعتماد عمومی تقویت ثبات کشور
	پیش بینی تهدیدات و آسیب ها	شناسایی خطرات و تهدیدات امنیتی بین المللی ایجاد شرایط جهت مقابله با بحران های امنیتی
	توسعه شبکه های تجاری بین المللی	ایجاد بازار برای محصولات نشان صادراتی توسعه فرصت همکاری با مناطق آزاد تجاری تسهیل قوانین و مقررات تجارت بین الملل
توسعه زیرساخت اقتصادی	تقویت دیپلماسی اقتصادی	تقویت دیپلماسی اقتصادی
	آموزش به کسب و کارهای محلی	آموزش نشان به کسب و کارهای کوچک برگزاری کارگاه های آموزشی برای کسب و کارهای کوچک
	بهبود زیرساخت های صادراتی	توسعه زیرساخت صادراتی دریایی
		توسعه زیرساخت جاده ای (گذر ترانزیت)
توسعه زیرساخت مالی	تامین مالی پایدار	توسعه زیرساخت صادرات هوایی اعطای تسهیلات به سرمایه گذاران خارجی ایجاد صندوق های حمایتی برای پروژه های تبلیغاتی، فرهنگی، اقتصادی و .. در راستای نشان سازی ملی
	توسعه زیرساخت های بانکی	اعطای تسهیلات ویژه به شرکت های نشان صادراتی
		بهبود زیرساخت های بانکی لازم برای پشتیبانی از صادرات
		ایجاد و توسعه فناوری های نوین مالی جهت افزایش شفافیت و کار «دی پرداخت ها در کل فرآیند نشان سازی ملی
توسعه زیرساخت سیاسی	تقویت همکاری بین المللی	ایجاد شرایط تعامل دیپلماتیک با سازمان های بین المللی جذب حمایت های بین المللی به منظور کاهش تنش های خارجی
	تقویت سیاست داخلی	هماهنگی میان سیاست های داخلی و خارجی برای ایجاد تصویر مثبت مدیریت بحران های سیاسی جهت کاهش اثرات منفی بر نشان کشور
عملیاتی سازی پویا نشان سازی ملی	توسعه روایت ملی یکپارچه	تولید محتوای یکپارچه در همه ی ابعاد انتشار پیام منسجم و هماهنگ
	همگرایی در تصویر سازی ملی	جریان سازی بین المللی و بهره گیری از ظرفیت رسانه های همسو تقویت آرایش رسانه ای
	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	توسعه تبلیغات فرهنگی در رسانه های سنتی و دیجیتال
		تقویت تبلیغات دهان به دهان از طریق برگزاری رویدادهای تعاملی
توسعه برنامه های تلویزیونی محلی	توسعه تبلیغات اینفلوئنسری در حوزه گردشگری	توسعه تبلیغات اینفلوئنسری در حوزه گردشگری
	به کارگیری ابزار روابط عمومی	به کارگیری ابزار روابط عمومی
	مستند سازی برنامه های محلی- فرهنگی	مستند سازی برنامه های محلی- فرهنگی
	تولید سریال های محلی	تولید سریال های محلی
نظارت و ارزیابی	ارائه بازخورد	تولید مستند و برنامه های تلویزیونی جهت معرفی صنایع دستی محلی
		پایش عملکرد دستگاه های متولی ارائه گزارش به نهادهای مافوق

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدگذاری باز(مضامین پایه)
	بهبود مستمر	برگزاری جلسات نظارتی مستمر بین دو بخش سیاست‌گذاری و اجرایی بازنگری سیاست‌ها ارائه برنامه‌های اصلاحی

گام دوم: در این مرحله، کارکردها و زیرکارکردهای شناسایی شده در مرحله اول، از طریق دوره‌های دوم و سوم تکنیک دلفی اعتبارسنجی شدند. در دور دوم دلفی، پرسشنامه‌ای بسته مبتنی بر مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای شامل ۳۵ زیر کارکرد پیشنهادی طراحی شد و بر این اساس، خبرگان میزان توافق خود را با آن‌ها مشخص کردند. در این مرحله ۶ زیر کارکرد به دلیل میانگین امتیاز پایین‌تر از ۳/۵ و درصد توافق $\leq 70\%$ حذف شدند و تعداد زیرکارکردها به ۲۹ مورد کاهش یافت. سپس در دور سوم دلفی، پرسشنامه اصلاحی مبتنی بر نتایج دور دوم طراحی شد که شامل فهرست نهایی کارکردها و زیرکارکردها بود سپس نتایج نظرات دور دوم در اختیار خبرگان قرار گرفت و از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا در داوری‌های خود تجدید نظر نمایند یا دلایل باقی ماندن در خارج از اجماع را مشخص کنند. در این مرحله مواردی با توافق کمتر از ۸۰٪ مورد بازنگری قرار گرفتند و در صورت لزوم با نظرات خبرگان اصلاح شدند. در جدول ۴ میانگین و درصد توافق نظر خبرگان در هر مولفه (زیرکارکرد) ارائه شد که بر اساس نتایج دور سوم، تمامی ۲۹ زیرکارکرد با میانگین بزرگ‌تر از ۴ و درصد توافق بالاتر از ۸۵٪ مورد اجماع قرار گرفتند و لذا بخشی از الگوی نهایی تایید شدند.

جدول ۴. میانگین و درصد توافق زیرکارکردها بر اساس دور سوم (نهایی) دلفی

زیر کارکردها	میانگین	درصد توافق
تعیین اولویت راهبردی	۴/۵۵	۱۰۰
تنظیم نقشه راه	۴/۵۵	۱۰۰
تنظیم سند تحول ملی	۴/۵	۱۰۰
ایجاد همگرایی و هماهنگی	۴/۴۵	۱۰۰
تنظیم کننده سیاست‌های کلان	۴/۹	۱۰۰
ترویج هویت فرهنگی	۴/۰۵	۹۰
تولید محتوای فرهنگی	۴/۶	۱۰۰
تقویت همبستگی فرهنگی	۴/۳	۸۵
توسعه زیرساخت گردشگری	۴/۷	۱۰۰
توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	۴/۵۵	۱۰۰
توسعه زیرساخت ورزشی	۴	۹۰
توانمندسازی دیجیتال	۴/۷۵	۱۰۰
مشارکت فناورانه	۴/۲۵	۱۰۰
تدوین چارچوب‌های قانونی	۴/۵۵	۱۰۰
حمایت و حفاظت از حقوق مالکیت فکری	۴/۸۵	۱۰۰
شفافیت در فرایندهای قانونی	۴/۳۵	۹۰
پایدارسازی هویت ملی	۴/۴	۱۰۰
پیش بینی تهدیدات و آسیب‌ها	۴/۵۵	۱۰۰
توسعه شبکه‌های تجاری بین‌المللی	۴/۲	۱۰۰
بهبود زیرساخت‌های صادراتی	۴/۱	۹۰
تامین مالی پایدار	۴/۷	۱۰۰

زیر کارکردها	میانگین	درصد توافق
توسعه زیرساخت بانکی	۴/۱	۱۰۰
تقویت همکاری‌های بین‌المللی	۴/۴۵	۱۰۰
تقویت سیاست داخلی	۴/۴۵	۱۰۰
همگرایی در تصویرسازی ملی	۴/۹۵	۱۰۰
تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	۴/۵۵	۱۰۰
ترسیم روایت ملی یکپارچه	۴/۶	۱۰۰
ارائه بازخورد	۴/۲	۹۵
بهبود مستمر	۴/۶	۱۰۰

گام سوم: می‌توان ۵ حوزه کارکردی اصلی و ۲۹ زیرکارکرد را برای مدیریت بهینه راهبردی و اجرایی پویان نشان ملی شناسایی نمود که این ۵ کارکرد اصلی عبارتند از: دستورگذاری، سیاست‌گذاری، توسعه زیرساختی، عملیاتی سازی و نظارت و ارزیابی. کلیدی‌ترین نهادهایی شناسایی شدند که بر اساس این کارکردها می‌توانند در پویان نشان سازی ملی نقش داشته باشند (جدول ۵).

