



## Identifying and Ranking the Effective Factors on National Branding in the Field of Elites and Top Talents: a Mixed Method

Zohreh Sharei \*, Sayyed Abbas Ebrahimi \*\*

### Abstract

This descriptive-exploratory research is intended to identify the factors affecting national branding in the field of elites and top talents and their ranking through a developmental-applied approach. The statistical population comprise the elites and directors of the National Elite Foundation and related professors in the field of national branding. The statistical sample was selected by a purposeful judgment of 15 people. The data were collected through library and field methods by semi-structured interviews with experts and expert-based questionnaire. Data analysis included thematic analysis method in the qualitative stage, and the gray-number theory method in the quantitative stage. In the end, the results of the thematic analysis led to the identification of factors affecting national branding in the field of elites and top talents consisting of six main criteria and 13 sub-criteria. Furthermore, the results of the quantitative section showed that the priorities of the factors affecting national branding in the field of elites included stakeholder participation and cooperation (0.186), depoliticizing the branding process (0.179), stakeholder commitment (0.170), culture building (0.167), governmental support (0.155), and changing the structure of government and institutions (0.140) respectively.

**Keywords:** *National branding, elites and top talents, elite branding.*

---

\* Corresponding author: instructor of human resource management, Payam Noor University of Tehran, Iran  
z\_sharei@pnu.ac.ir

\*\* Assistant professor at the Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Irana.ebrahimi@semnan.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۱۹۹ - ۱۷۱)



## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر: رویکردی آمیخته

زهره شرعی\*، سید عباس ابراهیمی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر و رتبه‌بندی آنان مبتنی بر مطالعه‌ای توصیفی - اکتشافی و با رویکردی توسعه‌ای - کاربردی است. جامعه آماری شامل نخبگان، مدیران بنیاد ملی نخبگان و اساتید مربوطه در حوزه برندسازی ملی می‌باشند. نمونه آماری به روش هدف‌مند قضاوتی به تعداد ۱۵ نفر انتخاب شده‌اند. گردآوری داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه خبره‌مبنا) بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از روش تحلیل تم و در مرحله کمی، از روش نظریه اعداد خاکستری بهره گرفته شده است. در نهایت، نتایج تحلیل تم منتج به شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر شد که از شش عامل اصلی و ۱۳ زیرمعیار تشکیل یافته است. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد که اولویت عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان به ترتیب شامل، مشارکت و همکاری ذی‌نفعان (با وزن ۰/۱۸۶)، سیاست‌زدایی فرایند برندسازی (با وزن ۰/۱۷۹)، تعهد ذی‌نفعان (با وزن ۰/۱۷۰)، فرهنگ‌سازی (با وزن ۰/۱۶۷)، پشتیبانی دولتی (با وزن ۰/۱۵۵) و تغییر ساختار دولتی و نهادها (با وزن ۰/۱۴۰) است.

**کلیدواژه‌ها:** برندسازی ملی؛ نخبگان و استعداد‌های برتر؛ برندسازی نخبگان

z\_sharei@pnu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: مربی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

a.ebrahimi@semnan.ac.ir

## مقدمه

مسئله نخبگان در کشورهای مختلف همواره مورد توجه بوده است. اگرچه رویکردها متفاوتند، ولی برنامه‌های اجرایی، اختلاف زیادی با یکدیگر ندارند (طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷: ۲۱۷). بی‌شک با تبلور دوره دانش‌محوری، رشد و توسعه کشورها در ابعاد مختلف جز با توسعه استعدادها و به‌کارگیری اثربخش و هدف‌مند نخبگان در سطوح مختلف جوامع محقق نخواهد شد (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲). راز اصلی رویارویی با چالش‌ها، بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد است (نوع‌پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲). به‌عبارت‌دیگر، می‌توان بیان کرد که پایه و اساس اقتدار و اعتبار کشورها به نخبگان علمی و استعدادهای برتر آنها وابسته است، نه به میزان منابع مالی، زیرزمینی و... (اسپارو و ماکرام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). گرچه عوامل دیگری نیز در این زمینه مطرح است، ولی آنچه مهم‌تر است، نیروی انسانی است و اینکه چگونه بتوان از این سرمایه عظیم نخبگان و استعدادهای برتر موجود در کشور یا خارج از آن به شکل بهینه استفاده کرد. به‌طور کلی، جذب و بهره‌برداری از نخبگان و استعدادهای برتر در سطوح مختلف کشور، موضوعی به نسبت پیچیده است که نیاز به مدیریت اثربخش در کلیه مراحل چرخه عمر استعداد دارد (موریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه در سالیان اخیر پژوهشگران تلاش کرده‌اند که عوامل مؤثر بر به‌کارگیری اثربخش نخبگان و استعدادهای برتر در کشور را شناسایی و بررسی نمایند. در این راستا پژوهشگران از عوامل متعددی برای موفقیت در کشف و شناسایی، توسعه و بهره‌برداری از نخبگان و استعدادهای برتر یاد کرده‌اند که به‌نظر می‌رسد برنندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادهای برتر یکی از اصلی‌ترین راهبردهای مؤثر در این فرایند باشد (دی‌پیکا و رای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

در ابتدا برنندسازی برای تمایز محصولات ملموس به‌کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به‌کار رفت (رحیمیان، ۱۳۹۲: ۱۲۸). در سالیان اخیر،

1. Sparrow & Makram
2. Morris
3. Deepika & Ray

برندسازی ملی در حوزه‌های مختلف به‌طور مداوم روبه‌افزایش بوده است، به‌طوری‌که بسیاری از کشورهای جهان منابع خود را در توسعه برندسازی کشورشان و تبلیغ آن به مخاطبان خارجی هزینه می‌کنند و عمدتاً هدف آنان بهبود یا تغییر تصویری از کشور خود در خارج از مرزهاست (ملانن و رنستو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). اگرچه تعاریف متفاوتی از برندسازی ملی در دست است، اما در ساده‌ترین شکل آن، موضوع به استفاده از راهبردهای تبلیغاتی در کشورهای مختلف با هدف تأثیرگذاری بر امور خارجی و تعاملات بین‌المللی برمی‌گردد. در واقع، برندسازی ملی بر توسعه تصویری جذاب و مثبت برای حمایت از حضور و نفوذ ملت‌ها روی نقشه بین‌المللی متمرکز است (دنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) که دلیل سرمایه‌گذاری گسترده در این مقوله، رقابت روبه‌رشد در بازار جهانی است. به‌طور کلی، برندسازی ملی دربردارنده طیف وسیعی از فعالیت‌های یک ملت است که شامل صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی، فرهنگ و میراث فرهنگی، مردم، حاکمیت و گردشگری می‌شود (آنهولت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). پیامدهای اصلی که از طریق برندسازی ملی به‌دست می‌آید، سبب جذب گردشگران، استعدادهای حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، افزایش صادرات، تقویت روابط بین‌المللی و علاوه‌برآن باعث افزایش غرور ملی می‌شود (هدمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

امروزه سرمایه‌های انسانی دانشی و به‌تبع آن نظام‌های منابع انسانی دانش‌محور، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های نامشهود یک کشور به‌حساب می‌آیند. بدیهی است به‌کارگیری این سرمایه‌های ارزشمند می‌تواند به‌سازندگی کشور کمک قابل‌توجهی کند و در صورت عدم برنامه‌ریزی صحیح و غفلت از بهره‌گیری مناسب از این سرمایه‌ها، موجبات پدیده‌هایی نظیر «دادن بازی به دست حریف» فراهم می‌شود (هدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). علاوه‌براین، گاهی اقدامات نادرست و نسنجیده می‌تواند زمینه مهاجرت مغزها را فراهم آورد و علاوه‌بر ایجاد محرومیت برای کشور، باعث به‌وجود آمدن فاصله علمی بیشتری با کشورهای توسعه‌یافته شود (فیض و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۰). در دنیای امروزی، اندیشمندان به این درک مشترک رسیده‌اند که رشد و بالندگی جوامع

