

تعیین نقش مدیریت و دیپلماسی ورزشی در اعتلای وجهه ایران در جوامع بین‌المللی

رضا حسن پور قادی^۱ | مرتضی دوستی^۲

۲

سال دوم

بهار و تابستان ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۵/۱۸

صص: ۸۲-۶۵



چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین نقش مدیریت و دیپلماسی ورزشی در اعتلای وجهه ایران در جوامع بین‌المللی بود. روش پژوهش از لحاظ هدف نظری و کاربردی می‌باشد و گردآوری داده‌ها به روش کیفی اجرا شد که شامل سه بخش؛ مطالعه اسناد بالادستی پیشینه و بررسی مبانی نظری (۴۷ مقاله)، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران (۱۲ مصاحبه) و استفاده از تکنیک دلفی (۱۸ متخصص) جهت رسیدن به اجماع نظری و رتبه بندی در سه مرحله، که معیار اجماع نظری توافق بالای ۷۰ درصدی خبرگان و معیار طبقه بندی میانگین امتیاز طیف لیکرت با هر مفهوم لحاظ شد، گروه دلفی نهایتاً ۵۲ مفهوم را مورد تایید قرار دادند که مدیریت ورزشی (۳۹ مفهوم) و دیپلماسی ورزشی (۱۳ مفهوم) را شامل شدند. نتایج به طور کلی نشان داد مدیریت صحیح منابع مالی و انسانی و استفاده مناسب از ظرفیت دیپلماسی ورزشی در تعاملات بین‌المللی و حمایت همه جانبه تمام ارگانهای ملی از ورزش کشور زمینه ساز اعتلای جایگاه و اعتبار بین‌المللی ایران خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: اعتلاء، اعتبار، مدیریت ورزشی، دیپلماسی ورزشی، ارتقای ایران

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه تحول عظیمی در نظام بین‌المللی از لحاظ نظری و عملی رخ داده که سبب شده است ابزار مورد استفاده کشورها برای نیل به اهداف بین‌المللی دستخوش تغییر گردد. در حال حاضر مشاهده می‌شود دولت‌ها در کنار استفاده از قدرت سخت که مبتنی بر نظامی‌گری می‌باشد به استفاده از قدرت نرم که مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی کشورهاست روی آورده‌اند (صباغیان، ۱۳۹۴). قدرت نرم را می‌توان توانایی یک کشور در برآوردن خواسته‌ها و اهداف خود از طریق جاذبه و نه از راه اعمال زور و کیفر دانست.

دیپلماسی عمومی قدرت نرمی است که دولت‌ها سعی دارند از طریق آن افکار عمومی را با خود همراه کنند تا برای رسیدن به اهداف سیاست خارجی خود با مشکلات کمتری مواجه شوند (یزدانی و نژادزنده، ۱۳۹۱)، در واقع دیپلماسی عمومی فرایند ارتباط مردم یک کشور با عامه مردم کشورهای دیگر برای شناساندن ایده‌های خود، شناخت ایده‌های آن‌ها و آرمان‌های ملی، معرفی نهادها، فرهنگ، هنرها و تبیین اهداف سیاست‌های خود است. در دیپلماسی عمومی مقوله‌هایی همچون هنر، ورزش، دانش، فرهنگ، تاریخ و مذهب نقش کلیدی دارند.

در میان انواع مختلف دیپلماسی، دیپلماسی ورزشی پدیده‌ای فراگیر است که در سطح دیپلماتیک پس از دیپلماسی رسمی مهم‌ترین مولفه ارتباطی میان کشورها محسوب می‌شود (حسن خانی، ۱۳۹۴).

ورزش در کنار مسئولان، مخاطبانی غیر از آنان را نیز تحت پوشش قرار می‌دهد و می‌تواند از این بستر برای پیشبرد اهداف دیپلماتیک خود استفاده کند، دیپلماسی ورزشی با ارائه جذابیت خود می‌تواند با تأثیرگذاری بر عامه مردم به نتایج مطلوبش دست یابد (آهنین جان، ۱۳۹۱). دیپلماسی ورزشی به عنوان ابزاری کارآمد و قابل انعطاف در سیاست خارجی، زمینه ساز ارتقای روابط دولت‌ها و به تبع آن، افزایش تفاهم میان ملت‌ها و ایجاد صلح و ثبات بین‌المللی است. ورزش می‌تواند نمایندگان همه کشورهای جهان را ورای تفاوت‌های آشکار آنها در زبان، رنگ، نژاد، ایدئولوژی، فرهنگ در کنار یکدیگر قرار داده و صحنه‌های شورانگیز انسانی را بیافریند (شریعتی فیض آبادی و گودرزی، ۱۳۹۴).

ورزش را می‌توان یک نمونه مطالعاتی برای جامعه جهانی امروز به شمار آورد؛ از جهتی تاثیر آن در تحکیم روابط کشورها و از جهتی دیگر نقش ابزاری ورزش جهت مقایسه کشورها با هم موجب گشته که پژوهشگران از آن به عنوان مؤلفه‌ای جدانشدنی از ارتباطات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشورهای جهان یاد کنند (فیض آبادی و همکاران، ۲۰۱۳). امروزه کشورها بیشتر از گذشته به دنبال استفاده از ورزش برای احیاء نام و اعتبار بین‌المللی خود هستند.

واژه برندسازی ملی توسط یکی از خبرگان بازاریابی یعنی سایمون آنهولت ایجاد شد و توسط پژوهشگران بازاریابی توسعه یافت (کیم و لی، ۲۰۱۷). مفهوم برندسازی ملی با بکارگیری استراتژی‌های مختلف بازاریابی به دنبال افزایش سطح آگاهی مردم سایر کشورهای جهان با هدف جذب گردشگر و سرمایه‌گذار می‌باشد (هی و همکاران، ۲۰۲۰).