جدول ۵. کلیدی‌ترین نهادهای شناسایی شده در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی پویان نشان سازی ملی

نهادهای با کارکرد دستورگذاری
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت گردشگری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت امور خارجه
نهادهای با کارکرد سیاست‌گذاری
رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای عالی انقلاب فرهنگی
شورای عالی فضای مجازی، شورای عالی امنیت ملی
نهادهای با کارکرد توسعه زیرساختی
نهادهای توسعه زیرساخت فیزیکی و شهری: وزارت بهداشت و درمان، وزارت ورزش، وزارت گردشگری و شرکت‌های خصوصی گردشگری، وزارت راه و شهرسازی، شهرداری‌ها
نهادهای توسعه زیرساخت فناوریانه: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، شرکت‌های نوپاها و شرکت‌های دانش بنیان فناوریانه، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
نهادهای توسعه زیرساخت فرهنگی-اجتماعی: شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان فرهنگی و ارتباطات اسلامی، ستاد نوآوری‌های فرهنگی و نرم، سازمان تبلیغات اسلامی، وزارت امورخارجه، سازمان میراث فرهنگی، سازمان ایرانگردی و جهانگردی، سازمان بسیج مستضعفین، جامعه المصطفی العالمیه، فرهنگستان زبان و ادب فارسی، بنیاد ایران شناسی، NGOها
نهادهای توسعه زیرساخت قانونی و حقوقی: مجلس شورای اسلامی، سازمان‌های بین‌المللی مثل سازمان مالکیت فکری
نهادهای توسعه زیرساخت امنیتی: وزارت اطلاعات، سپاه پاسداران، نیروی انتظامی
نهادهای توسعه زیرساخت سیاسی: وزارت امور خارجه
نهادهای توسعه زیرساخت مالی: سازمان برنامه ریزی و مدیریت کشور، بانک مرکزی، صندوق توسعه ملی (بخش خصوصی)
نهادهای توسعه زیرساخت اقتصادی: وزارت صمت، اتاق بازرگانی، صنایع و معادن
نهادهای با کارکرد عملیاتی سازی
سازمان صدا و سیما، سازمان تبلیغات اسلامی، شرکت‌های تبلیغاتی و بازاریابی خصوصی، سازمان هنری رسانه‌ای اوج، شهرداری‌ها
نهادهای با کارکرد نظارت و ارزیابی
مجلس شورای اسلامی

نگاشت نهادی و ارائه الگوی بهینه. سپس در هر کدام از کارکردها، نقش نهادهای شناسایی شده تبیین گردید که به شرح زیر است: **نهادهایی با کارکرد دستورگذاری.** در سند چشم انداز پنج ساله ایران افق ۱۴۰۴ به تبدیل شدن ایران به قدرت اول منطقه در حوزه های اقتصادی، علمی و فناوری اشاره شده است [۸]. که تحقق این هدف، نیازمند ساخت و ترویج نشان ملی قوی است که بتواند جایگاه ایران را در سطح جهانی تقویت کند. لذا این موضوع باید اولویت‌های راهبردی در سیاست‌های کلان کشور مدنظر قرار گیرد. بر اساس نظر خبرگان، دستورگذاری به معنای جایگاه دادن به موضوع پویان نشان ملی اولویت‌های استراتژیک کشور است. در این کارکرد تضمین

می‌شود که موضوع نشان‌سازی ملی نیازهای کلیدی و حیاتی کشور در دستور کار نهادهای سیاست‌گذار کلان قرار گیرد. از جمله نقش‌های نهادها در این کارکرد می‌تواند مواردی همچون تعیین اولویت‌های راهبردی با توجه به تحلیل نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات کشور باشد. همچنین، تنظیم و تبیین نقشه‌راه جامع جهت اطمینان از همراستایی سیاست‌های نشان با دیگر سیاست‌های ملی کشور و تنظیم سند تحول در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهت جایگاه‌یابی نشان ملی می‌تواند از دیگر نقش‌های نهادها در این کارکرد باشد. **وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی** در بخش اولویت‌های فرهنگی در نقشه جامع مهندسی فرهنگی کشور با توجه به پیشنهادها به آن وزارت، بر لزوم تقویت هویت اسلامی - ایرانی از طریق برگزاری رویدادهای فرهنگی، توسعه پیشینه و خطفاری، توسعه قدرت نرم، گفتمان سازی بیداری اسلامی، توسعه صنایع و محصولات فرهنگی، ساماندهی جبهه انقلاب فرهنگی اشاره شده است. این نهاد می‌تواند در ارتقاء تصویر مثبت و رهایی از چالش‌ها و مشکلات در راستای تحولات سیاسی و فرهنگی نقش داشته باشد [۳۸].

وزارت گردشگری. این وزارتخانه با توجه به نیاز مبرم کشور به توسعه گردشگری در سند راهبردی توسعه گردشگری به تعیین اولویت‌های اصلی توسعه گردشگری پرداخته است. در سند مذکور اشاره شده توسعه گردشگری به دلیل ماهیت فرابخشی آن باید با همکاری نهادهای مختلف اجرا و پیاده سازی شود، لذا اولویت‌های بخش گردشگری را در این سند مشخص کرده است که می‌تواند نقشه‌راهی در ارتقاء تصویر مثبت از کشور که از اهداف اصلی پویش نشان ملی است، مد نظر قرار گیرد [۳۰].

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. مطابق سند چشم انداز کشور افق ۱۴۰۴، این وزارتخانه با کمک به تدوین نقشه جامع علمی کشور می‌تواند در اولویت‌گذاری در نظام علم و فناوری کشور نقش داشته باشد [۸]. مطابق سند اولویت‌های پژوهشی و سیاست‌های فناوری کشور (۱۳۹۶-۱۴۰۰)، این نهاد می‌تواند با شناسایی چالش‌های فرابخشی علم و فناوری و در نتیجه تعیین اولویت‌های راهبردی به منظور غلبه بر این چالش‌ها و مسائل نقش مهمی ایفا نماید و از طریق اولویت‌گذاری علم و فناوری می‌تواند به تدوین سیاست‌گذاری‌های کلان در این حوزه کمک نماید [۴۲].

وزارت امور خارجه. مطابق ماده ۱۰۰ قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور، این نهاد دیپلماتیک کشور، می‌تواند نقش مهمی در شناسایی ظرفیت‌های توسعه تصویر کشور در مجامع بین‌المللی و ارائه پیشنهاد راهبردی و در دستور کار قرار دادن توسعه روابط خارجی با دیگر کشورها در راستای ارتقاء دیپلماسی عمومی داشته باشد [۳۵].

نهادهای با کارکرد سیاست‌گذاری. این بخش شامل نهادهایی است که سیاست‌گذاری را در حوزه پویش نشان ملی انجام می‌دهند. طبق نظر خبرگان از جمله نقش‌های نهادهای شناسایی شده در قالب این کارکرد شامل مواردی همچون تنظیم کننده سیاست‌های کلان و راهبردی و ایجاد همگرایی و هماهنگی بین نهادها می‌باشند.

رهبری و مجمع تشخیص مصلحت نظام. طبق اصل ۱۱۰ قانون اساسی کشور (بند ۱)، تعیین سیاست‌های کلی نظام از وظایف رهبری شمرده شده است که طبق اصل ۱۱۲ مجمع تشخیص مصلحت نظام مرجع تنظیم کننده و پیشنهاد دهنده در این سیاست‌گذاری‌ها نقش دارد [۱۵]. با توجه به اینکه سیاست‌های کلی نظام در حوزه آمایش سرزمین است که در ماده ۳ آن به لزوم توجه به یکپارچگی ملی و تقویت هویت ایرانی-اسلامی تاکید شده است [۴۱]؛ می‌توان این گونه استنباط نمود که نهاد رهبری و مجمع تشخیص مصلحت نظام نهاد سیاست‌گذار می‌تواند نقش مهمی در تقویت هویت اسلامی-ایرانی اهداف کلان در حوزه نشان ملی داشته باشد.

شورای عالی امنیت ملی. مطابق با اصل ۱۷۶ قانون اساسی، شورای عالی امنیت ملی (شعام)، شورایی است که مهمترین وزنه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در سیاست خارجی و امور امنیتی کشور را برعهده دارد [۱۵]. مبتنی بر ماده ۲۴ برنامه چهارم توسعه کشور، این شورا، با تمرکز بر موضوعات راهبردی کشور و ایجاد هم افزایی میان دستگاه‌های مختلف می‌تواند ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نشان ملی را هدایت، پشتیبانی و تقویت کند، این نهاد می‌تواند با ایفا نقش برنامه‌ریز و هماهنگ کننده میان نهادهایی که کارکرد امنیتی دارند در کمپین نشان‌سازی ملی نقش داشته باشد [۲۰].

شورای عالی انقلاب فرهنگی. بر اساس اصل ۱۱۰ قانون اساسی این نهاد در ساختار حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران نقش دارد و توسط مقام رهبری ایجاد شده است که مرجع سیاست‌گذار، تصمیم‌گیرنده و هدایت‌گر امور فرهنگی کشور می‌تواند نقش آفرینی کند [۱۵]. این نهاد در چارچوب وظایفی همچون تدوین و تصویب سیاست‌های تبلیغاتی فرهنگی کشور، سیاست‌گذاری و ساماندهی نظام اطلاع رسانی کشور و تصویب سیاست‌های توسعه روابط فرهنگی با کشورهای دیگر می‌تواند در ارتقاء هویت فرهنگی ایران در فرآیند مدیریتی پویش نشان ملی نقش داشته باشد.

شورای عالی فضای مجازی. شورای عالی فضای مجازی، شوراهای حاکمیتی در ایران است که به فرمان رهبری تشکیل شده است. مبتنی بر سند چشم انداز کشور افق ۱۴۰۴ (بند ۸)، گسترش فعالیت‌های رسانه‌ای ملی در جهت تبیین اهداف و دستاوردهای ایران برای جهانیان [۸] و همچنین مطابق با ماده ۶۵ (بند ب) قانون هفتم پیشرفت و ماده ۶۷ (بند ب) قانون برنامه ششم توسعه و اقدامات کلان (بند ۱۱) نقشه مهندسی فرهنگی کشور، از وظایف کلیدی شورای عالی فضای مجازی، هدایت و نظارت بر طراحی و توسعه شبکه ملی اطلاعات است که باعث تسهیل دسترسی به اطلاعات و انسجام بخشی به فعالیت‌های نهادها در فرآیندهای مدیریتی و اجرایی در سطح ملی می‌گردد [۳۵، ۳۸، ۲۲]. این نهاد با ایفا چنین نقشی می‌تواند در ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی بین نهادها در کمپین نشان ملی نقش داشته باشد. مبتنی بر سند راهبردی جمهوری اسلامی ایران در فضای مجازی، اقدامات و اهداف کلان این نهاد در راستای فرآیند مدیریتی و اجرایی پویان نشان ملی می‌تواند شامل مواردی همچون توسعه شبکه ملی اطلاعات، تقویت خط و زبان فارسی، دیپلماسی عمومی مجازی و هماهنگی نهادها باشد [۴۰].