1. Moilanen & Rainisto
2. Dinnie
3. Anholt
4. Hedman
- 5 Hedman

در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، علمی و...، جز با توسعه استعدادها و به کارگماری اثربخش آنان در سطوح مختلف جامعه، امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین بتاچاریا و همکاران نیز معتقدند که کسب مزیت رقابتی پایدار و داشتن جامعه‌ای توسعه‌یافته تنها با جذب، توسعه و به کارگماری یک مجموعه غنی از افراد بااستعداد به دست می‌آید. ازاین‌رو، در سالیان اخیر، مفهوم مدیریت استعداد برای جذب، توسعه و پرورش افراد مستعد و استفاده از مهارت‌ها و شایستگی آنان برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده جوامع در ادبیات علوم انسانی پدیدار شده است (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲). به‌خصوص درمورد موقعیت‌های سخت و دشوار که نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های تخصصی هست، شرکت‌ها تمایل بر به کارگیری افراد بااستعداد دارند، درحالی که تصمیم برای ایجاد یک دفتر در یک مکان خاص، بستگی به قابلیت‌های شهر یا منطقه یا کشور برای جذب افراد بسیار ماهر دارد. این به این معناست که برای جلب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و شرکت‌ها؛ آنها باید افراد بااستعداد را جذب کنند. ازاین‌رو، یک دلیل واضح و روشنی برای برندسازی یک کشور وجود دارد، یعنی جذب افراد حرفه‌ای بااستعداد داخلی و خارجی به آن کشور. افزایش رقابت بین‌المللی برای دانشجویان به دلیل توانایی آنها در ایجاد یک سهم اقتصادی مثبت در یک کشور وجود دارد؛ اگر آنها درنهایت کار حرفه‌ای انجام دهند و پس از فارغ‌التحصیلی در کشور بمانند (هدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

شهرها، مناطق و کشورها شدیداً در یک بازار جهانی رقابت می‌کنند که در آن افراد حرفه‌ای و بااستعداد تبدیل به کالا شده‌اند (زنکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). متخصصان بااستعداد نه تنها درآمدهای مالیاتی را به کشوری که در آن زندگی می‌کنند، بلکه سرمایه خلاق، نوآوری و ذهنیت متفاوتی را فراهم می‌کنند که می‌تواند به مفاهیم و محصولات جدید معنی‌دار تبدیل شود (فلوریدا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). کشور پهناور و وسیع ایران اسلامی با داشتن ثروت‌ها، معادن و منابع سرشار خدادادی، دارای جوانان باهوش مبتکر و برجسته‌ای است که سرمایه‌های عظیم و ارزشمند این مرز و بوم به‌شمار می‌آیند.

1. Hedman
2. Zenker
3. Florida

به‌طور کلی، بررسی پیشینه‌های نظری در رابطه با فرایند برندسازی ملی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهشگران در سالیان اخیر به این مقوله وارد شده و تلاش نموده‌اند تحقیقات کاربردی در رابطه با برندسازی ملی انجام دهند و راهبردهایی برای پیاده‌سازی فرایند برندسازی ملی در ابعاد مختلف؛ صادراتی، فرهنگی و میراث تاریخی، گردشگری و حتی حاکمیتی و مردمی تبیین نمایند (معصوم-زاده زواره، ۱۳۹۲: ۳۱)، اما در کم‌تر پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر توجه شده است. با توجه به پیامدهای مثبت برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر که در بخش قبلی به آن اشاره شد و به‌منظور کاهش پیامدهای منفی ناشی از مهاجرت مغزها به خارج از کشور که در سالیان اخیر به‌شدت روبه‌افزایش بوده است، این پژوهش در پی آن است که عوامل مؤثر در برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر را شناسایی نموده و در ادامه درجه اهمیت هر یک از این عوامل را بر مبنای نظرات خبرگان تعیین نماید؛ بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که «مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در ایران کدامند؟ درجه اهمیت هر یک از این عوامل چقدر است؟»

## مرور مبانی نظری پژوهش

ملت‌ها، همانند شرکت‌های تجاری، باید درباره جهت‌گیری بلندمدت خود تصمیم بگیرند. برای ملت‌ها این کار شامل تصمیم‌گیری راهبردی در خصوص شکل‌دهی و ترکیب‌بندی مناسب منابع و توانایی‌های خود جهت دستیابی به اهدافی چون جذب، سرمایه‌گذاری خارجی، ترفیع صادرات، توسعه گردشگری، جذب نخبگان و... است. ملت‌ها به‌ندرت خواهند توانست در همه این حوزه‌های رقابتی موفق باشند، بنابراین، لازم است تصمیماتی راهبردی در رابطه با جهت‌گیری برند ملی اتخاذ کنند (معصوم‌زاده زواره، ۱۳۹۳: ۱۱۰-۱۱۱).

امروزه یکی از جالب‌ترین رویکردها در مورد چگونگی درک ملت‌ها، ایده تصور ملت‌ها به‌عنوان برند است. برندسازی ملت توسط بسیاری از دولت‌ها به‌عنوان ابزاری برای انتشار تصاویر

خاصی از یک کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد (زامورا باربراً<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲).

پدیده برندسازی در اواخر دهه ۱۹۹۰ در سنت بازاریابی پدید آمد که به‌عنوان ابزاری برای ایجاد یک تصویر برند ملی دیده می‌شد؛ یعنی، برندسازی ملی به‌عنوان "مجموعه‌ای از گفتمان‌ها و شیوه‌هایی با هدف بازگرداندن ملیت<sup>۲</sup> از طریق بازاریابی و برندسازی پارادایم<sup>۳</sup> شناخته می‌شود (کنوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۸).

شیوه برندسازی ملت یک تلاش دوگانه است. از نظر خارجی، برندسازی ملی، مورد استفاده دولت‌های ملی برای ارائه تصویری جذاب و رقابتی از ملت به جهان، با هدف نهایی برای جذب سرمایه‌گذاری، گردشگری، استعداد و سایر منابع است از این دیدگاه، ملت به‌عنوان یک کالای تجاری است که باید به مخاطبان بین‌المللی فروخته شود. برندسازی ملی در داخل کشور، به‌عنوان ابزاری برای ایجاد و تقویت تصورات ملی قانع‌کننده و خاصی است که ترجیحاً توسط نخبگان داخلی و شهروندان جذب می‌شود (آرونسیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

کشورها، تلاش‌های آگاهانه خیلی زیادی برای بهبود و یا تغییر تصاویر افرادی که در خارج از کشور هستند، انجام می‌دهند. امروزه به‌سختی کشوری وجود دارد که برنامه‌ای برای بهبود و آگاهی تصویر خود نداشته باشد. در حال حاضر، بیشترین حوزه مطالعه روی برندسازی مکانی و ملی است، زیرا اغلب کشورها تمایل به جذب سرمایه‌گذاری خارجی دارند (کاوارتیس و آشورث<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). ما برای ارزیابی موقعیت رقابتی فعلی برند ملی نیاز به انجام تجزیه و تحلیل‌های داخلی و خارجی هستیم. هدف عمده از انجام تحلیل‌های داخلی، ارزیابی توانمندی‌های برند ملی براساس شاخص‌های بخش‌ها و صنایع مختلف است. از سوی دیگر تحلیل خارجی، بر رقابتی برند ملی تمرکز نموده و نیروها و عوامل محیطی گسترده‌ای را که می‌توانند بر فعالیت‌های برند ملی تأثیر بگذارند، مورد بررسی قرار می‌دهد.

1. Zamora Barberá
2. reconstituting nationhood
3. Kaneva
4. Aronczyk
5. Ashworth

## تجزیه و تحلیل داخلی

اهمیت انجام تحلیل‌های داخلی برای برند ملی این است که توانایی‌های آن ملت را در حوزه‌های مختلفی که در حال رقابت است، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. براین اساس لازم است تحلیل‌هایی در سطح صنایع مختلف انجام شود تا توانایی‌های فعلی شناسایی شود، قدرت و تأثیر این توانایی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس بر مبنای نتایج به دست آمده از محل توانمندی‌های برند ملی، اقدامات مناسب صورت می‌گیرد. مهم‌ترین بخش‌ها و صنایعی که برند ملی در آنجا رقابت می‌کند، عبارتند از: گردشگری، سرمایه‌گذاری خارجی، ترفیع صادرات و جذب نیروهای نخبه که در این تحقیق تأکید بر بخش نخبگان است.