در صنعت ورزش، برندسازی می‌تواند برند سازمانی و ملی و یا برند فردی باشد که موفقیت در هر کدام به داشتن پایگاه مستحکم و مخاطبان پر اشتیاق بستگی دارد (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶). ملت‌های مختلف برای توسعه و ارتقای برند کشورشان تلاش‌های زیادی نموده‌اند، برخی از آن‌ها اهدافی مانند افزایش قدرت سیاسی، افزایش اعتبار بین‌المللی، ارتقاء نماد و سمبل ملی، بهبود اعتبار ملی در سطح بین‌الملل مانند موفقیت‌های ورزشی را جهت برندسازی خود دنبال می‌کنند (دینیه، ۲۰۱۵).

در واقع کشورها نام‌هایی هستند که از قدرت یک برند برخوردارند، به این صورت که به محض شنیدن نام یک کشور تداعیاتی در ذهن متبادر می‌شود که شامل محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی آن کشور می‌باشد و این تداعیات است که می‌تواند در تصمیم‌های مرتبط با آن کشور تاثیر بگذارد و این مهم اثر قدرت برند ملی نامیده می‌شود (آناگرک و همکاران، ۲۰۱۴).

باید بیان داشت ورزش اهرمی قدرتمندی برای توسعه دیپلماسی و نمایان کردن چهره کشورها مبدل گشته است. اما در ایران این امر مورد کم‌لطفی قرار گرفته است.

۱ Kim, J. & Lee

۲ He et al

۳ Dinnie

۴ Anna Gerke et al

در این خصوص بخشی‌چناری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود بیان دارند که بازیابی و بازنگری آئین‌نامه‌های اجرایی نهادهای ورزشی، هماهنگی بین وزارت خارجه و وزارت ورزش، آموزش مدیران سیاسی - ورزشی کشور با اصول اولیه تعاملات بین‌المللی در سطح جهانی، طراحی و به اجرا در آوردن برنامه‌ای واحد، جامع و علمی در راستای توسعه و ارتقای دیپلماسی ورزشی، تعریف و تبیین معانی دیپلماسی ورزشی به نهادها و دستگاه‌های دولتی فعال در این بخش را از راهکارهای مهم در تقویت دیپلماسی ورزشی و توانمندسازی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران بیان داشته‌اند.

راسخ و جوادی پور (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی به نقش ورزش و توسعه دیپلماسی ورزشی در پیشبرد روابط خارجی کشور پرداختند و یافتند که چالش‌ها و ضعف‌های مختلف برای محقق شدن این امر شامل؛ نبود خط مشی‌های شفاف، نداشتن آگاهی و دانش لازم در این عرصه، عدم شناخت از ظرفیت‌های بالقوه دیپلماسی فرهنگی ورزشی هستند.

بدین منظور مدیریت و دیپلماسی ورزشی صحیح و کاربردی برای رسیدن به این اهداف اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. مدیریت و دیپلماسی ای که بتواند علاوه بر پوشش ضعف‌ها و استفاده مناسب از پتانسیل ورزش کشور در تمام ابعاد به اقتدار ورزشی ایران در سطح بین‌الملل در راستای اعتلای جایگاه ایران منجر شود.

پیشینه پژوهش

برای درک صحیح نقش مدیریت و دیپلماسی ورزشی کاربردی در ارتقای اعتبار کشورها اینک به برخی تحقیقات که به این امر متمرکز بوده است پرداخته می‌شود.

اتینجر^۱ (۲۰۲۳) در مطالعات خود با عنوان عربستان سعودی، دیپلماسی ورزشی و سرمایه‌داری استبدادی در سیاست جهانی بیان داشت از سال ۲۰۱۶، محمد بن سلمان، ولیعهد عربستان سعودی، به دنبال بهبود موقعیت اقتصادی و استراتژیک کشورش از طریق دیپلماسی ورزشی بوده است. این تلاش‌ها شامل سرمایه‌گذاری در مجموعه متنوعی از املاک ورزشی، از جمله میزبانی رویدادهای ورزشی حرفه‌ای در داخل کشور و تامین مالی لیگ‌ها و تیم‌های خارج از کشور است. همه اینها

بخشی از برنامه استراتژیک "چشم انداز ۲۰۳۰" عربستان سعودی برای تنوع بخشیدن به اقتصاد پادشاهی است.

لو (۲۰۲۳) در مطالعات خو با عنوان استفاده از ورزش برای نتایج دیپلماسی عمومی: مورد مطالعه جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ قطر بیان داشت در سال ۲۰۰۸، قطر "چشم انداز ملی ۲۰۳۰ قطر" خود را راه اندازی کرد که هدف آن تبدیل کشور به یک اقتصاد مبتنی بر دانش پایدار و شکوفا بود. هدف این کشور خاورمیانه جذابیت و ارتقای جایگاه جهانی خود بود. با در نظر گرفتن این موضوع، قطر به طور خاص بر ورزش و فوتبال برای تولید قدرت نرم تمرکز کرد و جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ عنصر کلیدی این استراتژی بود. وی بیان داشت قطر از فوتبال و جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ به عنوان ابزار دیپلماسی عمومی برای بهبود تصویر جهانی خود استفاده کرده است. رسانه ها و پخش، سفیران، اسپانسرینگ، باشگاه فرانسوی پاری سن ژرمن، زیرساخت ها و فناوری و استعدادیابی، ابزارهای کلیدی دیپلماسی فوتبال و جام جهانی قطر بودند.

مظاهر و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان بررسی دیپلماسی ورزش کریکت به عنوان ابزاری برای تحریک منافع سیاسی رسانه های پرتنش در روابط کریکت بین هند و پاکستان به این نتیجه رسیدند که فعالیت های ورزشی نه تنها تجزیه و تحلیل مردم سراسر جهان را به هم متصل می کند، بلکه ابزارهایی برای دولت ها برای همراهی گروه های رسانه ای به فعالیت های سیاسی هر دو کشور ایجاد می کند.