نهادهایی با کارکرد توسعه زیرساختی. مطابق نظر خبرگان، این بخش شامل توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و فناوریانه، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و شهری، توسعه زیرساخت‌های قانونی و حقوقی، توسعه زیرساخت‌های فرهنگی-اجتماعی، توسعه زیرساخت‌های امنیتی، توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، توسعه زیرساخت‌های سیاسی و توسعه زیرساخت‌های مالی می‌باشد که در ادامه هر بخش به تفکیک تشریح می‌شود.

۱. **نهادهایی با کارکرد توسعه زیرساخت‌های فرهنگی-اجتماعی:** بر اساس نظر خبرگان، این نهادها نقش بسیار مهمی در پویان نشان ملی ایفا می‌کنند چرا که می‌توانند تصویر هویتی و فرهنگی ایران را در راستای اهداف پویان نشان ملی به مخاطبان داخلی و خارجی معرفی کنند. مطابق نظر خبرگان، کارکردهای این نهادها در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویان نشان ملی می‌تواند شامل مواردی همچون ترویج هویت فرهنگی، تولید محتوای فرهنگی-هنری و تقویت همبستگی فرهنگی-اجتماعی باشد.

شورای عالی انقلاب فرهنگی. نقش این نهاد سیاست‌گذار فرهنگی در بخش قبلی تشریح شد.

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اصلی‌ترین متولیان حوزه فرهنگ و هنر با ترکیب وزارت فرهنگ و هنر و وزارت اطلاعات جهانگردی ایجاد شده است و مجری قوانین نظام جمهوری اسلامی ایران در حوزه فرهنگ و هنر می‌باشد. مبتنی بر ماده ۱۰۶ قانون برنامه چهارم توسعه کشور و ماده ۱ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه، این نهاد با طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی [۲۰، ۲۱] می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی پویان نشان ملی ایفا کند. به استناد قانون اهداف و وظایف این نهاد مصوب ۱۳۶۵ مجلس شورای اسلامی، این نهاد در این راستا می‌تواند فعالیت‌هایی همچون نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی، برنامه‌ریزی تبلیغات فرهنگی را انجام دهد [۴].

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی. بر اساس ماده ۱ اساسنامه این سازمان، نهاد مذکور رسماً وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است و به منظور بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی فرهنگی در محیط‌های بین‌المللی در چارچوب ضوابط وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی و بر اساس رهنمودهای مقام معظم رهبری فعالیت می‌کند [۳۱]. مطابق با ماده ۱۱۰ قانون برنامه چهارم توسعه کشور و شرح وظایف در اساسنامه، این نهاد می‌تواند با ایفا نقش‌هایی همچون برنامه‌ریزی برای حضور فرهنگی در مجامع بین‌المللی و هماهنگی کلیه فعالیت‌های فرهنگی-تبلیغاتی کشور [۳۱، ۲۰] می‌تواند در فرآیندهای فرهنگی-تبلیغاتی پویان نشان ملی نقش مهمی ایفا نماید. همچنین به موجب ماده ۳ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه، این نهاد در توسعه برنامه‌های اجرایی و تبلیغاتی پویان نشان ملی می‌تواند نقش موثری داشته باشد. بنابراین این سازمان می‌تواند مبتنی بر این نقش‌ها در توسعه دیپلماسی فرهنگی کشور از طریق برنامه‌ریزی و اجرا و هماهنگی فعالیت‌های فرهنگی نقش موثری در ارتقاء هویت فرهنگی کشور در پویان نشان ملی ایفا نماید [۲۱].

ستاد نوآوری‌های فرهنگی و نرم. مطابق ماده ۶ سند ملی توسعه فناوری‌های فرهنگی و نرم، ستاد فناوری‌های فرهنگی و نرم که بر اساس سیاست‌گذاری کلان شورای عالی انقلاب فرهنگی فعالیت می‌کند، می‌تواند در قالب وظایفی همچون تجاری‌سازی و صادرات محصولات فرهنگی و فناوری‌های نرم در بازارهای منطقه‌ای و جهانی و حمایت و پشتیبانی از شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه صنایع فرهنگی خلاق، نقش موثری در پویان نشان ملی با ارتقاء هویت فرهنگی کشور ایفا نماید [۳۹].

سازمان تبلیغات اسلامی. مبتنی بر ماده ۲ قانون اساسنامه، این سازمان، نهادی دینی و فرهنگی است که دارای شخصیت حقوقی مستقل بوده و در چارچوب سیاست‌های مقام رهبری اداره می‌گردد [۳۶]. به استناد بند ۷، ۸، ۹ و ۱۳ راهبرد کلان ۱۱ از سند نقشه مهندسی

فرهنگی کشور، این نهاد مأموریت دارد که هویت فرهنگی و اسلامی-ایرانی را در خارج از کشور ترویج دهد. در این راستا، این سازمان در پویان‌سازی ملی می‌تواند بر محور تبیین هویت اسلامی-ایرانی و تقویت دیپلماسی فرهنگی و مقابله با تبلیغات منفی فرهنگی متمرکز باشد [۳۸] و از این رو می‌تواند در شکل‌دهی به تصویر ملی ایران نقش موثری ایفا نماید. بر اساس ماده ۶ اساسنامه این سازمان، ایفا وظایفی همچون هدایت تبلیغات مذهبی، برگزاری جشنواره‌ها و تولید محتوای فرهنگ ایرانی-اسلامی [۳۶] می‌تواند در تقویت هویت فرهنگی در پویان‌سازی ملی کشور نقش داشته باشد.

سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی. این سازمان وابسته به وزارت میراث فرهنگی و گردشگری است. به استناد ماده ۹۲ و ۹۸ قانون برنامه ششم پنج ساله توسعه، سازمان مذکور با ایفا مسئولیت‌هایی همچون حمایت از تولیدات و محصولات فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و تقویت ظرفیت آن در تعاملات بین‌المللی، همچنین از طریق بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی و هنری با همکاری نهادهای خصوصی رسانه‌ای و سازمان صدا و سیما و حفظ و صیانت از میراث فرهنگی می‌تواند در توسعه و ترویج هویت فرهنگی کشور نقش داشته باشد [۲۲]. همچنین منطبق با ماده ۳ اساسنامه سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، این سازمان در راستای وظایف خود همچون معرفی ارزش‌های میراث فرهنگی، گسترش انجمن‌های حامی هنرهای سنتی و نمایش آثار فرهنگی در موزه‌ها و نمایشگاه‌ها می‌تواند در ترویج هویت فرهنگی در راستای ارتقاء هویت فرهنگی نقش داشته باشد [۵].

سازمان ایرانگردی و جهانگردی. این سازمان وابسته به وزارت میراث فرهنگی و گردشگری است و متولی اصلی و رسمی صنعت گردشگری کشور محسوب می‌شود. در بند (ب) خط مشی‌ها در قانون برنامه اول توسعه کشور، به تقویت و توسعه ایرانگردی و جهانگردی در جهت شناساندن میراث و تمدن فرهنگ اسلامی اشاره شده است [۱۶]. در تبصره ۵۸ قانون برنامه دوم توسعه کشور، اشاره شده که این سازمان با تبادل تجربه و دانش و شناساندن میراث فرهنگی و تمدن ایران با کمک فعالیت‌های هنری و تبلیغاتی می‌تواند در ارتقاء هویت فرهنگی-تاریخی کشور و نهایتاً در توسعه دیپلماسی فرهنگی کشور از طریق ترویج هویت فرهنگی-هنری نقش داشته باشد [۱۸].

فرهنگستان زبان و ادب فارسی. مطابق با اصل ۱۵ قانون اساسی مبنی بر پاسداشت خط و زبان فارسی، ماندگاری و پایداری هویت ایرانی به زبان فارسی گره خورده است. فلسفه بنیان‌گذاری فرهنگستان زبان و ادب فارسی نیز مبتنی بر همین اصل بوده است [۱۵]. بر اساس قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه (ماده ۳) و قانون برنامه اول توسعه (بند ۱۳-۳) به تاسیس فرهنگستان زبان و ادب فارسی با هدف ترویج زبان و خط فارسی به بخش مهمی از هویت فرهنگی ایرانیان است، این نهاد با ایفا چنین مسئولیتی می‌تواند در ارتقاء هویت ملی در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویان‌سازی ملی نقش موثری داشته باشد. همچنین مبتنی بر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور افق ۱۴۰۴ (ماده ۳۳) و ماده ۵ قانون برنامه پنجم ۵ ساله توسعه کشور، فرهنگستان زبان و ادب فارسی می‌تواند جهت کمک به ترویج زبان فارسی به منظور تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور [۸، ۲۱] و تسهیل مشارکت آنان در توسعه ملی در پویان‌سازی ملی کشور نقش داشته باشد.