دو هدف اصلی جذب نخبگان عبارت است از جذب نیروی کار ماهر و دانشجویان. تعداد مناسب گروه‌های کارورزیده و ماهر به معیارهایی چون فرایند بدون دردسر اخذ ویزا و مقررات گرفتن تابعیت، وجود فرصت کافی برای پیشرفت شغلی و نهایتاً رفاه در زندگی شخصی بستگی دارد. برای دانشجویان شهرت کشور مقصد در آموزش عالی نقش مهمی ایفا می‌کند.

## تجزیه و تحلیل خارجی

تجزیه و تحلیل خارجی دو شکل عمده دارد: تحلیل رقبا و تحلیل محیط. تحلیل رقبا مبتنی بر چند پرسش کلیدی است: رقبای ما چه کسانی هستند؟ نقاط ضعف و قوت آنها چیست؟ اهداف راهبردی آنها کدام است؟ چه راهبردهایی دارند؟ از چه الگوهایی برای پاسخ به مسائل پیش رو استفاده می‌کنند؟

برندهای ملی باید این نوع تحلیل رقبا را برای تمام حوزه‌هایی که در آنها حضور دارند، انجام دهند. این حوزه‌ها می‌تواند شامل گردشگری، سرمایه‌گذاری خارجی، ترفیع صادرات و جذب نخبگان باشد. ترکیب رقبا بسته به حوزه‌های رقابتی می‌تواند متفاوت باشد.

ایران در مقایسه با بسیاری از کشورهایی که اکنون صاحب اعتبار بین‌المللی و ذهنیت مطلوب در عرصه جهانی هستند، دارای توانایی‌ها و ظرفیت‌های بیشتری است. لازم است با حمایت و برنامه‌ریزی دقیق و مشارکت تمام گروه‌های ذی‌نفع و با بهره‌گیری از تجربه‌های موفق،



این ظرفیت‌ها شناسایی شده و بهترین راهکارها برای تبدیل تهدیدهای موجود به فرصت به کار بسته شود (معصوم‌زاده زواره، ۱۳۹۴).

مدل‌هایی که بیشتر در این تحقیق مورد توجه بوده و در جدول ۱ به طور مختصر بیان شده است، مدل‌هایی بوده‌اند که خط‌مشی اصلی آنها، مدیریت رابطه‌ای و ارتباطات برند بوده است.

جدول ۱. مدل‌های برندسازی مکانی و دیدگاه غالب بر آنان

مدل‌های برندسازی ملی	محقق	سال	دیدگاه مدل در فرایند برندسازی
مدل برندسازی مقصد	کای <sup>۱</sup>	۲۰۰۲	تمرکز بر ساخت هویت و تصویر برند اشاره مستقیم به گروه‌های ذی‌نفع
مدل برند شبکه رابطه‌ای	هانکینسون <sup>۲</sup>	۲۰۰۴	در نظر گرفتن فرایند مدیریت برند بر حسب روابط ذی‌نفعان شناسایی تأثیرگذاران در توسعه برند و جنبه‌های تجربه برند با ارتباطات برند
ارتباط تصویر شهر	کاوارتزیس <sup>۳</sup>	۲۰۰۴	- واقعی سازی از طریق ادراکات و تصویر در شهر - این مدل سه نوع ارتباط را شناسایی می‌کند: ارتباط اولیه (زیرمجموعه چشم‌انداز، زیرساخت‌ها، سازه و عناصر رفتاری)، ارتباطات ثانویه و ارتباطات ثالث
فرایند برندسازی مقصد (لاوز، ۲۰۰۲) و مدل برندسازی مقصد 7A	بیکر <sup>۴</sup>	۲۰۰۷	تمرکز هر دو مدل بر برندسازی مقصد ارائه یک فرایند گام‌به‌گام برای بسیاری از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی
مدیریت برند شهر	گاجیوتی و همکاران <sup>۵</sup>	۲۰۰۸	معرفی رشد اقتصادی به عنوان ماهیت رفاه در درازمدت با تأکید بر شناسایی مسیر راهبردی و وظایف برای ساخت برند
مدل راهبردی مبتنی بر مدیریت برند مکانی	هانا و رولی <sup>۶</sup>	۲۰۱۱	توسعه مدلی مفهومی چندسطحی راهبردی مبتنی بر مدیریت برند مکانی برای حمایت از مدیران در یک رویکرد جامع یک مدل یکپارچه براساس تحقیقات وسیع روی مفهوم و فرایندهای برندسازی ملی و مکانی
فرایند ارتباطات برندسازی رابطه‌ای	هریسون واکر <sup>۷</sup>	۲۰۱۲	این مدل نشان می‌دهد که برند رابطه‌ای باید از منظر بازاریاب مکانی و همچنین مخاطبان هدف براساس ساختارهای مربوط به هر یک اندازه‌گیری شود.
رابطه و تعهد در برندسازی ملی	لینوان وو <sup>۸</sup>	۲۰۱۵	تعهد به برند ملی، نشان‌دهنده استحکام روابط یک کشور با برند ملی است.

1. Cai
2. Hankinson
3. Kavaratzis
4. Baker
5. Gaggiotti
6. Hanna & Rowley
7. Harrison-Walker
8. Linwan Wu

این مدل‌ها بیشتر نظری و کلان در حوزه برندسازی مکانی و شهری بوده و به صورت عملی هم طرحی را ارائه نمی‌دهند که در این تحقیق سعی شده است که بر جذب نخبگان و استعداد‌های برتر نسبت به مدل‌های قبلی، تمرکز خیلی بیشتری انجام شود و راه‌حل‌های عملی در این زمینه ارائه شود.

در راستای تقویت برند ملی و کاهش اثرات عامل‌های تضعیف‌کننده برند ملی کشور، نیازمند توجه ویژه‌ای به عامل‌های مؤثر بر برند ملی ایران هستیم؛ امری که با در نظر گرفتن رویکرد شناختی و رفتار انتخابی مصرف‌کنندگان جامعیت بیشتری پیدا می‌کند، ولی تا به امروز در کشور، مغفول مانده و در سیاست‌های کلان کشور کم‌تر مورد توجه بوده است (بزرگ‌خو و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۴).

درواقع، لازم است برند ملی و در پی آن هویت ملی مبتنی بر فرهنگ نخبه‌پروری در کشور، ظرفیت‌های نخبه‌پروری، پشتیبانی‌های ملی و حمایت‌های دولتی از نخبگان، ظرفیت‌های توسعه و رشد مادی و معنوی نخبگان در کشور و... به اقصی نقاط جهان معرفی شود و با ایجاد برند ملی مثبت در این حوزه، زمینه جذب و توسعه استعداد‌های داخلی و خارجی و نگهداشت آنان در کشور فراهم و از بروز پدیده‌هایی چون مهاجرت مغزها جلوگیری شود. بی‌شک این هدف تنها با شناسایی دقیق عوامل مؤثر بر برندسازی ملی نخبگان و استعداد‌های برتر در کشور محقق خواهد شد. بر این اساس، در پژوهش پیش رو تلاش شده است به شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در کشور پرداخته شده و درجه اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده تعیین شود که روش به کاررفته برای حل این مسئله و بررسی جوانب مختلف آن در ذیل آمده است.

## روش‌شناسی بخش کیفی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر راهبردی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. در عین حال، این پژوهش از حیث روش گردآوری اطلاعات به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه با طیف لیکرت ۷ تایی ویژه نظریه اعداد خاکستری) انجام شده است؛ بنابراین، از نظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) دسته‌بندی می‌شود. همچنین مقطع زمانی اجرای پژوهش، تک‌مقطعی است.

جامعه آماری پژوهش شامل نخبگان، مدیران و معاونت‌های بنیاد ملی نخبگان و اساتید و محققان مربوطه در حوزه برندسازی ملی می‌باشند که در رابطه با قلمرو موضوعی پژوهش از اطلاعات کاملی برخوردار بوده‌اند. به منظور شناسایی خبرگان برای مشارکت در فرایند پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی و به روش گلوله برفی بهره گرفته شده است. به عبارت دیگر، تلاش شده است تا در آغاز با انتخاب چند نمونه هدف‌مند و در ادامه با روش گلوله برفی تا سرحد اشباع اطلاعات، به گردآوری داده‌ها (کیفی - کمی) در طی فرایند پژوهش پرداخته شود. با استفاده از این روش، نمونه آماری ۱۵ نفره (شامل؛ ۵ نفر اساتید نخبه دانشگاهی، ۷ نفر مدیران بنیاد ملی نخبگان و ۳ نفر نخبگان معرفی شده توسط بنیاد) مشخص و اطلاعات آنان در فرایند پژوهش به کار گرفته شده است (جدول ۲).