میلمو^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقات خود که بر روی نقش روابط دوجانبه ورزشی در روابط بین الملل آفریقا: کنیا متمرکز بود بیان داشت دیپلماسی ورزشی می تواند در دستیابی به منافع ملی مورد استفاده قرار گیرد و دیپلماسی ورزشی می تواند به عنوان بخشی از ایجاد هویت برای یک کشور شناخته شود.

کوچ^۳ (۲۰۱۳) به موضوع قدرت نرم ورزش در ملت سازی و اقتدار این قدرت نرم پرداخته است. در واقع حکومت های مقتدر مدتهاست که به ترویج ورزش نخبه و ورزش جمعی علاقه

^۱ Mazahir et al

^۲ LO, A. A

^۳ Koch

دارند و ورزش را به عنوان یک استراتژی ملت سازی و ابزاری برای ایجاد احترام و مشروعیت در صحنه جهانی به کار می‌گیرند.

نایگارد و گیتس^۱ (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی با عنوان قدرت نرم در داخل و خارج از خانه دیپلماسی ورزش، سیاست و صلح، چهار شیوه تصویرسازی، ساخت فضایی برای گفتگو، اعتمادسازی و آشتی کردن، یکپارچه سازی و ضدیت با نژادپرستی را برای تحقق صلح آفرینی و ملی سازی از طریق دیپلماسی ورزش بیان کردند.

فریموث^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش خود بیان داشت که دانش اندک مدیران و مربیان در عرصه علوم ورزشی، اطلاع نداشتن مسئولان در مورد استانداردهای بین‌المللی، ضعف در امکانات فنی لازم برای ورزشکاران، تازه کار بودن فدراسیون‌های ورزشی و محدودیت بودجه به منظور گسترش برنامه‌ها و اهداف علمی از چالش‌ها و موانع مهم در ورزش کشور ویتنام می‌باشند.

سوری و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی با عنوان تدوین چارچوب مفهومی توسعه حقوقی ورزش در ایران، بیان داشتند که آموزش، فرهنگ سازی حقوقی در ورزش و توانمندسازی نیروی انسانی با توجه به مباحث علمی و پژوهشی و نظارت و بازرسی حقوقی از مهم‌ترین عوامل در توسعه حقوق ورزشی در کشور ایران است.

شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها پرداختند و عوامل مدیریتی و مسائل مرتبط با نظام آمایش سرزمین را به عنوان چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمینی شناسایی شدند.

التیامی‌نیا و محمدی عزیزآبادی (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان نقش تبعی و تسریع‌کننده ورزش در فراهم کردن شرایط صلح بین دولت‌ها به این نتایج رسیدند که ورزش بین‌المللی و اجتماعات بزرگ آن منجر به شکل‌گیری روابط نزدیک و دوستانه بین کشورها شده است.

شریعتی فیض‌آبادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان طراحی و مدل‌سازی مؤلفه‌های شکل‌دهنده دیپلماسی ورزش در توسعه روابط بین‌الملل به این نتیجه رسید که وزارت ورزش و جوانان با کمک وزارت امور خارجه می‌تواند نسبت به تدوین یک استراتژی واحد در زمینه

^۱ Nygard & Gates

^۲ Freimuth

دیپلماسی ورزشی اقدام کند تا از این طریق از اتلاف فرصت‌های دیپلماتیکی که در رویدادهای ورزشی به وجود می‌آید جلوگیری نماید.

احمدی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در یک مطالعه در مورد مفهوم‌سازی ژئوپلیتیک ورزش، تقویت ملی‌گرایی، تقویت احساس قلمرو، توسعه جهانی‌سازی، تقویت سایر هویت‌های ملی همراه با ظهور ژست‌های ژئوپلیتیک، انزوای ژئوپلیتیک، ارتقای منزلت ژئوپولوتیکی، تقویت همگرایی و تضعیف واگرایی را از مهم‌ترین کارکردهای ورزش نامیدند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف نظری و کاربردی می‌باشد و گردآوری داده‌ها به روش کیفی اجرا شد که شامل مطالعه اسناد بالادستی، پیشینه و بررسی مبانی نظری، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران و استفاده از تکنیک دلفی جهت رسیدن به اجماع نظری بود. تعداد نمونه بخش‌های مختلف پژوهش در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. تعداد نمونه بخش‌های مختلف پژوهش

مرحله	عنوان روش	تعداد نمونه
۱	تحلیل محتوای پژوهش‌ها	۴۷
۲	مصاحبه	۱۲
۳	گروه دلفی مرحله ۱	۱۸
۴	گروه دلفی مرحله ۲	۱۵
۵	گروه دلفی مرحله ۳	۱۵

جامعه آماری را کلیه خبرگان مرتبط با ورزش و سیاست در کشور تشکیل می‌دادند که شامل اساتید و نخبگان دانشگاهی در رشته‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، علوم سیاسی و روابط بین‌الملل و مدیران اجرایی بودند. روش نمونه‌گیری، غیر تصادفی از نوع هدفمند و در دسترس بود. نمونه‌گیری تار سیدن به مرحله ۱ شباع نظری (۱۲ مصاحبه) ادامه یافت به طوری که اطلاعات جدید تکرار اطلاعات قبلی شده بودند.

جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر در چهار مرحله انجام گرفت:

مطالعات پیشینه با بررسی مقالات علمی معتبر در نشریات مختلف علوم ورزشی، علوم سیاسی و روابط بین‌الملل انجام گردید. ۴۷ مقاله که مقالات داخلی از ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۱ و مقالات خارجی از ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۲ مرتبط با موضوع پژوهش بودند بررسی شد.

مصاحبه نیمه ساختاریافته نیز با نخبگان، متخصصان و افراد صاحب‌نظر در موضوع مورد پژوهش انجام شد. از مصاحبه ۱۰ به بعد، اطلاعات دریافتی تکراری شدند؛ اما برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه یافت.

هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها به بخش‌های مختلف برچسب‌هایی داده می‌شد تا نشان دهد هر داده‌ای به چه چیزی مربوط می‌شود. بدین ترتیب داده‌ها کدگذاری باز^۱ شدند. طی فرایند مقایسه‌ای مداوم تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به علت تشابه معنایی و تکراری بودن این مفاهیم در هم ادغام و به مفاهیم کمتری تقلیل پیدا کردند (کدگذاری گزینشی^۲). در مرحله بعد با توجه به مفاهیم، مفاهیم هم‌خانواده در حیطه واحد قرار گرفتند (کدگذاری محوری^۳).

در مرحله چهارم پس از استخراج کدهای حاصل از دو مرحله قبل (یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و منابع اسنادی) روش استفاده از گروه دلفی اتخاذ گردید که با حضور ۱۸ نفر از صاحب‌نظران، اساتید و نخبگان دانشگاهی و حوزه‌های ورزشی و سیاسی انجام گرفت. پرسشنامه‌ی دلفی به صورت دوگزینه‌ای بلی یا خیر باهدف تأیید یا رد مفاهیم و همچنین کسب پیشنهادهای جدید در صورت نادیده گرفته شدن برخی از مفاهیم، در اختیار گروه دلفی قرار گرفت. معیار اجماع نظری توافق حداقل ۷۰ درصدی اعضای گروه دلفی با هر یک از مفاهیم در نظر گرفته شد. تصمیم در مورد تعداد مراحل بستگی به نوع سؤال آغازین و زمان در دسترس دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷) که در این پژوهش بخش دلفی در سه مرحله به پایان رسید که براساس نتایج و پیشنهادها پس از دو مرحله و پس از حذف به دلیل عدم حد نصاب و افزایش با پیشنهادات جدید در نهایت ۵۳ مفهوم مورد اجماع نظری قرار گرفت و در مرحله سوم با استفاده از امتیاز دهی اعضای گروه دلفی در مقیاس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای رتبه‌بندی مفاهیم انجام شد.

روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها:

۱ Open Coding
 ۲ Axial Coding
 ۳ Selective Coding

در این پژوهش در مرحله مطالعات اسنادی سعی شد جهت اطمینان از مقبولیت، انتقال پذیری و تایید پذیری، اجرای پژوهش بر اساس نظر اساتید متخصص انجام و یافته های پژوهش توسط ایشان مورد مطالعه و بازبینی قرار گیرد (کدها، مقوله ها، فرآیند مطالعه، هدف و مسئله پژوهش توسط اساتید مورد حسابرسی دقیق قرار گرفت).

جهت رعایت مقبولیت در مصاحبه ها بعد از مکتوب شدن مصاحبه ها به مصاحبه شونده ارائه و مورد تائید آنان قرار گرفت؛ همچنین تلاش شد با مرور متعدد مصاحبه ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب انتقال پذیری رعایت شود، همچنین با کسب اجازه از مصاحبه شونده گان، مصاحبه ها علاوه بر یادداشت برداری ضبط هم شدند تا تائید پذیری نیز تحقق یابد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه ها از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. بدین منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی که با شیوه کدگذاری مصاحبه آشنا بود درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش دوباره به کدگذاری چهار مصاحبه بپردازد. در هر یک از مصاحبه ها، کدهایی که در نظر پژوهشگر و همکار پژوهش مشابه بودند «توافق» و کدهای غیر مشابه «عدم توافق» در نظر گرفته شدند. فرمول زیر جهت محاسبه درصد توافق درون موضوعی مورد استفاده قرار گرفت.

$$\text{تعداد توافقات} \div \frac{\text{تعداد کدها}}{100} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

میانگین پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۸۹٪ به دست آمد که از ۶۰٪ بالاتر بوده و قابلیت پایایی کدگذاری ها مورد تائید است.

یافته‌های پژوهش

مفاهیم به دست آمده تحقیق در نهایت در دو بخش مدیریت ورزشی و دیپلماسی ورزشی طبقه بندی شدند.

مدیریت ورزشی:

این حیطه بطور کلی به مدیریت صحیح توجه دارد. میانگین امتیازات مفاهیم این حیطه توسط گروه دلفی تحقیق ۴/۴۵ از ۵ تعیین شد و مفاهیم به دست آمده در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۲. میانگین امتیازات و مفاهیم کشف شده حیطه مدیریت ورزشی

ردیف	مدیریت ورزشی	میانگین
۱	شناسایی و توسعه ورزش‌های بومی دارای ظرفیت جهانی سازی	۴/۸۰
۲	تعامل با فدراسیون‌های موفق دنیا	۴/۶۷
۳	ورود شرکت‌های معتبر ایرانی به عرصه ورزش	۴/۶۷
۴	تسهیل دریافت ویزا برای ورود هواداران و گردشگران ورزشی به کشور	۴/۶۷
۵	آموزش، پرورش و استفاده درست از کرسی‌های بین‌المللی در راستای منافع ملی	۴/۶۷
۶	انتصاب مدیران متخصص، خلاق و با دانش روز بین‌المللی در عرصه ورزش کشور	۴/۶۷
۷	حل مسئله ورود بانوان به ورزشگاه‌های کشور	۴/۶۷
۸	تدوین قوانین موقت جهت نزدیک شدن به فرهنگ‌های گوناگون بین‌المللی در زمان میزبانی رویدادها برای هواداران داخلی و خارجی	۴/۶۷
۹	توجه به محیط زیست و استفاده از انرژی تجدیدپذیر در ورزش کشور	۴/۶۰
۱۰	ثبت ملی و جهانی ورزش‌های بومی ملی	۴/۵۳
۱۱	سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در کسب و کارهای ورزشی ملی	۴/۵۳
۱۲	مبارزه با فساد در ورزش کشور	۴/۵۳
۱۳	توسعه عدالت شایسته سالاری و نخبه‌گزینی در ورزش	۴/۵۳
۱۴	استعدادیابی مناسب از ورزش پایه	۴/۵۳
۱۵	تدوین برنامه مدون با الزامات اجرایی و زمان بندی مناسب برای توسعه ملی از طرق ورزش	۴/۴۷
۱۶	الگوپردازی از کشورهای موفق در زمینه استفاده از ورزش برای توسعه ملی	۴/۴۷
۱۷	توسعه عدالت در سطح حقوق و مزایا برای ورزش‌های متفاوت	۴/۴۷
۱۸	توسعه عدالت در سطح حقوق و مزایا برای زنان و مردان	۴/۴۷
۱۹	طراحی و ثبت ورزش‌های مهیج و نوین با نام ایران	۴/۴۷
۲۰	ارتباط بین شرکت‌ها و کسب و کارهای ورزشی با مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی	۴/۴۷