سازمان بسیج مستضعفین. این سازمان نهادی اجتماعی زیرمجموعه سپاه پاسداران می‌باشد که به استناد ماده ۱۰۶ قانون برنامه ششم توسعه کشور می‌تواند در قالب نقش‌های آموزشی و سازماندهی نیروهای مردمی به ترویج ارزش‌های انقلاب اسلامی از طریق ترویج گفتمان انقلابی در تقویت هویت ملی کشور گام بردارد [۲۲].

جامعه المصطفی‌العالمیه. این نهاد، علمی-حوزه‌ای و دارای ماهیتی غیردولتی و غیرانتفاعی بوده که تابع ضوابط شورای عالی انقلاب فرهنگی است. بر مبنای ماده ۵ قانون برنامه پنج ساله توسعه پنجم کشور، جامعه المصطفی‌العالمیه از طریق تعامل و همکاری با وزارت امور خارجه، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی و مراکز ایران‌شناسی همچون بنیاد ایران‌شناسی ایران می‌تواند زمینه را جهت تقویت گفتمان اسلامی-ایرانی و در نتیجه ارتقاء هویت فرهنگی ایرانیان [۲۱] از پیامدهای بارز پویان‌سازی ملی است، فراهم نماید. در این راستا، مطابق ماده ۱۰ اساسنامه سازمان، وظایفی همچون ترویج گفتمان فرهنگ ایرانی-اسلامی در بین جوامع مسلمان و دانشجویان خارجی را با هدف ترویج گفتمان اسلامی از طریق آموزش مبانی اسلامی بر عهده دارد [۴۴].

بنیاد ایران‌شناسی: موسسه‌ای علمی-پژوهشی و فرهنگی وابسته به نهاد ریاست جمهوری است که در چارچوب رهنمودهای مقام معظم رهبری فعالیت می‌کند. مبتنی بر ماده ۵ برنامه پنج ساله پنجم توسعه این نهاد با تاکید بر تقویت گفتمان فرهنگی [۲۱] می‌تواند در ارتقاء هویت ملی کشور نقش داشته باشد. مطابق با اساسنامه این سازمان، بنیاد ایران‌شناسی با ایفا وظایفی همچون برگزاری رویدادها و انتشار

مجلات و کتب در مورد فرهنگ و تمدن ایران و ایجاد بستر جهت افزایش مشارکت‌های علمی-پژوهشی در این عرصه می‌تواند در تقویت گفتمان پیرامون هویت فرهنگی-تاریخی کشور در پویا نشان ملی نقش داشته باشد [۴۳].

سازمان‌های مردم نهاد. با تکیه بر راهبرد ۷ سند ملی توسعه فناوری‌های فرهنگی و نرم [۳۹]، این نهادها می‌توانند در گسترش پیام نشان ملی از طریق ترویج گفتمان موثر باشند. با توجه به این اسناد می‌توان استنباط کرد که سازمان‌های مردم نهاد از طریق ترویج گفتمان هویت فرهنگی می‌توانند در فرآیندهای تبلیغات دهان به دهان نشان ملی کشور نقش داشته باشند.

همچنین مبتنی بر بند ۲۲ سند ملی آمایش سرزمین به نقش نهادها مردمی در تقویت انسجام اجتماعی اشاره شده است [۴۱]. نهادهایی با کارکرد توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و شهری، طبق نظر خبرگان این نهادها با کارکردهایی همچون توسعه زیرساخت‌های فیزیکی مثل گسترش راه‌های ارتباطی و حمل و نقل عمومی، توسعه زیرساخت‌های عمرانی شهری، توسعه ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی، توسعه زیرساخت‌های سلامت مثل تجهیز آزمایشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و ... می‌توانند در بسترسازی جهت توسعه فرایندهای اجرایی پویا نشان ملی نقش داشته باشند.

وزارت بهداشت و درمان. بر مبنای سند توسعه راهبردی گردشگری (بند ۱۲ احکام)، نهاد مذکور در قالب توسعه زیرساخت‌های گردشگری سلامت می‌تواند در توسعه گردشگری کشور [۳۰] و در نتیجه توسعه اقتصادی نقش داشته باشد. از این رو، می‌توان گفت که این وزارتخانه با ارائه خدمات سلامت گردشگری و توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی سلامت می‌تواند در شکل‌دهی به تصویر مثبت از ایران در سطح بین‌المللی نقش مهمی ایفا نماید.

وزارت ورزش. این نهاد، به موجب ماده ۸۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت، با ارتقای زیرساخت‌های ورزشی و کمک به برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی مثل المپیک [۳۵] می‌تواند در ارتقای فرهنگ و هویت ملی کشور نقش بی بدیلی ایفا کند.

وزارت گردشگری. مطابق ماده ۱۱۴ قانون برنامه چهارم توسعه این نهاد می‌تواند تسهیلات و ضوابط حمایتی و اداری و بانکی را برای موسسات بخش خصوصی به منظور توسعه زیرساخت‌های گردشگری جهت جذب گردشگران خارجی فراهم نماید [۲۰].

شرکت‌های خصوصی گردشگری. مطابق ماده ۵۲ قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور و راهبردهای کلان سند راهبردی توسعه گردشگری، بخش خصوصی می‌تواند با همکاری در توسعه طرح‌های عمرانی در گردشگری محلی، فرهنگی، آموزشی و ورزشی در محدوده‌های مجاز بازرگانی شهری در توسعه گردشگری [۳۰، ۳۵] و در نهایت توسعه تصویر مثبت از کشور گام بردارد.

وزارت راه و شهرسازی. مبتنی بر ماده ۵۹ قانون هفتم پیشرفت کشور، ماده ۵۳ قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه کشور و بند ۴ احکام سند راهبردی توسعه گردشگری، این نهاد با تامین زیرساخت‌های راه و حمل و نقل، می‌تواند در توسعه گردشگری کشور [۳۰، ۳۵، ۲۲] در راستای اهداف پویا نشان ملی نقش داشته باشد.

شهرداری‌ها. مطابق ماده ۱۷۴ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه کشور، شهرداری‌ها موظفند تا با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های شهری همچون اماکن تفریحی مثل پارک‌ها، زیرساخت‌های حمل و نقل شهری، توسعه اماکن تاریخی و فرهنگی همچون موزه‌ها، همچنین با برون سپاری بخشی از اقدامات توسعه اماکن گردشگری و اعطای تسهیلات به بخش خصوصی در راستای توسعه هتل‌ها و ... زمینه را جهت توسعه گردشگری و جذب گردشگران فراهم نماید [۲۱].

نهادهای با کارکرد توسعه زیرساخت ارتباطی و فناورانه: مطابق نظر خبرگان این نهادها با توانمند ساختن بخش فناوری داخلی کشور مثل ایجاد سکو ها و شبکه ارتباطی یکپارچه می‌توانند در بهینه سازی فرآیند ارتباطی و اطلاعاتی در پویا نشان ملی کشور نقش مهمی ایفا نمایند. همچنین این نهادها می‌توانند با توسعه مشارکت استراتژیک در این زمینه، کشور را به قطب فناوری جهان معرفی نمایند و زمینه را جهت ارائه تصویری پویا و مثبت به کشوری نوآورانه به جهانیان عرضه نمایند.

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. این نهاد وظیفه برنامه‌ریزی در زمینه گسترش زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های ملی در حوزه فناوری و مخابرات را برعهده دارد. مبتنی بر ماده ۶۵ (بند الف) قانون هفتم پیشرفت کشور، ماده ۴۶ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه و ماده ۶۷ قانون برنامه ششم توسعه کشور، این وزارتخانه با توسعه شبکه ملی اطلاعات و همچنین توسعه زیرساخت‌های فضای مجازی [۲۲، ۳۵، ۲۱] نقش کلیدی در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویا نشان سازی ملی از طریق تسهیل ارتباطات بین نهادها ایفا می‌نماید.

شرکت نوپاها و شرکت‌های دانش بنیان فناورانه. بر اساس بند ۵-۶ و ۶-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری، شرکت‌های دانش بنیان و شرکت نوپاها می‌توانند با کمک به توسعه زیرساخت‌های فناوری و بومی سازی فناوری‌های نوین به خودکفایی

فناورانه کمک کرده و سهم زیادی را در تحول دیجیتال ایفا نمایند [۷]. این نقش در راستای ارتقاء تصویری مثبت و نوآورانه از کشور در راستای اهداف پویش نشان ملی می‌باشد.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. مطابق ماده ۶۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور و ماده ۱۷ قانون برنامه توسعه پنجم کشور، این وزارتخانه نقش حمایتی و پشتیبانی از شرکت نوپاها و سازمان‌های دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات را بر عهده دارد [۲۱، ۳۵] که در این راستا می‌توان استنباط کرد که این نهاد در ارتقای جایگاه علمی-فناوری ایران و ارتقاء کمی و کیفی پژوهش‌های نوآورانه در حوزه فناوری‌های جدید نقش دارد و از این منظر می‌تواند در ارتقاء تصویر مثبت از ایران در حوزه فناوری‌های نوین نقش مهمی را در پویش نشان‌سازی ملی ایفا نماید.