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌های بخش کیفی و کمی تحقیق

تعداد کل	سابقه کار			تحصیلات	سن			حوزه فعالیت
	۲۰ <	۱۰-۲۰	<۱۰		۵۱ <	۴۱-۵۰	۳۰-۴۰	
۵	۱	۳	۱	دکتری	۱	۳	۱	اساتید نخبه دانشگاهی
۷	۱	۵	۱	دکتری	۱	۴	۲	مدیران بنیاد ملی نخبگان
۳	-	۱	۲	دکتری	-	۲	۱	نخبگان معرفی شده توسط بنیاد

این پژوهش در سه مرحله کلی انجام شده است. در گام نخست به بررسی چالش‌های موجود در حوزه برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در کشور پرداخته و مسئله پژوهش طرح شده است و در ادامه جمع‌بندی از ادبیات نظری و پیشینه‌های پژوهشی در رابطه با عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در کشور ارائه و چارچوب نظری پژوهش تدوین شده است. در گام دوم مبتنی بر مبنای نظری احصا شده، سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و به گردآوری داده‌های میدانی از بین نمونه آماری پرداخته شده است. در ادامه این بخش با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه و مبتنی بر تحلیل محتوا (تم)، عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر شناسایی شده است. همچنین در گام سوم مبتنی بر نتایج بخش مصاحبه، پرسشنامه ۷ لیکرتی تنظیم و بین نمونه آماری توزیع شده است. در نهایت در این بخش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره و مبتنی بر روش نظریه اعداد خاکستری، به رتبه‌بندی هر یک از عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر پرداخته شده است.



برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج تحلیل محتوا (تم) از معیارهای مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> استفاده شد. روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان در مصاحبه جهت افزایش مقبولیت به کار گرفته شد و برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها، متن کاملی از جمع‌بندی صورت گرفته به همراه دست‌نوشته‌های مربوط به مصاحبه ابتدایی همراه با کدهای سطح اول، جهت تأیید و یا اصلاح به افرادی که از آنها مصاحبه به عمل آمده بود، برگردانده شد که همه آنها مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنان در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. علاوه بر آن در تحقیق کنونی برای آزمون پایایی مصاحبه از روش باز آزمون استفاده شده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شد. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود میزان پایایی باز آزمون بیشتر از ۹۰ درصد به دست آمده است که نشان‌دهنده آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف بیشتر از ۹۰ درصد شبیه به هم بوده است که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر است.

جدول ۳. محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	T2	۲۵	۱۲	۱	۹۶ درصد
۲	M4	۲۳	۱۰	۳	۸۶/۹۵ درصد
۳	N1	۲۵	۱۱	۳	۸۸ درصد
	کل	۷۳	۳۳	۷	۹۰/۴۱

1. Credibility
2. Confirmability

## یافته‌های پژوهش

### الف. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل تم)

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده است. در این راستا، محقق عبارت‌های بیانی حاصل از مصاحبه را جمع‌بندی و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم طی فرایند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته شود و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). طی این فرایند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۸۷ عبارت استخراج شد و کدگذاری آنان صورت گرفت که در جدول ۴ عبارات مستخرج از یک مصاحبه انجام شده و کدگذاری آنها نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از عبارات کدگذاری شده یک مصاحبه

اول مسئولان بعد خود نخبگان و بعد مردم باید بفهمند که نخبگی و استعداد برتر داشتن ربطی به جایگاه اداری یا سیاسی افراد ندارد.	مجزای بودن علم و پست‌های بالای دولتی
افراد و سازمان‌ها در حالتی که فکر کنند به اهداف و منافع مدنظرشان می‌رسند، فعالیت را انجام می‌دهند و اگر خشنود و راضی باشند آن را ادامه داده یا به آن وفادار هستند.	برآورده شدن نیازها و منافع هر یک از ذی‌نفعان
همان‌طور که می‌دانید و در نظریه‌های مختلف هم ثابت شده است، در صورت احترام گذاشتن به افراد آنها با رضایت در جهت انجام کار و برنامه‌ای گام برمی‌دارند.	احترام گذاشتن به هر یک از ذی‌نفعان
اسلام دین اصلی مردم است ولی مذاهب دیگر هم در ایران هستند که می‌تواند منافع و نیازهای متفاوتی به وجود آورد.	گرایش‌های سیاسی و مذهبی مختلف در جامعه
هویت ملی با هویت‌های قومی، ارتباطی نزدیک دارند پس باید قومیت‌ها را در نظر گرفت و به نقش تأثیرگذار آنها توجه داشت.	قومیت‌ها و اقلیت‌های مختلف در جامعه
دولت به‌عنوان یک نهاد اجرایی در کشور به‌خصوص کشوری مثل کشور ما که بیشتر کارها دولتی است، نقش بسیار مهمی در تأمین بودجه و قوانین لازم برای برپا سازی ملی در اختیار دارد که می‌تواند در این زمینه استفاده کند.	اعتبارات لازم در دولت

1. Clarck & Brun

استفاده از نخبگان تمام جناح‌های سیاسی	به نخبگان و استعداد‌های برتر فارغ از نگاه‌های سیاسی و با اتکا به جریان نخبگی نگاه کنیم.
توجه به کارهای علمی	پذیرش افرادی که برای جهان منفعت دارند، در کشورهای پیشرفته بسیار بیشتر از داخل ایران است.
انجام کارهای گروهی	فرهنگ کار جمعی در ایران ضعیف است و عوامل متعددی در این زمینه مؤثر هستند.
معرفی نخبگان و دانشمندان براساس واقعیت نه ایدئال‌پروری	اگر مانند محصولاتی که با برند ایرانی از سوی دولت تحمیل می‌شوند، بخواهیم نخبگان را معرفی کنیم، غالباً شکست می‌خورد.
نخبه‌پروری به صورت نامشهود	غالباً ما نخبه‌پرور نیستیم، مگر نخبه را از جای دیگر به ما معرفی کنند، ایرانیان نخبه وقتی در ایران شناخته می‌شوند که در خارج از ایران مشغول باشند.
ایجاد ارتباطی مناسب و کاربردی بین صنعت و دانشگاه	کشورهای توسعه‌یافته از دانش خود ثروت می‌آفرینند و این فرق کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته است. گسترش هم‌افزایی و همکاری صنعت و دانشگاه برای ما بسیار حائز اهمیت است.

در مرحله سوم که به نام کدگذاری گزینشی معروف است، تلاش شد تا با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، تعداد ۳۸ مفهوم گزینشی احصا شود (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها).

در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (براساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد ۱۳ مورد تم فرعی شکل‌دهی شد. همچنین به منظور سنجش اعتبار تم‌های فرعی استخراج‌شده، به بازنگری رفت و برگشتی از مرحله اول تا چهارم براساس مجموعه داده‌ها پرداخته شد تا اعتبار محتوایی تم‌ها حاصل شود.

در مرحله پنجم نیز محقق با اجرای اعمال رفت و برگشتی میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. در این راستا با بهره‌مندی از اشرافیت نظری که بر موضوع حاصل شده بود، تم‌های فرعی در قالب شش تم کلی‌تر دسته‌بندی شدند.

در ادامه، با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های فرعی که در قالب شش تم اصلی قرار گرفته بودند، به نام‌گذاری تم‌های اصلی پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری



تم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی است که در نهایت این بخش منتج به ارائه عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در جدول ۵ شده است (مرحله ششم؛ گزارش دهی). در ادامه نحوه دستیابی به تم‌های اصلی و فرعی و مفاهیم گزینشی به شکل مختصر در جدول ۵ ارائه شده است.