۴/۴۷	حفظ و مدیریت ورزشکاران نخبه کشور	۲۱
۴/۴۷	رفع محدودیت‌ها غیر ضروری و مدیریت درست رویارویی با کشورهای کم و بدون ارتباط سیاسی	۲۲
۴/۴۷	خصوصی سازی در بخش ورزش به منظور رشد اقتصادی	۲۳
۴/۴۷	بازگرداندن ورزشکاران نخبه مهاجر به کشور	۲۴
۴/۴۷	استفاده از ستاره‌های ورزشی در پست مدیریتی سطوح مختلف سیاسی و ورزشی	۲۵
۴/۴۰	تعامل و همکاری دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های ورزشی کشور با همتای خارجی	۲۶
۴/۴۰	درآمدزا کردن ورزش کشور	۲۷
۴/۴۰	احیای ورزش‌های فراموش شده کشور	۲۸
۴/۳۳	ایجاد کارگروه تخصصی تجارت ورزش در وزارت ورزش و جوانان	۲۹
۴/۳۳	مدیریت احکام صادره بین‌المللی و کاهش تبعات احکام منفی برای ورزش ایران	۳۰
۴/۳۳	اشتغالزایی در بخش ورزش کشور	۳۱
۴/۳۳	ارتقای کمی و کیفی تحقیقات کاربردی و پژوهشی در زمینه ورزش و توسعه	۳۲
۴/۳۳	انعطاف در نوع پوشش بانوان ورزشکار و هوادار بین‌المللی برای ورود به کشور و حضور در رویدادها	۳۳
۴/۲۷	ایجاد کمپین و انجمن‌های بین‌المللی ورزشی صلح دوست توسط ایران	۳۴
۴/۲۰	برقراری ارتباط بین سطوح مدیریت ورزش کشور از طریق ایجاد شبکه جامع اطلاعاتی و ارتباطی	۳۵
۴/۲۰	استفاده از مدیران جوان و با ایده نو در زمینه سیاست و ورزش کشور	۳۶
۴/۱۳	برنامه ریزی برای حضور کشورهای کم ارتباط سیاسی در ورزش ایران	۳۷
۴/۰۰	تعیین محدوده زمانی برای مدیران ورزشی کشور	۳۸
۳/۹۳	تعیین محدوده سنی برای مدیران ورزشی کشور	۳۹
۴/۴۵	میانگین کل	

دیپلماسی ورزشی:

مفاهیم طبقه بندی شده این حیطه به مفهوم دیپلماسی در بخش ورزش میپردازد. میانگین امتیازات مفاهیم این حیطه توسط گروه دلفی تحقیق ۴/۳۴ از ۵ به دست آمد مفاهیم به دست آمده در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳. میانگین امتیازات و مفاهیم کشف شده حیطه دیپلماسی ورزشی

میانگین	دیپلماسی ورزشی	ردیف
۴/۸۰	کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی توسط افراد شایسته و دارای دیدگاه ملی	۱
۴/۷۳	استفاده نقش تسهیل کننده ورزش در تقویت تعاملات ایران با جهان	۲

۴/۶۰	استفاده مناسب از پیشکسوتان ورزشی در کسب کرسی‌های داخلی و بین‌المللی	۳
۴/۶۰	هماهنگی بین دیپلماسی رسمی و ورزشی کشور	۴
۴/۴۷	برقراری ارتباطات رسمی و غیر رسمی مناسب با مدیران بین‌المللی ورزش	۵
۴/۳۳	تعامل سیاسی در سطح کلان بین‌المللی برای تسهیل در امور ورزشکاران و اتقای ورزش ملی	۶
۴/۳۳	مذاکره برای رفع تحریم‌ها در خلال میزبانی با سران کشورهای حاضر در رویداد	۷
۴/۲۷	سخنرانی صلح‌آمیز مسئولان کشور در ابتدای رویدادهای بین‌المللی با میزبانی ایران	۸
۴/۲۰	ایجاد مواضع مناسب سران کشور در راستای حمایت از توسعه ملی از طریق ورزش	۹
۴/۰۷	لابی درست با سران قدرت ورزشی	۱۰
۳/۹۳	برقراری رابطه ورزشی با کشورهایی که رابطه سیاسی خوبی با ایران ندارند	۱۱
۳/۹۳	شستشوی ورزشی از طریق میزبانی رویدادهای ورزشی (اسپورت واشینگ)	۱۲
۳/۹۳	استفاده از پوشش ورزشی جهت ارتباط غیر رسمی برای مذاکرات مختلف	۱۳
۴/۳۴	میانگین کل	

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حجم مفاهیم کشف شده در بخش مدیریت ورزشی نشان از پتانسیل بالای آن در راستای هدف تحقیق دارد. مدیریت قوانین، مدیریت درست منابع مالی و انسانی و برنامه ریزی درست، پایه و اساس مفاهیم یافت شده این حیطه را تشکیل می‌دهند.