نهادهای با کارکرد توسعه زیرساخت‌های حقوقی و قانونی، با توجه به نظر خبرگان، این زیرساخت‌ها در پویش نشان ملی شامل مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، اسناد راهبردی و چارچوب‌های قانونی هستند که برای حمایت و هدایت و اجرای صحیح نشان ملی تدوین می‌شوند. در این راستا، نقش نهادها در این کارکرد شامل حفاظت از هویت ملی در قالب ایجاد سازوکارهای قانونی برای مقابله با جعل، سوء استفاده یا تضعیف نشان ملی در مجامع بین‌المللی می‌باشد. همچنین از دیگر نقش‌ها در این بخش، می‌توان به تدوین و ایجاد چارچوب‌های قانونی مرتبط با نهادهای اجرائی پویش نشان ملی و ایجاد شفافیت حقوقی در تعاملات بین‌المللی نهادها در فرآیندهای اجرائی پویش اشاره نمود. توسعه این زیرساخت‌ها کمک می‌کند که تعاملات داخلی و خارجی نهادها در چارچوب مشخص و شفاف و قانونی باشد. **مجلس شورای اسلامی.** مجلس شورای اسلامی در کشور نقش قانون‌گذار و نظارتی دارد از مهمترین وظایف آن، قانون‌گذاری است. در اصل ۷۱ قانون اساسی آمده است که مجلس شورای اسلامی در عموم مسائل می‌تواند در حدود مقرر در قانون اساسی، قانون وضع کند. واژه عموم مسائل بیانگر صلاحیت عام مجلس در وضع قانون است؛ بنابراین می‌تواند در هر موضوعی اعم از فرهنگی، سیاسی و اقتصادی وضع قانون کند [۱۴]. با استناد به برنامه‌های توسعه کشور و سیاست‌های کلی نظام، مجلس شورای اسلامی تحت نهاد قانون‌گذار و نظارتی می‌تواند قوانین و مقرراتی تصویب کند [۷] که در راستای توسعه هویت ملی در همه ابعاد باشد و مبتنی بر این قوانین به هر نهاد تخصیص وظایف نماید. لذا می‌تواند نقش کلیدی در ارزیابی عملکرد نهادهای مدیریتی و اجرائی پویش نشان‌سازی ملی در حوزه نظارتی داشته باشد. **سازمان‌های بین‌المللی.** ایجاد شفافیت حقوقی در تعاملات بین‌المللی از طریق همکاری با سازمان‌های بین‌المللی محقق می‌شود به عنوان مثال، سازمان ثبت مالکیت فکری با حفاظت از نمادهای ملی از طریق ثبت مالکیت فکری در پویش نشان ملی می‌تواند نقش مهمی در شفافیت حقوقی مالکیت نمادهای ملی و نشان‌سازی کشور داشته باشد.

نهادهایی با کارکرد توسعه زیرساخت امنیتی، مبتنی بر ماده ۱۲۵ قانون برنامه چهارم توسعه کشور، امنیت و ثبات ملی ارکان اصلی توسعه همه جانبه کشور است. [۲۰] بر اساس نظر خبرگان، تصویر کشور به شدت تحت تاثیر میزان امنیت و ثبات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی آن قرار دارد و لذا بدون ایجاد بستر امن، نشان ملی نمی‌تواند اعتبار کسب کند از این رو، کارکرد امنیتی در پویش نشان ملی شامل مواردی همچون پایدارسازی هویت ملی و پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌های خارجی است که می‌تواند به طور مستقیم می‌تواند بر جذب سرمایه گذاری، توسعه گردشگری و توسعه دیپلماتیک تاثیر بگذارد.

وزارت اطلاعات. این وزارتخانه همه فعالیت‌های خود را مستقیماً زیر نظر رهبر انقلاب انجام می‌دهد. بر اساس ماده ۱۲۵ قانون برنامه چهارم توسعه، مهمترین وظایف وزارت اطلاعات، حفظ امنیت ملی و حفاظت از هویت ملی در مقابله با تهدیدات خارجی است [۲۰] که در زمینه پویش نشان ملی این وظیفه می‌تواند در چارچوب رصد و مقابله با تهدیدات تبلیغاتی رسانه‌ای که علیه نظام و هویت کشور طراحی می‌شوند، لحاظ شود.

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. سپاه پاسداران نهادی سیاسی است که مطابق اصل ۱۱۰ قانون اساسی، عزل و نصب فرمانده کل سپاه بر عهده نهاد رهبری است [۱۵]. به موجب ماده ۱۱۵ قانون برنامه چهارم توسعه، سپاه پاسداران نهادهای مهم نظام جمهوری اسلامی هستند که می‌تواند نقش کلیدی در حفظ امنیت و تقویت اقتدار و هویت ملی کشور ایفا کند [۲۰]. همچنین مبتنی بر ماده ۵ قانون اساسنامه سپاه پاسداران اسلامی، از کلیدی‌ترین وظایف این نهاد، برقراری امنیت ملی کشور می‌باشد [۱۷]. از این رو، می‌توان استنباط کرد که سپاه پاسداران از طریق تضمین امنیت ملی تحت زیرساخت‌های اصلی نشان‌سازی ملی، می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف پویش نشان‌سازی ملی ایفا نماید.

نیروی انتظامی. مطابق بند ۶ احکام در سند راهبردی توسعه گردشگری، این نهاد با تامین امنیت گردشگران می‌تواند در توسعه گردشگری خارجی در راستای اهداف پویان نشان ملی گام بردارد [۳۰].

نهادهای با کارکرد توسعه زیرساخت اقتصادی، بر اساس نظر خبرگان، نهادهای این بخش با ایفا کارکردهایی همچون تقویت دیپلماسی اقتصادی، حمایت از نشان های ملی و توسعه تجارت خارجی و بهبود زیرساخت های حمل و نقل جهت ترویج صادرات و گردشگری اقتصادی می‌توانند در رشد و توسعه تصویر مثبت از کشور در حوزه اقتصادی و جذب سرمایه‌گذاران خارجی از اهداف مهم پویان نشان سازی ملی است، نقش داشته باشند.

وزارت صنعت، معدن و تجارت(صمت). به استناد بند ۹ و ۱۱ سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، چند نمونه از وظایف مهم این نهاد را می‌توان مواردی همچون توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش مشارکت با کشورهای منطقه و جهان از طریق رایزنان بازرگانی و استفاده از دیپلماسی عمومی جهت حمایت از اهداف اقتصادی کشور دانست [۹]. همچنین مبتنی بر ماده ۱۰۵ قانون برنامه ششم توسعه کشور(بند پ و ت)، از دیگر نقش‌های این نهاد، تقویت دیپلماسی اقتصادی و مطابق ماده ۱۱۱ قانون برنامه پنجم توسعه، تسهیل قوانین تجاری و مطابق ماده ۱۶۳ قانون برنامه پنجم و ماده ۶۱ قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور و ماده ۶۷ قانون برنامه سوم توسعه، توسعه زیرساخت‌های صادراتی می‌باشد [۱۹،۲۱،۲۲،۳۵]. این وزارتخانه با ایفا چنین نقش و وظایفی می‌تواند در راستای تحقق اهداف توسعه پایدار و بهبود جایگاه ایران در نظام اقتصادی بین‌الملل و در نتیجه شناخته شدن کشور به قطب اقتصادی در پویان نشان ملی گام‌های مهمی بردارد.

اتاق بازرگانی، صنایع و معادن. اتاق بازرگانی نهاد خصوصی و ثبت شده در اتاق ایران با مأموریت توسعه فعالیت های اقتصادی با دیگر کشورها می‌باشد. مبتنی بر ماده ۴(بند ث) قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه و اساسنامه اتاق بازرگانی مشترک ایران با سایر کشورها، چند نمونه از نقش‌های اصلی این اتاق، توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش همکاری‌های اقتصادی با کشورهای دیگر، تقویت هویت ملی در صادرات و تجارت بین‌الملل و کمک به توانمندسازی بنگاه‌های اقتصادی است [۲۲] از این رو، این نهاد می‌تواند در قالب این نقش‌های وظیفه‌ای تصویر مطلوبی از ایران در عرصه جهانی ارائه کرده و نقش مهمی در توسعه زیرساخت‌های پویان نشان سازی ملی ایفا نماید. نهادهای با کارکرد تامین زیرساخت مالی، مطابق نظر خبرگان، تامین زیرساخت‌های مالی نیازمند همکاری بین نهادهای دولتی و بانکی و بخش خصوصی می‌باشد. همچنین خبرگان بر این باورند که کارکرد زیرساخت مالی شامل مواردی همچون تامین بودجه پایدار برای پروژه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در راستای نشان‌سازی و توسعه زیرساخت‌های بانکی جهت حمایت از تسهیل تبادلات مالی در بخش‌های متنوع اقتصادی می‌باشد.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. مطابق ماده ۴ قانون برنامه چهارم توسعه کشور، این نهاد با تخصیص منابع و بودجه‌های سنواتی [۲۰] در راستای برنامه‌های توسعه کشور در همه ابعاد می‌تواند در تامین مالی بخش‌های متنوع اقتصادی، فرهنگی و .. نقش داشته و بدین ترتیب در فرآیند مدیریتی و اجرایی پویان نشان ملی نقش کلیدی ایفا نماید.

بانک مرکزی. مطابق ماده ۸ قانون برنامه چهارم توسعه کشور، این نهاد می‌تواند با کمک به توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی در فعالیت های اقتصادی در قالب بودجه‌های سنواتی و ارائه تسهیلات ویژه و به شرکت‌های نشان و صادراتی [۲۰] در راستا ارتقاء تصویر کشور در پویان نشان ملی گام بردارد.