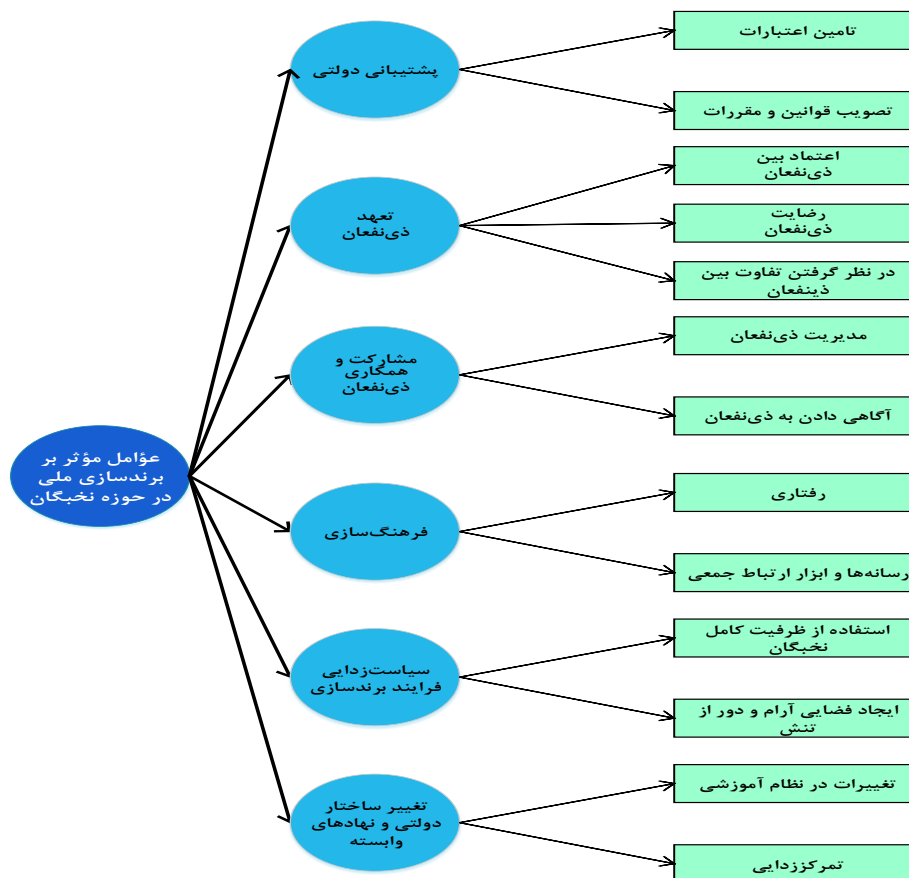
جدول ۵. نتایج تحلیل محتوا روی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم گزینشی
پشتیبانی دولتی	تأمین اعتبارات	تخصیص اعتبارات لازم در دولت
		تصویب قوانین در مجلس برای تأمین اعتبارات
	تصویب قوانین و مقررات	همکاری نهادهای مختلف برای تأمین اعتبارات
		تصویب و بازنگری در قوانین دولتی و بالاسری
تعهد ذی‌نفعان	مقررات	تصویب قوانین و شرایط تسهیل کننده ورود و خروج
	اعتماد بین ذی‌نفعان	تسهیل هماهنگی بین ذی‌نفعان توسط سازمان‌های دولتی
		متعهدبودن همه ذی‌نفعان
	رضایت ذی‌نفعان	مجازبودن جایگاه علم و پست‌های بالای دولتی
		برآورده‌شدن نیازها و منافع هریک از ذی‌نفعان
		احترام گذاشتن به هریک از ذی‌نفعان
		پشتیبانی از برند توسط ذی‌نفعان
	در نظر گرفتن تفاوت بین ذی‌نفعان	توجه به ذی‌نفعان متعدد (دولت، نخبگان، شهروندان و بخش خصوصی در داخل و خارج)
		توجه به گرایش‌های سیاسی و مذهبی مختلف در جامعه
		توجه به قومیت‌ها و اقلیت‌های مختلف در جامعه
مشارکت و همکاری ذی‌نفعان	مدیریت ذی‌نفعان	هم‌جهت کردن همه تلاش‌های ذی‌نفعان در این حوزه
	آگاهی دادن به ذی‌نفعان	سازماندهی کردن منابع و برنامه‌های موجود
		شناسایی منافع هریک از ذی‌نفعان
		شناسایی موانع عدم همکاری ذی‌نفعان در برندسازی
فرهنگ‌سازی	رفتاری	ایجاد شرایط مناسب برای نخبگان داخلی جهت جلوگیری از انعکاس نامناسب شرایط ایران در این زمینه به جهانیان
		عدم تبعیض رفتاری بین نخبگان کشورهای مختلف
		تعامل مناسب با خارجی‌ان (به خصوص افرادی که از کشورهای فارسی‌زبان هستند)
		برخورد و تعامل مناسب شهروندان با مهاجران خارجی (به خصوص از کشورهای همسایه)
		ایجاد و اصلاح فرهنگ استفاده از رسانه‌های اجتماعی
روحیه کار گروهی		

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر: رویکردی آمیخته

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم گزینشی
فرهنگ‌سازی	رسانه‌ها و ابزار ارتباط‌جمعی	استفاده از تمدن غنی و سرشار از چهره‌های علمی
		در تیتراژ اخبار و رسانه‌ها (داخلی-خارجی) قرار گرفتن
		پروبرنگ کردن استعدادها و نخبگان در رسانه‌ها (مانند ورزشکاران و هنرمندان)
سیاست‌زدایی فرایند برندسازی	استفاده از ظرفیت کامل نخبگان	استفاده از نخبگان تمام جناح‌های سیاسی توجه به نخبگان علمی و تحقیقات آنان
	ایجاد فضایی آرام و دور از تنش	عدم تبعیض نژادی یا قومیت پشتیبانی کردن از همه ذی‌نفعان روش‌های مدیریتی مناسب در دولت‌های مختلف
	تغییرات در نظام آموزشی	انجام کارهای گروهی
		معرفی نخبگان بر اساس واقعیت نه ایدئال‌پروری
تغییر ساختار دولتی و نهادهای وابسته	تمرکززدایی	اجرای نخبه‌پروری به‌صورت نامشهود خصوصی کردن دانشگاه‌ها و مراکز علمی اتصال مراکز تولیدی، صنعتی و فرهنگی به دانشگاه‌ها و مراکز علمی

نتایج تحلیل تم در جدول ۵ نشان می‌دهد که شش عامل کلی در برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر مؤثر می‌باشند که شامل: پشتیبانی دولتی، تعهد ذی‌نفعان، مشارکت و همکاری ذی‌نفعان، فرهنگ‌سازی، سیاست‌زدایی در فرایند برندسازی و تغییر ساختارهای دولتی و نهادهای وابسته می‌باشند که این شش عامل اصلی جمعاً از ۱۳ زیرمعیار تشکیل یافته‌اند. در ادامه مبتنی بر یافته‌های احصاشده از تحلیل تم، الگوی سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر در نمودار ۲ ارائه شده است.



نمودار ۲. الگوی سلسله‌مراتبی پژوهش

### روش‌شناسی بخش کمی پژوهش

در ادامه در بخش پایانی پژوهش (مرحله کمی) با توجه به الگوی سلسله‌مراتبی احصاشده از مرحله کیفی، از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه به روش نظریه اعداد خاکستری<sup>۱</sup> برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر استفاده شده است.

1. ARAS-G

در این راستا از یک پرسشنامه هفت لیکرتی ویژه تحلیل سلسله‌مراتبی با اعداد خاکستری جهت تعیین وزن و رتبه هر یک از راهبردهای تجاری‌سازی، بر مبنای هفت متغیر زبانی طراحی شد و از نمونه آماری تحقیق که همان نمونه و جامعه بخش کیفی تحقیق بودند، خواسته شد تا اهمیت هر یک از شیوه‌ها را مشخص نمایند.

جدول ۶. مقیاس‌های زبانی و اعداد خاکستری معادل آن

اعداد خاکستری		مقیاس زبانی
$\alpha$	$\gamma$	
0.00	0.20	خیلی کم
0.10	0.30	کم
0.20	0.40	نسبتاً کم
0.35	0.65	متوسط
0.60	0.80	نسبتاً زیاد
0.70	0.90	زیاد
0.80	1.00	خیلی زیاد

منبع: (تورسکیز و زاوادسکا؛ ۲۰۱۰)

در ادامه، مراحل اجرای روش آراس خاکستری تشریح شده است.