بخش قابل توجهی از مفاهیم این حیطه به تدوین و اصلاح قوانین با ضمانت اجرایی در حوزه های موثر در ورزش تاکید می‌کند. باید بیان نمود اتخاذ قوانین درست و دارای ضمانت اجرایی کمک می‌کند ورزشکاران و سازمانهای ورزشی صرفاً در راستای اهداف از قبل تعیین شده خود گام بردارند. این امر علاوه بر اینکه مانع از هدررفت منابع و انرژی می‌شود، سبب سرعت بخشیدن و هدایت سازمانهای ورزشی برای نیل به اهداف خود می‌شود. پژوهشگران داخلی و خارجی زیادی نیز در پژوهش های خود به این موضوع اشاره کردند.

در همین رابطه اسدی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقات خود به بررسی قوانین کشور در حوزه فعالیت‌های ورزشی زنان پرداختند. ایشان بیان نمودند قوانین موضوعه ورزش برای عموم جامعه تدوین شده است و برای زن و مرد یکسان و به شکل برابر تصویب شده است و قوانین موضوعه

ورزش در ایران به فعالیت‌های ورزشی زنان به صورت مستقیم اشاره ای ندارد و قانونگذار تنها به حوزه اجتماعی پرداخته و تفکیک جنسیتی صورت نگرفته است.

علی دوست (۱۳۹۸) نیز در تحقیقات خود در حوزه قانون، وجود برخی اشکالات و نواقص در قوانین و مقررات مربوط مانند قانون کار، قانون مالیات و قانون مدیریت خدمات کشوری؛ تغییرات تکراری در قوانین تصویب شده؛ جامع نبودن قوانین مربوط به خصوصی سازی؛ وجود مشکلات قانونی در خصوص حق پخش تلویزیونی و حقوق مالکیت معنوی؛ تعدد مراجع تصمیم‌گیری در زمینه خصوصی سازی و واگذاری باشگاه‌های حرفه‌ای، ناهماهنگی و همسو نبودن مقررات و سیاست‌های اجرایی، نامشخص بودن وضعیت مالکیتی بسیاری از باشگاه‌ها از منظر حقوقی، کمبود قوانین نظارت و بازرسی جهت کنترل فرایندهای اجرایی سیاست‌های کلی اصل ۴۴، وجود مشکلات حقوقی در ثبت قراردادها و کم‌کاری دولت و وزارت ورزش در ارائه لایحه‌های مؤثر و کارآمد را از ضعف‌های قانونی برشمردند.

از موارد مهم دیگری که در این بخش به آن اشاره شد سطح دانش و تجربه مدیران سازمانهای ورزشی و همچنین افراد دارای کرسی‌های ورزشی بین‌المللی بود. باید گفت یکی از مهمترین ارکان در ورزش و سازمانهای ورزشی کشور حوزه ستادی و مدیریتی آن می‌باشد، مدیران می‌توانند با اتخاذ تصمیمات درست و برنامه ریزی مناسب، ورزش کشور را به سمت اهداف خود سوق دهند. که این مهم خود با دانش و تجربه مدیران در ارتباط می‌باشد.

در راستای همین امر ابتدا باید سازوکاری ایجاد گردد تا مدیران واجد شرایط و دارای شایستگی با عدالت کامل در پستهای مدیریتی ورزش کشور به کار گرفته شوند و در ادامه برای ارتقای دانش و مهارت مدیریتی و همچنین به روز ماندن علم ایشان برنامه ریزی نمود تا به درستی در راستای قوانین و چشم‌اندازهای کلان ورزش کشور گام بردارند. در همین راستا محققان داخلی و خارجی زیادی در تحقیقات خود به آن پرداختند.

فریموث^۱ (۲۰۰۹) در پژوهش خود بیان داشت که دانش اندک مدیران و مربیان در عرصه علوم ورزشی، اطلاع نداشتن مسئولان در مورد استانداردهای بین‌المللی، ضعف در امکانات

^۱ Freimuth

فنی لازم برای ورزشکاران، تازه‌کار بودن فدراسیون‌های ورزشی و محدودیت بودجه به منظور گسترش برنامه‌ها و اهداف علمی از چالش‌ها و موانع مهم در ورزش کشور وینام می‌باشند.

بخشی‌چناری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بازیابی و بازنگری آئین‌نامه‌های اجرایی نهادهای ورزشی، هماهنگی بین وزارت خارجه و وزارت ورزش، آموزش مدیران سیاسی - ورزشی کشور با اصول اولیه تعاملات بین‌المللی در سطح جهانی، طراحی و به اجرا در آوردن برنامه‌ای واحد، جامع و علمی در راستای توسعه و ارتقای دیپلماسی ورزشی، تعریف و تبیین معانی دیپلماسی ورزشی به نهادها و دستگاه‌های دولتی فعال در این بخش از راهکارهای مهم در توانمندسازی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

سوری و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیقات خود بیان داشتند که آموزش، فرهنگ‌سازی حقوقی در ورزش و توانمندسازی نیروی انسانی با توجه به مباحث علمی و پژوهشی و نظارت و بازرسی حقوقی از مهم‌ترین عوامل در توسعه حقوق ورزشی در کشور ایران است.

با توجه به موارد فوق باید بیان نمود عرصه مدیریت در ورزش بسیار حساس و تخصصی می‌باشد و باید از ورود مدیران بدون دانش در این عرصه اجتناب شود تا مدیران خلاق و با علم روز ورزشی بتوانند با برنامه‌ریزی‌های صحیح و با الگوبرداری از کشورهای پیشرو با توجه به پتانسیل ورزش کشور در راستای تعالی ورزش و ارتقای جایگاه کشور گام بردارند.

دیپلماسی ورزشی راه کاری بسیار موثر در تحقق اهداف ورزشی و ملی می‌باشد، از سازوکارهایی که در راستای تحقق دیپلماسی کارآمد می‌توان از آن استفاده نمود مذاکرات بین رؤسای فدراسیون‌های ملی با همتایان خود در کشورهای دیگر و همچنین با رؤسای فدراسیون‌های بین‌المللی می‌باشد. با توجه به موانع موجود برای مذاکرات مستقیم کشور ایران با برخی کشورها، مذاکرات در بعد ورزشی می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد از این جهت باید افرادی متخصص در راس مدیریت فدراسیون‌ها و ورزش کشور قرار گیرند تا از این راستا بتوان به بهبود روابط کشور با سایر کشورها در بخش ورزش دست یافت.