صندوق توسعه ملی. مبتنی بر ماده ۸۴ قانون برنامه پنجم توسعه، این نهاد با ایفا نقش‌هایی همچون اعطای تسهیلات به بخش خصوصی، تعاونی‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاران خارجی و حمایت از صادرکنندگان می‌تواند در توسعه زیرساخت مالی پویان گام بردارد [۲۱].

نهادهای با کارکرد توسعه زیرساخت‌های سیاسی؛ مطابق نظر خبرگان، توسعه زیرساخت‌های سیاسی به معنا ایجاد سیاست‌هایی است که هویت ملی را تقویت کرده و تصویر بین‌المللی کشور را بهبود ببخشند که می‌تواند در قالب کارکردهایی همچون توسعه همکاری‌های بین‌المللی (سیاست خارجی) و تقویت سیاست داخلی از طریق ایجاد هماهنگی بین سیاست‌های داخلی و خارجی برای ایجاد تصویر مثبت باشد. نهادهای کلیدی در این زمینه، وزارت امور خارجه می‌باشد.

وزارت امور خارجه. با تکیه بر ماده ۳۲ و ۳۳ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران افق ۱۴۰۴، این وزارتخانه در ترویج دیپلماسی عمومی(فرهنگی) کشور نقش به‌سزایی ایفا می‌کند [۸]. همچنین بر اساس ماده ۱۲۷ قانون برنامه چهارم توسعه کشور، این نهاد می‌تواند

با آسیب‌شناسی و پالایش وضعیت نظام سیاستی کشور و دیپلماسی عمومی در این راستا [۲۰]، به پیشبرد روابط خارجی در چارچوب حفظ و توسعه منافع ملی در پویان نشان ملی کمک نماید.

نهادهای با کارکرد عملیاتی سازی پویان نشان ملی. طبق نظر خبرگان، این کارکرد به مجموعه اقدامات عملیاتی و اجرائی اطلاق می‌شود که به منظور تحقق اهداف و سیاست‌های نشان ملی کشور انجام می‌شوند و شامل مواردی مثل ایجاد روایت ملی یکپارچه، همگرایی در تصویر سازی ملی و تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی است.

سازمان صدا و سیما. مطابق اصل ۱۷۵ قانون اساسی، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران [۱۵] می‌تواند محور اصلی اجرای پویان نشان سازی ملی باشد. این سازمان مبتنی بر ماده ۱۹ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه و ماده ۷۶ و ۷۷ قانون برنامه می‌تواند هفتم پیشرفت کشور، می‌تواند با انجام فعالیت‌هایی نظیر ترویج ارزش‌های اسلامی-ایرانی، ارتقاء سطح فرهنگ عمومی، مواجهه با تهاجم فرهنگ، نظارت بر محتوا و تبلیغات منفی و ارائه محتوا متنوع با بهره‌گیری از شبکه‌های رادیویی، تلویزیونی و ... در راستای ارتقا رسانه ملی به مرجعیت رسانه‌ای و گسترش ارتباطات از طریق همکاری با رسانه‌های همسو برای تقویت تصویر مثبت از کشور در فرایند نشان‌سازی ملی نقش داشته باشد [۲۱،۳۵].

سازمان تبلیغات اسلامی. نقش این سازمان نهادی با کارکرد فرهنگی و تبلیغاتی در قسمت نهادهای فرهنگی تشریح شده است. **شرکت‌های تبلیغاتی و بازاریابی خصوصی.** شرکت‌های خصوصی تبلیغاتی و بازاریابی نقش مهمی در پیشبرد اهداف پویان‌های نشان‌سازی ملی ایفا می‌کنند. این نقش‌ها شامل توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی، تولید محتوای خلاقانه و اجرای برنامه‌های بازاریابی نهادهای اجرائی است که به بهبود تصویر و هویت ملی کشور کمک می‌کنند. به استناد راهبرد ۷ در سند توسعه فناوری‌های فرهنگی و نرم، شرکت‌های خصوصی تبلیغاتی و بازاریابی با بهره‌گیری از رسانه‌های مجازی و تاکید بر تقویت هویت و تصویر ملی می‌توانند در ارتقای نشان‌سازی ملی کشور نقش موثری ایفا نمایند [۳۹].

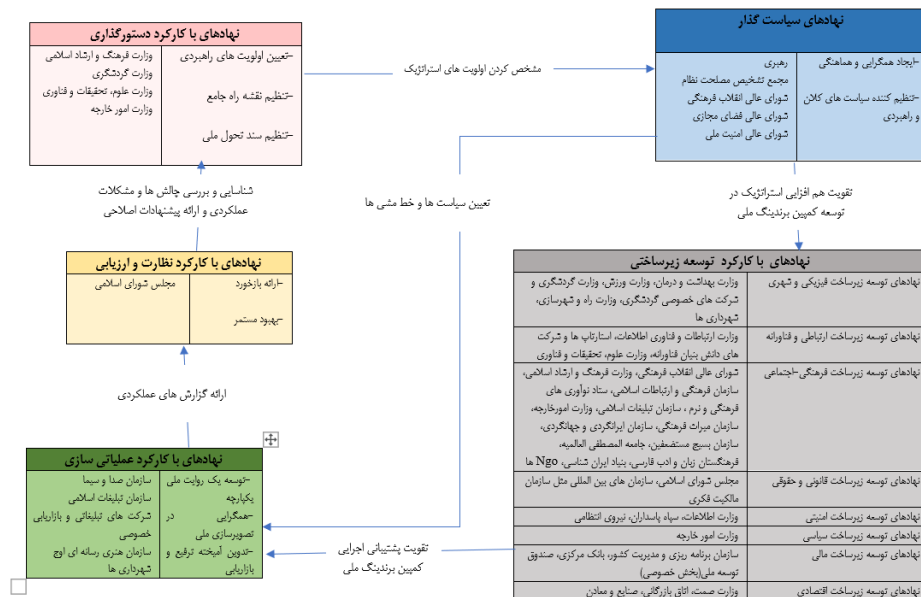
سازمان هنری رسانه‌ای اوج. این سازمان، موسسه‌ای شبه دولتی وابسته به سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است که در زمینه تولید محصولات فرهنگی مطابق جهت‌گیری‌های جمهوری اسلامی ایران در بخش‌های مختلف مانند سینما، گرافیک و تبلیغات فعال است این نهاد می‌تواند با سیاست‌گذاری راهبردی در حوزه تولیدات هنری گفتمان انقلاب اسلامی و شناسایی و توانمندسازی موسسات تبلیغاتی هنری در توسعه هویت فرهنگی کشور نقش موثری ایفا نماید.

شهرداری‌ها. مطابق ماده ۹۲ قانون شهرداری، وظایف اصلی این نهاد، تبلیغات محیطی است. این نوع از تبلیغات محیطی می‌تواند ابزارهایی مانند بیلبوردها، نمایشگرهای دیجیتال و ... باشند. در راستای این وظیفه، شهرداری‌ها با ساماندهی تبلیغات شهری با محتوای تقویت‌کننده هویت ملی می‌توانند در اجرای پویان‌های نشان‌سازی ملی نقش مهمی ایفا نمایند.

نهادهای با کارکرد نظارت و ارزیابی: مطابق نظر خبرگان، نهادهای مسئول در این حوزه با ایفا نقش‌هایی همچون پایش عملکرد سایر دستگاه‌ها و نهادهای اجرائی و ارائه گزارش‌های ارزیابی و پیشنهادات اصلاحی جهت بهبود مستمر به سیاست‌گذاران می‌توانند در پویان نشان ملی نقش مهمی ایفا نمایند. از مهمترین نهادها در این بخش، مجلس شورای اسلامی است که نقش نهادها در این کارکرد در بخش‌های قبلی توضیح داده شده است.

۳-نگاشت نهادی. در راستای وظایف و اهداف تشریح شده، نمای کلی نگاشت بازیگران در فرآیند مدیریت مطلوب راهبردی و اجرائی پویان نشان ملی به صورت شکل ۲ می‌باشد.

در نهایت، در هر پژوهش علمی، توجه به جنبه‌های فنی و روش‌شناختی آن ضروری است. ارزیابی اعتبار و قابلیت اعتماد روش دلفی چالش‌برانگیز است، زیرا این روش به دلیل فقدان شواهد قوی برای پایایی مورد نقد قرار گرفته است. به بیان دیگر، ارائه پرسش‌ها یا اطلاعات مشابه به گروه خبرگان لزوماً به نتایج یکسان منجر نمی‌شود. با این وجود در مطالعه حاضر، بهره‌گیری از پرسشنامه‌های متوالی و انتخاب مشارکت‌کنندگانی با تخصص مرتبط و ارتباط سازمانی با حوزه پژوهش، همچنین انگیزه بالا برای همکاری در فرآیند دلفی، به تقویت اعتبار این مطالعه کمک کرد.