### گام اول: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری خاکستری

تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، در حل هر مسئله تصمیم‌گیری چندمعیاره، اولین گام است. ماتریس تصمیم‌گیری خاکستری به شرح زیر است که برای  $m$  گزینه ممکن ارزیابی شده (ردیف) روی  $n$  معیار معین (ستون) تنظیم می‌شود که در آن  $m$  - تعداد گزینه‌ها،  $n$  - تعداد معیار معین هر گزینه تصمیم،  $X_{ij}$  - ارزشی که مقدار کارایی گزینه‌ی  $i$  در شرایط معیار  $j$  را بیان می‌کند،  $X_{0j}$  - مقدار بهینه معیار  $j$  (تورسکیز و زاوادسکا؛ ۲۰۱۰).

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \check{A}x_{01} & \dots & \check{A}x_{0j} & \dots & \check{A}x_{0n} \\ \check{A}x_{i1} & \dots & \check{A}x_{ij} & \dots & \check{A}x_{in} \\ \check{A}x_{m1} & \dots & \check{A}x_{mj} & \dots & \check{A}x_{mn} \end{bmatrix}; i = \bar{0}, \bar{m}; j = \bar{1}, \bar{n}, \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} \quad (1) \text{ فرمول}$$

### گام دوم: تعیین مقدار بهینه هر معیار

بعد از تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، گام بعدی در این روش تعیین مقدار بهینه هر معیار است. اگر مقدار بهینه معیار  $Z$  برای تصمیم‌گیرندگان مشخص نبود آنگاه:

$$\otimes x_{0j} = \max_i \otimes x_{ij}, \quad \text{if } \max_i \otimes x_{ij} \text{ is preferable, and} \quad (2) \text{ فرمول}$$

اگر مقدار بیشینه (ماکزیمم) و یا مقدار کمینه (مینیمم) برتری داشت:

$$\otimes x_{0j} = \min_i \otimes x_{ij}^*, \quad \text{if } \min_i \otimes x_{ij}^* \text{ is preferable.} \quad (3) \text{ فرمول}$$

مقادیر بیشینه به معنای مجموعه‌ای از معیارهای از نوع سود است؛ یعنی جهت و سوی بهینگی بیشینه‌سازی است و مقادیر کمینه به معنای مجموعه‌ای از معیارهای از نوع هزینه می‌باشد؛ یعنی جهت و سوی بهینگی کمینه‌سازی است (استانوکیچ، جوانوویچ؛ ۲۰۱۲). مقادیر عملکرد (کارایی)  $X_{ij}$  و وزن معیارها  $W_i$  به عنوان ورودی در ماتریس تصمیم‌گیری نمایش داده می‌شود. معیارها، همچنین مقادیر و وزن‌های اولیه معیارها به وسیله کارشناسان و خبرگان تعیین می‌شود. اطلاعات به دست آمده می‌توانند به وسیله اشخاص ذینفع با توجه به اهداف و فرصت‌های آنان تصحیح شوند. سپس تعیین اولویت‌های گزینه‌هاست که در چند مرحله (گام) انجام می‌شود (تورسکیز و زاوادسکاز، ۲۰۱۰).

### گام سوم: محاسبه‌ی ماتریس تصمیم نرمال<sup>۱</sup>

در این مرحله ارزش‌های اولیه شاخص‌ها نرمال (بهنجار) سازی می‌شوند و ماتریس نرمال شده به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$\otimes \tilde{X} = \begin{bmatrix} \otimes \bar{x}_{01} & \dots & \otimes \bar{x}_{0j} & \dots & \otimes \bar{x}_{0n} \\ \otimes \bar{x}_{i1} & \dots & \otimes \bar{x}_{ij} & \dots & \otimes \bar{x}_{in} \\ \otimes \bar{x}_{m1} & \dots & \otimes \bar{x}_{mj} & \dots & \otimes \bar{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = \bar{0}, \bar{m}; j = \bar{1}, \bar{n}, \quad (4) \text{ فرمول}$$

#### 1. Normalized Decision Matrix

شاخص‌هایی که ارزش‌های مثبت دارند، به صورت زیر نرمال می‌شوند:

$$\otimes \bar{x}_{ij} = \frac{\otimes x_{ij}}{\sum_{i=0}^m \otimes x_{ij}} \quad \text{فرمول (۵)}$$

شاخص‌هایی که ارزش‌های منفی دارند، به صورت زیر نرمال می‌شوند:

$$\otimes x_{ij} = \frac{1}{\otimes x_{ij}^*}; \quad \otimes \bar{x}_{ij} = \frac{\otimes x_{ij}}{\sum_{i=0}^m \otimes x_{ij}} \quad \text{فرمول (۶)}$$

### گام چهارم: محاسبه ماتریس تصمیم نرمال وزن دار ۱

ماتریس نرمال وزنی تعریف می‌شود. شاخص‌های موجود با وزن‌هایی ارزیابی می‌شوند که در بازه  $[0, 1]$  قرار دارند.

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1$$

$$\otimes \hat{X} = \begin{bmatrix} \otimes \hat{x}_{01} & \dots & \otimes \hat{x}_{0j} & \dots & \otimes \hat{x}_{0n} \\ \otimes \hat{x}_{i1} & \dots & \otimes \hat{x}_{ij} & \dots & \otimes \hat{x}_{in} \\ \otimes \hat{x}_{m1} & \dots & \otimes \hat{x}_{mj} & \dots & \otimes \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}; \quad i = \bar{0}, \bar{m}; \quad j = \bar{1}, \bar{n}, \quad \text{فرمول (۷)}$$

ارزش‌های نرمال‌شده وزنی تمامی شاخص‌ها با فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\otimes \hat{x}_{ij} = \otimes \bar{x}_{ij} \times \otimes w_j; \quad i = \bar{0}, \bar{m}, \quad \text{فرمول (۸)}$$

که در آن  $w_j$  وزن (اهمیت) معیار  $j$  است و  $\bar{x}_{ij}$  مقدار نرمال‌شده از معیار  $j$  می‌باشد (تورسکیز و زاوادسکا؛ ۲۰۱۰).

### گام پنجم: تعیین مقادیر بهینه برای هر گزینه

تعیین مقادیر تابع بهینگی  $S_i$  برای هر گزینه می‌تواند به صورت مجموع مقادیر نرمال وزن دار به روش زیر محاسبه شود: (تورسکیز و زاوادسکا؛ ۲۰۱۰)

$$\otimes S_i = \sum_{j=1}^n \otimes \hat{x}_{ij}; \quad i = \bar{0}, \bar{m}, \quad \text{فرمول (۹)}$$

بزرگترین ارزش بهترین آن و کم‌ترین ارزش بدترین آن است. اولویت گزینه‌ها مطابق با

ارزش  $S_i$  تعیین می‌شود. در تصمیم‌گیری خاکستری برای هر گزینه یک عدد خاکستری  $\otimes S_i$  وجود دارد. برای تبدیل ارزش‌های خاکستری به ارزش نرمال جهت انجام مراحل بعدی معادله‌ای به صورت ذیل انجام می‌شود:

$$S_i = \frac{1}{2}(S_{ia} + S_{iy}) \quad \text{فرمول (۱۰)}$$

#### گام هشتم: محاسبه درجه‌ی مطلوبیت هر گزینه

علاوه بر مهم‌بودن تعیین بهترین رتبه در مورد ارزیابی گزینه‌ها، کیفیت (مطلوبیت) نسبی هر گزینه‌ی مطرح‌شده نیز باید مشخص شود. به همین منظور از درجه مطلوبیت هر گزینه استفاده می‌شود. درجه مطلوبیت هر گزینه (آلترناتیو) به وسیله مقایسه متغیر - که تجزیه و تحلیل شده است - با حالت ایدئال یعنی  $S_0$  مشخص می‌شود. معادله مورد استفاده برای محاسبه درجه مطلوبیت  $K_i$  از یک گزینه  $a_i$  به صورت زیر است:

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}; \quad i = \bar{0}, \bar{m}, \quad \text{فرمول (۱۱)}$$

#### گام هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها و یا انتخاب مؤثرترین آنها

ارزش‌های محاسبه‌شده  $K_i$  در بازه [۰ و ۱] هستند و می‌توانند به صورت صعودی و به ترتیب اولویت مرتب شده‌اند. کارایی نسبی مختلط هر گزینه ممکن، می‌تواند با توجه به مقدار ارزش‌های تابع مطلوبیت مشخص شود (تورسکیز و زاوادسکاز؛ ۲۰۱۰).