در این راستا میلمو^۱ (۲۰۱۶) در تحقیقات خود بیان داشت دیپلماسی ورزشی می تواند در دستیابی به منافع ملی مورد استفاده قرار گیرد و دیپلماسی ورزشی می تواند به عنوان بخشی از ایجاد هویت برای یک کشور شناخته شود.

پیمان فر و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیقی بیان می دارند دیپلماسی ورزش پدیده ای است جهت افزایش تعامل برای بازکردن افق ها و دیدگاه های جدید و همچنین کمک به درک فرهنگ بین مردم ممالک جهان. علاوه بر آن ایشان به این نتیجه دست یافتند که برنامه محوری و شناخت دیپلماسی ورزشی راهکارهای مناسبی جهت توسعه جامعه شناسی سیاسی، توسعه ورزش کشورها و سیاست خارجی آنان در ابعاد گوناگون را دربر خواهد داشت.

بهبود روابط بین المللی و تعاملات سیاسی و ورزشی بین رؤسای ورزشی کشورها فقط بخشی از کارکردهای دیپلماسی ورزشی می باشد. پژوهشگران بسیاری در تحقیقات خود به کارکردهای مثبت دیپلماسی ورزشی پرداختند، در این رابطه نایگارد و گیتس^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی چهار شیوه تصویرسازی، ساخت فضایی برای گفتگو، اعتمادسازی و آشتی کردن، یکپارچه سازی و ضدیت با نژادپرستی را برای تحقق صلح آفرینی و ملی سازی از طریق دیپلماسی ورزش بیان کردند.

خبیری و فتاحی زاده (۱۳۹۷) نیز در تحقیقات خود چهار کارکرد برای دیپلماسی ورزشی در نظر گرفته اند؛ ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه، ورزش به عنوان ابزاری برای قدرت نرم، ورزش به عنوان ابزاری برای گفتگو و همگرایی در جوامع چند فرهنگی و ورزش به عنوان یک ابزار ارتقا روابط صلح آمیز در سطح بین المللی.

فیض آبادی و گودرزی (۱۳۹۴) نیز در این راستا در پژوهشی ۱۰ فرصت برای دیپلماسی ورزشی در روابط بین المللی ایران شناسایی کردند که این عوامل شامل برندینگ و پرستیژ بین المللی، توسعه اقتصادی، توسعه فرهنگی، مبارزه با انزوا و تحریم، توسعه سیاسی، برون رفت از بعد تاریک، وحدت و همگرایی ملی، صلح و دوستی، تعاملات رسانه ای و توسعه قدرت هوشمندانه می باشند.

۱ Milimu
۲ Nygard & Gates

با توجه به کارکردهای بسیار دیپلماسی ورزشی که به آن پرداخته شد و با توجه به نتایج تحقیق که به هماهنگی بین دیپلماسی رسمی و ورزشی کشور تاکید دارد باید برنامه ریزی دقیق و هدفمندی را در سطح کلان ورزش کشور برای استفاده هرچه بهتر از این پتانسیل تدوین نمود. در همین راستا شریعتی فیض آبادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که وزارت ورزش و جوانان با کمک وزارت امور خارجه می‌تواند نسبت به تدوین یک استراتژی واحد در زمینه دیپلماسی ورزشی اقدام کند تا از این طریق از اتلاف فرصت‌های دیپلماتیکی که در رویدادهای ورزشی به وجود می‌آید جلوگیری نماید.

با توجه به نتایج تحقیق و همچنین نتایج تحقیقات مشابه و علاوه بر آن با توجه به شرایط خاص جمهوری اسلامی ایران در مقطع کنونی، استفاده مناسب از دیپلماسی ورزشی بسیار حیاتی و مهم و از راه حل‌های بسیار موثر در پیشبرد روابط بین‌المللی و اهداف سیاسی کشور می‌باشد که مسئولان سیاسی و ورزشی کشور باید بیش از پیش به آن توجه کنند. از این جهت ابتدا می‌بایست مفهوم، اهمیت، تاثیر گذاری و قدرت دیپلماسی ورزشی برای تمام اثرگذاران و تصمیم سازان ورزشی و سیاسی کشور نهادینه شود و در گامی بعدی با تدوین یک برنامه مشخص و مدون بتوان از این پتانسیل بهترین استفاده را نمود.

با توجه به نتایج تحقیق و اهمیت کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی در راستای تعالی ورزش کشور پیشنهاد می‌شود در مرحله اول برنامه ریزی مناسب برای کسب این کرسی‌ها توسط پیشکسوتان و ستاره‌های ملی جهت اعمال نفوذ و تاثیر گذاری بیشتر ایجاد شود و در مرحله بعد سازو کاری جهت آموزش مدیران با متد جدید مدیریتی دنیا در راستای کسب منافع ملی فراهم گردد.

قدردانی

در انتها از تمام متخصصین و اساتید محترم که در به ثمر رسیدن این تحقیق ما را یاری نموده‌اند قدردانی بعمل می‌آوریم.