شکل ۲. نگاشت الگوی فرآیندی مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی پوشش نشان ملی ایران

۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

پوشش نشان سازی ملی فرآیند پیچیده و چندوجهی است که در برگیرنده ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی در سطوح مختلف حاکمیتی، بخش خصوصی و مردمی است. با توجه به اینکه برنامه، ابزاری استراتژیک می تواند در تقویت تصویر و هویت کشور در راستای شرایط رقابتی جهانی موثر باشد، هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی جامع فرآیندی بهینه، برای مدیریت راهبردی و اجرایی پوشش نشان سازی ملی مبتنی بر روش تحلیل مضمون و نگاشت نهادی می باشد. یافته ها حاکی از شناسایی ۵ کارکرد اصلی دستورگذاری، سیاست گذاری، توسعه زیرساختی، عملیاتی سازی و ارزیابی در این فرآیند می باشند که در راستای رسیدن به وضعیت بهینه، همه نهادهای مسئول در این وظایف مبتنی بر نقش خود باید به صورت یکپارچه و منسجم مدیریت شوند. بر اساس یافته های حاصل، دستورگذاری به نقطه شروع بر ضرورت نشان سازی ملی به اولویت راهبردی در صدر برنامه های توسعه ای کشور تاکید دارد. این کارکرد تضمین می کند که نشان سازی ملی می تواند با کمک تحلیل عمیق وضعیت موجود کشورها در برنامه های کلان کشورها جایگاه یابی شود. بدین منظور باید نقشه جامعی از بودجه، اقدامات و نهادهای مسئول در راستای نشان سازی ملی کشور در سند جامعی مشخص می شوند چرا که فقدان شناسایی این موارد، مانع اصلی در پیشبرد اولویت گذاری نشان سازی ملی کشور است. این بعد کارکردی با مطالعات پتاپوس (۲۰۲۴) و دهدشتی شاهرخ و همکاران (۱۴۰۰) هم راستا است. پس از دستور کار قرار گرفتن نشان ملی اولویت استراتژیک، حال نوبت به سیاست گذاری می رسد. سیاست گذاری به فرآیند تدوین راهبردها و دستورالعمل های کلان برای هدایت پوشش نشان سازی ملی اشاره دارد و مستلزم تدوین راهبردهایی روشن و هماهنگ با اهداف کلان کشور است که از طریق آن بتوان منابع را به درستی تشخیص داد و جهت گیری های استراتژیک را مشخص کرد. این کارکرد، سیاست ها را با اهداف توسعه ملی هم راستا می سازد. برای نمونه نیوزلند با تمرکز بر گردشگری پایدار، نشان ملی خود را تقویت کرد که این مهم بیانگر اهمیت جهت گیری استراتژیک مبتنی بر تحلیل دقیق رقابتی است که در مرحله دستورگذاری توسط نهادهای مسئول در اختیار سیاست گذاران قرار می گیرد. این بعد کارکردی نیز با یافته های مطالعات جنیستا و همکاران (۲۰۲۱) و پتاپوس (۲۰۲۴) همخوانی دارد. پس از در اولویت گذاشتن نشان ملی و سیاست گذاری مبتنی بر آن، لزوم توسعه زیرساختی به بستری برای تحقیق سیاست های کلان حس می شود لذا کارکرد توسعه زیرساختی پا به عرصه میدان می گذارد. این کارکرد بر اهمیت ایجاد ظرفیت های لازم در حوزه امکانات فیزیکی، فناوری اطلاعات، سیاسی، امنیتی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی تاکید دارد. زیرساخت ها فرآیند عملیاتی سازی و اجرای پوشش که مرحله بعدی می باشد را تسهیل می کنند. یافته ها در این کارکرد به طور کلی با مطالعات هانا و همکاران (۲۰۲۱) و روجاس-مندز و همکاران (۲۰۲۳) همسو می باشد. همچنین یافته ها در این بعد به تفکیک در بخش توسعه زیرساخت فیزیکی و امنیتی گردشگری با مطالعات لاهرج و همکاران (۲۰۲۳) و خداپرست و همکاران (۱۴۰۱) و در بخش توسعه

زیرساخت فرهنگی و اجتماعی با پژوهش صورت گرفته توسط لاهرچ و همکاران (۲۰۲۳)، سازگار است. همچنین در بخش توسعه زیرساخت فناوری یافته‌ها با مطالعات انجام شده توسط عامری و همکاران (۱۴۰۱) و در بخش توسعه زیرساخت‌های سیاسی با یافته‌های مطالعه کانوا (۲۰۲۱) همسویی دارد. کارکرد عملیاتی‌سازی و اجرا، مرحله‌ای است که استراتژی‌ها و سیاست‌های تدوین شده در کارکردهای قبلی (دستور گذاری و سیاست‌گذاری) با تکیه بر زیرساخت‌های لازم در بخش‌های متنوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... به اقدامات ملموس تبدیل می‌شوند. این کارکرد قلب پویان‌سازی ملی است زیرا موفقیت پویان‌سازی به توانایی انتقال موثر پیام‌ها به مخاطبان جهانی بستگی دارد. این کارکرد بر استفاده از ابزارهای نوین تبلیغاتی و بازاریابی برای انتقال پیام‌ها به مخاطبان جهانی تأکید دارد که یافته‌های این بخش با پژوهش‌های انجام شده توسط مورتی و همکاران (۲۰۲۳) سازگار است. در نهایت، کارکرد ارزیابی مستمر و نظارت قرار دارد که شامل جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل عملکرد و ارائه گزارش‌های منظم به نهادهای سیاست‌گذار به منظور بررسی میزان پیشرفت پویان‌سازی ملی است. این کارکرد از این جهت حائز اهمیت است که امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف نهادها را فراهم کرده و به بهبود عملکرد نهادهای اجرایی در پویان‌سازی کمک می‌کند. همچنین با ارائه بازخورد، امکان اصلاح استراتژی‌ها و اقدامات نشان‌سازی ملی را فراهم می‌سازد. از طرفی، عملکرد نهادهای مسئول را شفاف کرده و اعتماد ذینفعان (دولت-حاکمیت، بخش خصوصی و مردم) را جلب می‌نماید. این یافته‌ها با مطالعات صورت گرفته توسط پتاپوس (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

با توجه به تازگی موضوع با در نظر داشتن چالش‌های پژوهش در حوزه علوم انسانی، پژوهش با محدودیت‌های زیر مواجه بود: اولین محدودیت این پژوهش، تنوع فرهنگی کشورهاست که می‌تواند بر چگونگی پیاده‌سازی این الگو تأثیر بگذارد لذا پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی بررسی تطبیقی این الگو در کشورهای مختلف با فرهنگ‌های مختلف نیز مورد بررسی قرار گیرد. دومین محدودیت در این گزارش، محدودیت زمانی و اجرایی بود که نتایج این موضوع سبب شد که تحلیل تنها در سه سطح نهادهای حاکمیتی، خصوصی و مردمی ارائه شود لذا پیشنهاد می‌گردد تا در پژوهش‌های آتی دیگر سطوح حکمرانی و توسعه در زمینه پویان‌سازی ملی ایران نیز بررسی گردند و طبق آن، توصیه‌های سیاستی مرتبط با هر سطح مشخص شود. پیشنهادهای عملیاتی مطابق جدول ۶ می‌تواند به تقویت هویت ملی و ارتقای تصویر جهانی و دستیابی به اهداف بلندمدت نشان‌سازی منجر شود.

جدول ۶. توصیه‌ها و پیشنهادهای عملیاتی در فرآیند بهینه‌مدیریتی و اجرایی پویان‌سازی ملی

کارکرد	توصیه و پیشنهاد عملیاتی
دستور گذاری	۱- تشکیل شورای عالی نشان ملی: ایجاد شورایی متشکل از نمایندگان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی برای تعیین اولویت‌های راهبردی کلان ۲- تدوین سند نشان ملی: تهیه و تدوین سندی جامع که نقشه راه نشان‌سازی ملی را در پویان‌سازی مشخص سازد به طوری که نهادها، نقش آن‌ها در این راه و بودجه و مسیر کاملاً مشخص باشد.
سیاست گذاری	۱- تدوین سیاست‌های یکپارچه برای نشان‌سازی ملی: ایجاد چارچوب‌های سیاستی برای هماهنگی بین بخش‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی ۲- ایجاد یک کارگروه ویژه: ایجاد یک کارگروه ویژه شامل نمایندگان دولتی، خبرگان دانشگاهی، نمایندگان بخش خصوصی و نهادهای نظارتی بی‌طرف به منظور هماهنگ‌سازی اقدامات بین بخش‌های مختلف و حل تعارضات احتمالی فی مابین
توسعه زیرساختی	۱- راه‌اندازی سکو دیجیتال ملی: راه‌اندازی وبسایت و یک برنامه نرم‌افزاری چندزبانه برای معرفی نشان ملی و تعامل با مخاطبان ۲- توسعه ظرفیت‌های رسانه‌ای: از طریق مشارکت با رسانه‌های بین‌المللی ۳- سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های گردشگری: بهبود امکانات رفاهی و تجهیزات در گردشگری مذهبی-تاریخی-سلامت و ... ۴- تقویت رایزنی‌های فرهنگی با سفارتخانه‌های کشورهای مخاطب
عملیاتی‌سازی	۱- راه‌اندازی پویان‌سازی رسانه‌ای چندکاناله: اجرای پویان‌سازی تبلیغاتی در شبکه‌های اجتماعی، تلویزیون و رسانه‌های چاپی با تمرکز بر روایت‌سرایی جذاب از نشان ملی ۲- همکاری با چهره‌های اثرگذار و سفیران نشان: استفاده از چهره‌های شناخته شده فرهنگی و ورزشی برای ترویج نشان ملی در داخل و خارج از کشور ۳- سازماندهی جشنواره‌ها و رویدادهای بین‌المللی: برگزاری جشنواره‌های فرهنگی، نمایشگاه‌های تجاری و رویدادهای ورزشی بین‌المللی
نظارت و ارزیابی	۱- پایش دوره‌ای عملکرد نهادهای مدیریتی و اجرایی پویان‌سازی: از طریق تشکیل کمیته‌های نظارتی مستقل و تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد ۲- ارائه گزارش‌های شفاف: انتشار گزارش‌های دوره‌ای از پیشرفت پویان‌سازی و ارائه آن به ذی‌نفعان