#### ب. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی (نظریه اعداد خاکستری)

در این بخش با توجه به الگوی سلسله‌مراتبی احصاشده از مرحله کیفی، از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه به روش آراس خاکستری برای رتبه‌بندی هر یک از عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادهاى برتر استفاده شده است. به این منظور، پس از گردآوری داده‌های مربوط به نظرات ۱۵ خبره که پرسشنامه تحلیل سلسله‌مراتبی را کامل نموده بودند، به شکل‌دهی ماتریس GCDMM برای هر یک از خبرگان، از طریق تبدیل هفت متغیر زبانی تعیین‌شده در پرسشنامه به اعداد خاکستری، پرداخته شد و ماتریس GCDMM تجمیع

نظرات خبرگان در نرم‌افزار Excel 2016 محاسبه شد. در ادامه، با اجرای مراحل تکنیک ARAS-G در نرم‌افزار Excel 2016، به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر پرداخته شد. نتایج رتبه‌بندی در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر

Ranking	K	Si	$\otimes S$		نخبه‌گزینی فعالانه		گزینه / معیارها	عوامل اصلی
			$\Gamma$	$\alpha$	$\gamma$	$\alpha$		
optimal	1.000	0.268	0.303	0.234	0.303	0.234	مقدار بهینه	
2	0.534	0.143	0.155	0.131	0.155	0.131	تأمین اعتبارات	پشتیبانی دولتی (A) (وزن نرمالایز = ۰/۱۵۵) رتبه = ۵
1	0.818	0.219	0.214	0.225	0.214	0.225	تصویب قوانین و مقررات	
optimal	1.000	0.236	0.257	0.214	0.257	0.214	مقدار بهینه	
2	0.714	0.168	0.167	0.169	0.167	0.169	اعتماد بین ذی‌نفعان	تعهد ذی‌نفعان (B) (وزن نرمالایز = ۰/۱۷۰) رتبه = ۳
3	0.511	0.120	0.131	0.110	0.131	0.110	رضایت ذی‌نفعان	
1	0.720	0.170	0.170	0.169	0.170	0.169	در نظر گرفتن تفاوت بین ذی‌نفعان	
optimal	1.000	0.299	0.328	0.271	0.328	0.271	مقدار بهینه	
1	0.842	0.252	0.253	0.250	0.253	0.250	مدیریت ذی‌نفعان	مشارکت و همکاری ذی‌نفعان (C) (وزن نرمالایز = ۰/۱۸۶) رتبه = ۱
2	0.740	0.221	0.227	0.215	0.227	0.215	آگاهی دادن به ذی‌نفعان	
optimal	1.000	0.342	0.365	0.319	0.365	0.319	مقدار بهینه	
2	0.462	0.158	0.171	0.145	0.171	0.145	رفتاری	فرهنگ‌سازی (D) (وزن نرمالایز = ۰/۱۶۷) رتبه = ۴
1	0.568	0.194	0.202	0.186	0.202	0.186	رسانه‌ها و ابزار ارتباط جمعی	
optimal	1.000	0.289	0.336	0.242	0.336	0.242	مقدار بهینه	
1	0.800	0.231	0.204	0.258	0.204	0.258	استفاده از ظرفیت کامل نخبگان	سیاست‌زدایی فرایند برندسازی (E) (وزن نرمالایز = ۰/۱۷۹) رتبه = ۲
2	0.765	0.221	0.239	0.204	0.239	0.204	ایجاد فضای آرام و دور از تنش	
optimal	1.000	0.218	0.253	0.182	0.253	0.182	مقدار بهینه	
2	0.714	0.155	0.159	0.152	0.159	0.152	تغییرات در نظام آموزشی	تغییر ساختار دولتی و نهادها (F) (وزن نرمالایز = ۰/۱۴۰) رتبه = ۶
1	0.973	0.212	0.205	0.219	0.205	0.219	تمرکززدایی	



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌طور کلی هدف از اجرای این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر بود. در این راستا، ابتدا تلاش شد عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر با استفاده از مبنای نظری احصا شده از پیشینه‌ها و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از خبرگان دانشگاهی و مدیران بنیاد ملی نخبگان و با روش تحلیل محتوا احصا شود. در ادامه به منظور تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر از روش نظریه اعداد خاکستری برای رتبه‌بندی هر یک از این عوامل بهره گرفته شد. نتایج بخش اول نشان داد که عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر در ۶ عامل کلی: پشتیبانی دولتی، تعهد ذی‌نفعان، مشارکت و همکاری ذی‌نفعان، فرهنگ‌سازی، سیاست‌زدایی در فرایند برندسازی و تغییر ساختارهای دولتی و نهادهای وابسته و ۱۳ زیرمعیار قابل تقسیم‌بندی می‌باشند. همچنین نتایج بخش دوم نشان داد که الویت اجرای عوامل بیان شده با توجه به ضرایب مطلوبیت احصا شده به ترتیب شامل: مشارکت و همکاری ذی‌نفعان (با وزن ۰/۱۸۶)، سیاست‌زدایی فرایند برندسازی (با وزن ۰/۱۷۹)، تعهد ذی‌نفعان (با وزن ۰/۱۷۰)، فرهنگ‌سازی (با وزن ۰/۱۶۷)، پشتیبانی دولتی (با وزن ۰/۱۵۵) و تغییر ساختار دولتی و نهادها (با وزن ۰/۱۴۰) می‌باشد. در مجموع، عوامل شناسایی شده در این پژوهش با عوامل اشاره شده در پژوهش‌های فیض و همکاران (۱۳۹۶)، معصوم‌زاده زواره (۱۳۹۲) و هدمن (۲۰۱۳)، تاحدودی سازگاری دارند.

همچنین نتایج نشان داد که پشتیبانی دولتی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر شناسایی شده است که در این بین، تأمین اعتبارات (با ضریب مطلوبیت ۰/۵۳۴) و تصویب قوانین و مقررات (با ضریب مطلوبیت ۰/۸۱۸) از الویت بالایی از دیدگاه خبرگان برخوردارند. در این راستا، اجرای اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود: تخصیص اعتبارات لازم در دولت برای برندسازی نخبگان، تصویب قوانین در مجلس برای تأمین اعتبارات، همکاری نهادهای مختلف برای تأمین اعتبارات، تصویب و بازنگری در قوانین دولتی و بالاسری،

تصویب قوانین و شرایط تسهیل‌کننده ورود و خروج نخبگان.

درعین‌حال نتایج نشان داد که تعهد ذی‌نفعان یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر شناسایی شده است که در این بین، اعتماد بین ذی‌نفعان (با ضریب مطلوبیت ۰/۷۱۴) و در نظر گرفتن تفاوت بین ذی‌نفعان (با ضریب مطلوبیت ۰/۷۲۰) از الویت بالایی از دیدگاه خبرگان برخوردار می‌باشند. در این راستا اجرای اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد: تسهیل هماهنگی بین ذی‌نفعان توسط سازمان‌های دولتی، متعهد بودن همه ذی‌نفعان به فرایند برندسازی، مجزای کردن جایگاه علم و پست‌های بالای دولتی، برآورده شدن نیازها و منافع هریک از ذی‌نفعان، احترام گذاشتن به هریک از ذی‌نفعان، پشتیبانی از برند توسط ذی‌نفعان، توجه به گرایش‌های سیاسی و مذهبی مختلف در جامعه و توجه به قومیت‌ها و اقلیت‌های مختلف در جامعه.