فهرست منابع

- احمدپور، ایران، محمد خبیری، و حسین رجبی (۱۳۹۶)، مدل سازی نقش ورزش در فرآیند شکل گیری هویت ملی، فصلنامه مطالعات ملی ۱۸(۷۲): ۴۱
- اسدی، ندا، فرشاد تجاری، و زینت نیک آیین. (۱۴۰۰)، بررسی تحلیلی قوانین کشور در حوزه فعالیت های ورزشی زنان. مجله مدیریت ورزشی ۱۳ (۲): ۵۶۵-۵۸۰.
- التیامی نیا، رضا، و مهدی محمدی عزیزآبادی. (۱۳۹۴)، نقش تبعی و تسریع کننده ورزش در فراهم کردن شرایط صلح در بین دولت ها. مجله تحقیقات سیاسی بین المللی (۲۲): ۱۴۹-۱۷۹.
- آهنبین جان، ستار. (۱۳۹۱)، تأثیر رفتارهای حمایت گرانه در توسعه و اثربخشی دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، تهران.
- حسن خانی، سمانه. (۱۳۹۴)، قدرت دیپلماسی ورزشی بر قدرت دولت ها می چربد، تاریخ استخراج: ۱۳۹۷/۱۲/۲۰، باشگاه خبرنگاران جوان، <https://www.yjc.ir/fa/amp/news/۵۳۶۳۲۶۸>
- خبیری، محمد، و ابوذر فتاحی زاده. (۱۳۹۷)، دیپلماسی ورزشی: ایجاب و تحدید یک مفهوم راهبردی سیاسی. مجله علمی - پژوهشی مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان ۱۸(۴۳): ۱۴۳-۱۶۴.
- راسخ، نازنین، و محمد جوادی پور. (۱۳۹۸)، نقش ورزش و توسعه دیپلماسی ورزشی در پیشبرد سیاست های فرهنگی-اجتماعی و روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران، مجله مدیریت ورزشی ۹(۴): ۵۹۹-۸۰۴.
- سوری، ابوذر، مهرعلی همتی نژاد، و نو شین بنار. (۱۴۰۰). تدوین چارچوب مفهومی توسعه حقوقی ورزش در ایران. مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی ۹ (۳۳): ۲۵-۹.
- شریعتی فیضآبادی، مهدی و گودرزی، محمود. (۱۳۹۴)، جایگاه دیپلماسی ورزش در روابط بین الملل جمهوری اسلامی ایران؛ رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، دوفصلنامه علمی پژوهشی دانش سیاسی، سال یازدهم، شماره ۲، صص ۱۲۷-۹۵.
- شریعتی، مهدی. گودرزی، محمود (۱۳۹۴)، مدل سازی ساختاری (SEM) مؤلفه های دیپلماسی ورزش در توسعه روابط بین الملل جمهوری اسلامی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۵(۱۶): ۸۹-۱۰۴.
- شریعتی فیضآبادی، مهدی و گودرزی، محمود (۱۳۹۴)، جایگاه دیپلماسی ورزش در روابط بین الملل جمهوری اسلامی ایران؛ رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، دوفصلنامه علمی پژوهشی دانش سیاسی، سال یازدهم، شماره ۲، صص ۱۲۷-۹۵.
- شیرزادی، رضا، سید محمدحسین رضوی، سعید امیرنژاد، و نصراله محمدی. (۱۳۹۸)، بررسی چالش های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها، مجله علمی - پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی ۸(۳): ۷۱-۷۹.

- صباغیان، علی. (۱۳۹۴)، دیپلماسی ورزشی. مطالعات فرهنگ-ارتباطات، دوره ۱۶، شماره ۳۱، صص ۱۵۱-۱۳۲.
- علی دوست قهرخی، ابراهیم. (۱۳۹۸)، تحلیل موانع حقوقی و قانونی اثرگذار بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در فوتبال حرفه ای جمهوری اسلامی ایران، مجله مدیریت ورزشی ۱۱(۳): ۴۱۱-۴۲۸.
- یزدانی، عنایت الله و نژادزنده، رویا. (۱۳۹۱)، کاربرد دیپلماسی عمومی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران در چهارچوب اصول و ارزش‌های انقلاب اسلامی، فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهشنامه انقلاب اسلامی، شماره ۷، صص ۴۴-۱۹.
- Anna Gerke, Nicolas Chanavat, Maureen Benson-Rea (2014). How can Country-of-Origin image be leveraged to create global sporting goods brands? *Sport Management Review*, Elsevier, 2014, 17 (2), 174- 189.
- Dinnie, K (2015) *Nation Branding Concepts, Issues, Practice*, edition 2nd Edition. First Published Taylor & Francis Group, 26-30.
- Ettinger, A. (2023). Saudi Arabia, sports diplomacy and authoritarian capitalism in world politics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-17.
- Feizabadi, M. S., Khabiri, M., Hamidi, M. (2013). "The relationship between the success of countries at the Guangzhou 2010 Summer Asian Games and demo-economic factors". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 82, pp: 369-374.
- Freimuth, Uwe (2010). Vietnamese track and field athletes are heroes. Interviews to Vietnam track and field federation.
- He, L., Wang, R., & Jiang, M. (2020). Evaluating the effectiveness of China's nation branding with data from social media. *Global Media and China*, 5 (1), 3-21.
- Javadipour, M., & Rasekh, N. (2019). The role of sport and sport diplomacy development in advancing sociocultural policies and foreign relations of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management*, 11(2), 219-234. (in Persian).
- Kim, J., & Lee, M. (2018). Nation branding or marketization? K-Classic and Korean classical musicians in an era of globalization. *International Journal of Cultural Policy*, 24(6), 756-772.
- Koch, N. (2013). Sport and soft authoritarian nation-building. *Political Geography*, 32(1), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2012.11.006>
- LO, A. A. (2023). LEVERAGING SPORTS FOR PUBLIC DIPLOMACY OUTCOMES: THE CASE OF QATAR'S FIFA WORLD CUP 2022. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 33-49.
- Mazahir, Ibtesam., Aazadi Fateh, Muhammad., Safeena, Yaseen. (2020). EXAMINING SPORTS/CRICKET DIPLOMACY AS A TOOL TO INSTIGATE POLITICAL INTERESTS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF MEDIA PORTRAYAL OF CRICKETING RELATIONS BETWEEN INDIA AND PAKISTAN. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7): 6118-6160.
- Michał, M.K. (2017). Sports Diplomacy Of Norway. *International Studies Interdisciplinary Political AND Cultural Journal*, 20(1): 131-146
- MILIMU, E. B. (2016). The Role Of Sports Diplomacy IN African International. Relations: The