منابع

- 1-Al-Tamimi, N., Amini, A., & Zarrinabadi, N. (2023). Creating Nation Brand: the model of Qatar. In: Qatar's Nation Branding and Soft Power. Contributions to International Relations. Springer, Cham. 100 pages. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-24651-7_
- 2-Ameri, A., Na'ami, A., Tabrizian, B.(2021). Designing a model for factors affecting the Enhancement of Nation brand image in regional markets, *Journal of Management Development and Transformation*, 45, 147-165. <http://noo.rs/2tj0>[In Persian]
- 3-Bolin, G., Miazhevich, G.(2018). The soft power of Commercialized nationalist symbols: Using media analysis to understand nation branding campaigns. *European Journal of Cultural Studies*, 21(5), 527-542. <https://doi.org/10.1177/1367549417751153>
- 4-Banayadi Naeini, A., Khani, R., & Roodi, K. (2010). *History and Evolution of the Organizational and Structural Development of the Ministry of Culture and Islamic Guidance Over the Past Hundred Years*. Tehran: Research Institute of Culture, Art, and Communication.[In Persian]
- 5-Cultural Heritage and Tourism Organization. (1988). *Statute of the Cultural Heritage Organization*. https://rc.majlis.ir/fa/law/print_version/91528 [In Persian]
- 6-Dehdashti, Sh., Mohammadian, M., & Sepahvand, A. (2021). A Multi-Level Model of National Branding: A Meta-Synthesis of Case Studies. *International Business Management*, 4(1), 1-19. https://jiba.tabrizu.ac.ir/article_12691_b68c24aba53685492583a002abefa9ab.pdf [In Persian]
- 7-Expediency Discernment Council. (2006). *General Policies of the System (Issued by the Supreme Leader)*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/99709> [In Persian]
- 8-Expediency Discernment Council. (2003). *20-Year Vision Document of the Islamic Republic of Iran, Horizon 2025*. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=9034> [In Persian]
- 9-Expediency Discernment Council. (2013). *General Policies of the Resistance Economy*, 4 pages. <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=25370> [In Persian]
- 10-Filgueiras, F., Lui, L.(2023). Designing data governance in Brazil: an institutional analysis. *Policy Design and Practice*, 6(1), 41-56. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2065065>
- 11-Ginesta, X., de-San-Eugenio-Vela, J ., Corral-Marfil, J. A., & Montaña, J. (2020). The role of a city council in a place branding campaign: The case of Vic in Catalonia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114420>
- 12-Hao, A.W., Paul, J., Trott, S., Guo, C., & Wu, H-H.(2021). Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda. *International Marketing Review*,38(1), 46-69. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0028>
- 13-Hanna, S., Rowley, J., & Keegan, B.(2021). Place and Destination Branding: A Review and Conceptual Mapping of the domain. *European Management Review*, 18(2), 105-117. <https://doi.org/10.1111/emre.12433>
- 14-Hosseini, E. (2012). *Limitations of the Islamic Consultative Assembly in Legislation*. *Islamic Government*, 17(4), 163-194. SID. <https://sid.ir/paper/99653/fa> [In Persian]
- 15-Islamic Consultative Assembly. (1989). *Constitution of the Islamic Republic of Iran with Amendments of 1989*. https://www.lu.ac.ir/uploads/123456_20436.pdf [In Persian]
- 16-Islamic Consultative Assembly. (1989). *First Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran*, 3(1), 261 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/91755> [In Persian]
- 17-Islamic Consultative Assembly. (1982). *Statute of the Islamic Revolutionary Guard Corps*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/90595> [In Persian]
- 18-Islamic Consultative Assembly. (1994). *Second Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran*, 4(1), 633 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/92488> [In Persian]
- 19-Islamic Consultative Assembly. (2000). *Third Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran*, 5(1), 1567 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/93301> [In Persian]
- 20-Islamic Consultative Assembly. (2004). *Fourth Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran*, 6(1), 145 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/94202> [In Persian]
- 21-Islamic Consultative Assembly. (2010). *Fifth Five-Year Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran (2011-2015)*, 88 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/790196> [In Persian]
- 22-Islamic Consultative Assembly. (2016). *Sixth Five-Year Economic, Social, and Cultural Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran (2017-2021)*, 129 pages. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014547> [In Persian]
- 23-Jimenez, A., Garai-Artetxe, E.(2025). The Catalan digital Republic: between Nation branding and Nation building. *Ethnopolitics*, 24(1), 75-93. <https://doi.org/10.1080/17449057.2023.2275883>
- 24-King, N., Horrocks, C.(2010). *Interviews in Qualitative Research* ,London: Sage. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=919308>
- 25-Kaneva, N., Cassinger, C.(2022). Centering gender in public diplomacy and nation branding: an invitation to reimagine the future of the field. *Place Branding and Public Diplomacy*, 18(4), 305-313. <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00265-3>

- 26-Khodaparast, M., Goodarzi, M., Sajjadi, S N., & Alidoost Ghahfarokhi, E. (2021). *The Paradigm of Globalizing Iran's National Brand Through Sports Events*. *Physiological and Management Research in Sports*, 15(2), 9-31. https://www.sportrc.ir/article_181253.html [In Persian]
- 27-Lan, H., Wang, R., Jiang, M. (2019). Evaluating the effectiveness of China's nation branding with data from social media. *Global Media and China*, 13, 1-19. <https://doi.org/10.1177/2059436419885539>
- 28-Lahrech, A., Aldabbas, H., & Juusola, K. (2023). Determining the predictive importance of the core dimensioned of nation brands. *Journal of Product & Brand Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2022-4183>
- 29-Murti, D C W., Nur Ratriyana, I., & Asmoro, D. (2023). Dream now, Travel Tomorrow: Communicating the Nation Branding of Indonesia through Tourism-Based social media, *Howard Journal of Communications*, 32(3), 293-314. <https://doi.org/10.1080/10646175.2023.2169086>
- 30-Ministry of Cultural Heritage and Tourism. (2020). *Strategic Tourism Development Document*, 43 pages. <https://media.mehrnews.com/d/2020/07/27/0/3508867.pdf> [In Persian]
- 31-Ministry of Culture and Islamic Guidance. (1995). *Statute of the Islamic Culture and Communication Organization*. <https://iranarze.ir/blog/wp-content/uploads/2024/11/eslahiye-asasname-sazman-farhang.pdf> [In Persian]
- 32-Nobre, H., Sousa, A. (2022). Cultural heritage and nation branding-multi Stakeholder perspectives from Portugal. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.2025383>
- 33-Potapovs, M. (2024). Place branding: Is it public policy, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1-18. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00327-8>
- 34-Rojas-Mendez, J I., Khoshnevis, M. (2023). Conceptualizing nation branding: the systematic literature review. *Journal of product & Brand Management*, 32(1), 107-123. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3444>
- 35-Rezaei, R. (2024). *The Law of the Seventh Five-Year Development Plan of the Islamic Republic of Iran*. Tehran: Administrative Publications, 371 pages. [In Persian]
- 36-Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (2008). *Statute of the Islamic Propaganda Organization*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/135530> [In Persian]
- 37-Steenkamp, J-B. (2021). Building strong nation brands. *International Marketing Review*, 38(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2019-0253>
- 38-Supreme Council of the Cultural Revolution. (2013). *National Cultural Engineering Map*, 118 pages. <https://sccr.ir/Files/19891.pdf> [In Persian]
- 39-Supreme Council of the Cultural Revolution. (2021). *National Document for the Development of Cultural and Soft Technologies*, 25 pages. https://rc.majlis.ir/fa/law/print_version/1667733 [In Persian]
- 40-Supreme Council of Cyberspace. (2022). *Strategic Document of the Islamic Republic of Iran in Cyberspace*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1751605> [In Persian]
- 41-Supreme Council of Territorial Planning. (2020). *National Territorial Planning Document*, 53 pages. <https://www.agriperi.ac.ir/dorsapax/userfiles/file/sanadmeliamayesh.pdf>. [In Persian]
- 42-Supreme Council of the Ministry of Science, Research, and Technology. (2017). *Policies and Priorities of Research and Technology in the Country*, 82 pages. <https://band56.semat.ir/Content/103.pdf> [In Persian]
- 43-Supreme Council of the Cultural Revolution. (2021). *Amended Statute of the Iranology Foundation*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1675327> [In Persian]
- 44-Supreme Council of the Cultural Revolution. (2008). *Statute of the Al-Mustafa International Scientific and Educational Institution*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/135710> [In Persian]
- 45-Williams, J., Davey, J., Kennedy, A-M., & Krisjanous, J. (2024). Layton's marketing systems at the intersection of provisioning systems: examining failure. *Journal of Macromarketing*, 428-440. <https://doi.org/10.1177/02761467231222537>
- 46-Yongabo, P., Goransson, B. (2022). Constructing the national innovation system in Rwanda: efforts and challenges. *Innovation and Development*, 12(1), 155-176. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2020.1846886>