از سوی دیگر، فرهنگ‌سازی نیز یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر شناسایی شده است که در این بین، فرهنگ‌سازی رفتاری (با ضریب مطلوبیت ۰/۴۶۲) و فرهنگ‌سازی با استفاده از رسانه‌ها و ابزار ارتباط جمعی (با ضریب مطلوبیت ۰/۵۶۸) از الویت بالایی از دیدگاه خبرگان برخوردار می‌باشند. در این راستا، اجرای اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود: عدم تبعیض رفتاری بین نخبگان کشورهای مختلف، تعامل مناسب با نخبگان خارجی، برخورد و تعامل مناسب شهروندان با مهاجران خارجی، ایجاد و اصلاح فرهنگ استفاده از رسانه‌های اجتماعی، ارتقای روحیه کار گروهی، استفاده از تمدن غنی و سرشار از چهره‌های علمی، پررنگ کردن استعدادها و نخبگان در رسانه‌ها و آموزش مهارت‌های استفاده از ابزار ارتباطی و رسانه‌های اجتماعی. همچنین، سیاست‌زدایی فرایند برندسازی نیز یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر شناسایی شده است که در این بین، استفاده از ظرفیت کامل نخبگان (با ضریب مطلوبیت ۰/۸۰۰) و ایجاد فضایی آرام و دور از تنش (با ضریب مطلوبیت ۰/۷۶۵) از الویت بالایی از دیدگاه خبرگان برخوردار می‌باشند. در این راستا، اجرای اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود: استفاده از نخبگان تمام جناح‌های

سیاسی، توجه به نخبگان علمی و تحقیقات آنان، عدم تبعیض نژادی یا قومیت، پشتیبانی از همه ذی‌نفعان، استفاده از روش‌های مدیریتی مناسب در دولت‌های مختلف برای مدیریت نخبگان. در عین حال، تغییر ساختار دولتی و نهادهای وابسته نیز یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر شناسایی شده است که در این بین، تغییرات در نظام آموزشی (با ضریب مطلوبیت ۰/۷۱۴) و تمرکززدایی (با ضریب مطلوبیت ۰/۹۷۳) از الویت بالایی از دیدگاه خبرگان برخوردار می‌باشند. در این راستا، اجرای اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود: انجام کارهای گروهی به وسیله نخبگان، معرفی نخبگان بر اساس واقعیت نه ایدئال‌پروری، اجرای نخبه‌پروری به صورت نامشهود، خصوصی کردن دانشگاه‌ها و مراکز علمی، اتصال مراکز تولیدی، صنعتی و فرهنگی به دانشگاه‌ها و مراکز علمی.

در پایان اگرچه در این پژوهش تلاش شد با رویکردی ترکیبی (کیفی - کمی) عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر شناسایی و الویت‌بندی شود، با این حال با توجه به محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش کیفی، لازم است عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر به شکل مشابه در سایر تحقیقات و در حوزه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، قومی و مذهبی و ... نیز شناسایی شود تا در صورت تشابه نتایج، این عوامل در یک نظریه عام ارائه گردد؛ بنابراین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادها برتر را در دسته‌بندی متفاوت از رویکرد این پژوهش نیز ارائه نمایند.

## منابع

- اخوان علوی سیدحسین و همکاران (۱۳۹۳)، بررسی و تحلیل برنامه‌های بنیاد ملی نخبگان در حوزه‌های «شناخت و جذب»، «حمایت و پشتیبانی» استعداد‌های برتر و نخبگان، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۳، ش ۷، ۴۱-۷: ۱.
- بزرگ‌خو، حامد؛ کیماسی، مسعود؛ اسفیدانی، محمدرحیم و ترکستانی، محمدصالح (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر برند ملی ایران با رویکرد رفتار شناختی مصرف‌کننده، **دوفصلنامه مطالعات مصرف‌کننده**، ۵(۲): ۸۳-۱۱۰.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲)، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی، **دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین**، س پنجم، ش ۲: ۱۵۰-۱۲۷.
- طالب‌زاده شوشتری، لیلا و خادمی اشکذری، ملوک (۱۳۹۷)، مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها، **دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین**، سال دهم، شماره ۳، پاییز و زمستان: ۲۳۷-۲۱۵.
- فیض، داود؛ میرمحمدی، سیدمحمد؛ و ایزدخواه، محمدمهدی (۱۳۹۶)، طراحی و ارائه مدل برندسازی ملی ایران با استفاده از نظریه مبنایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری، **دو فصلنامه راهبردهای بازرگانی**، ۲۴ (۱۰): ۹۸-۷۹.
- گلشاهی، بهنام؛ رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود و زارعی، عظیم (۱۳۹۷)، معماری فرایند هدایت و به‌کارگیری استعداد‌های علمی در ایران، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۳ (۳۳): ۲۳-۱.
- گلشاهی، بهنام؛ رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود و زارعی، عظیم (۱۳۹۷)، معماری الگوی شناسایی استعداد‌های برتر در بنیاد ملی نخبگان: روش‌شناسی الگوریتم ترکیبی دستگاه‌های نرم و نگاشت‌شناختی، **فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران**، ۱۰ (۳): ۴۰۷-۳۸۷.
- معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل؛ شمسی، جعفر؛ و ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۳۹۲)، تدوین راهبردهای برندسازی ملی در ایران، **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، ۱۶: ۵۲-۲۹.
- معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل و شمسی، جعفر (۱۳۹۳)، **برندسازی ملی**، چاپ دوم، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل (۱۳۹۴)، **راهبردهای برندسازی ملی در توسعه صادرات**، چ اول، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.

نوع‌پسند اصیل، سیدمحمد؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل و عاشق‌حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، (۱) ۶: ۵۱ - ۳۱.

- Anholt, S. (2016). **Places: Identity, image and reputation**. Basingstoke: Springer.
- Aronczyk, M. (2013). **Branding the nation: The global business of national identity**. Oxford University Press.
- Baker, B. (2007). **Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding: Destination Branding Book**. Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), pp.720-742
- Cai, L. (2002). **Cooperative branding for rural destinations**. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.
- Deepika, P. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention, **Industrial and Commercial Training**, 50 (4):185-199.
- Dinnie, k. (2008). **Nation Branding, Concept, issues, practices**, Elsevier Ltd, UK.
- Dinnie, K. (2015). **Nation branding: Concepts, issues, practice**. Oxford: Routledge.
- Fan, Y. (2006). The globalization of Chinese brands, **Marketing Intelligence & Planning**, 24:4, 365-379.
- Florida, R. (2005). **The Flight of the Creative Class – The New global Competition for Talent**, Harper Business, New York.
- Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). **City brand management (CBM): The case of Kazakhstan**. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 115-123.
- Gupta, S., Foroudi, M. M., Väättänen, J., Gupta, S., & Wright, L. T. (2018). Nations as brands: Cinema's place in the branding role. **Journal of Business Research**.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: **Towards a conceptual model of place brands**. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), pp. 109-121.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. **Journal of Marketing Management**, 27(5-6), pp.458-476.
- Hedman, El. (2013). **Branding Denmark for Foreign Talent – Towards a Relational Approach to Talent Attraction and Retention**, Department of Business Communication, Aarhus University.
- Kam, O. Y., & Tse, C. B. (2018). The trend of foreign direct investment movement: Did unintended nation brand of legal-families play an instrumental role?. **Journal of Business Research**.
- Kaneva, N., & Popescu, D. (2011). National identity lite: Nation branding in post-Communist Romania and Bulgaria. **International Journal of Cultural Studies**, 14(2), 191-207.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: toward a theoretical framework for developing city brands. **Place Branding**, 1(1), pp.58-73.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are

- we going?, **Journal of Place Management and Development**, 1(2), pp. 150-165.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). **How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding** (1st ed.). Palgrave Macmillan.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. **Journal of International Business Studies**, 47(6), 1-25.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. **Human Resource Management Review**, 25(3): 249-263.
- Turskis, Z. & Zavadskas, E. K. (2010). A novel method for multiple criteria analysis: grey additive ratio assessment (ARAS-G) method. **Informatica**, 21(4), 597-610.
- Wu, Li (2015). Relationship building in nation branding: **The central role of nation brand commitment Place Branding and Public Diplomacy** :1-16.
- Zamora Barberá, Z.(2016), **Excellence, uniqueness and elites: Constructing Spain through nation branding on the website Marca España**, Master thesis , Jonkoping University.
- Zenker, S. (2009), "Who's your target? The creative class as a target group for place branding", **Journal of Place Management and Development**, 2(1), Pp. 23-32.