

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

حلیم بردی شرعی<sup>۱</sup>  
بهرام قدیمی<sup>۲</sup>  
مهرداد نوابخش<sup>۳</sup>



10.22034/SSYS.2024.2837.3064

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۳/۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷

هدف از این پژوهش، تبیین شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. جامعه تحقیق در مرحله کیفی شامل اساتید دانشگاه، مدیران و مسئولان رده بالای ورزش کشور، خبرگان فدراسیون‌های ورزشی و مدیران ارشد در حوزه روابط بین‌المللی ورزشی بودند. روش نمونه‌گیری از نوع نظری و هدفمند بود که پژوهشگر سعی کرد با بهره‌گیری از نظرات و مشارکت افراد خبره درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. در این پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی، و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا (۲۰۲۰)، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. در نهایت، تعداد ۲۲۷ مفهوم اولیه استخراج شد. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور ابعاد و مؤلفه‌ها پنج مقوله تأثیرگذار شامل عوامل محیطی، عوامل مدیریت منابع انسانی، عوامل فردی افراد کارآمد، عوامل سازمانی و عوامل ارتباطی، وجود دارند. استفاده از افراد موثر در حوزه دیپلماسی ورزشی به منظور برنامه‌ریزی در زمینه بهره‌وری و استفاده از توانایی‌ها و تخصص ورزشی این افراد در رفع نیازها و پیشرفت ورزش کشور می‌تواند گامی موثر در توسعه دیپلماسی کشور باشد.

**واژگان کلیدی:** دیپلماسی ورزشی، داده‌بنیاد، کدگذاری، عوامل اجتماعی و تبیین مدل.

۱ دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی ورزشی، گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲ دانشیار، جامعه‌شناسی ورزشی، گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول) E-mail: Dr.b.ghadimi@gmail.com

۳ استاد، گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

بسیاری از متفکران، معتقدند ورزش در رشد فردی و اجتماعی تأثیر داشته و ورزش هر جامعه چون آینه‌ای انعکاس‌دهنده هویت آن جامعه است. با این تفاوت که ورزش ضمن تأثیرگذاری، می‌تواند از ارزش‌های جامعه نیز تأثیر بپذیرد. بنابراین ورزش مقوله‌ای است که در یک جامعه می‌تواند مسائل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... را تحت الشعاع خود قرار دهد (افشار، ۱۳۹۹: ۱۲۳). توجه به کارکردهای متعدد و اساسی ورزش در حوزه‌های غیر نظامی، اجتماعی، فرهنگی و روابط بین‌الملل امری است که قریب به بیش از یک قرن در علم مدیریت از توجه به آن می‌گذرد، اما شناسایی ابعاد کارآیی، پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های گسترده آن هنوز در حد معروف و بهره‌ور به‌ویژه در میهن اسلامی صورت نپذیرفته است. از عمده دلایل این امر می‌توان به نبود هماهنگی و همخوانی لازم میان حوزه‌ها و نهادهای ذی‌سهم و اهم آن مغفول ماندن و غیرحساس بودن و کم‌توجهی حوزه دستگاه‌های متولی ورزش به اهمیت شناخت، سیاست‌گذاری، تعیین اهداف راهبردی و تامین مکانیزم‌های اجرایی در بین اولویت‌های عملیاتی میان مدت و بلندمدت می‌باشد (باران چشمه، ۱۳۹۹: ۲۰۱). لذا شناسایی بدوی: دیپلماسی عمومی؛ دیپلماسی اجتماعی فرهنگی؛ دیپلماسی ورزشی، صفات متمایز آنها؛ و امکان تلفیق آن با اهداف برنامه‌ای نظام و سیاست‌های روز دولت و دستگاه‌های متولی به لحاظ سیاست‌گذاری راهبردی و اجرای راهکارهای منبعث در کنار تبیین اصول و سیاست‌های حاکم بر دیپلماسی ورزشی؛ تبیین نقش و جایگاه دیپلماسی ورزشی در تقویت دیپلماسی عمومی کشور و تعیین شرایط و ویژگی‌های سفیران ورزشکار جمهوری اسلامی ایران می‌تواند به عنوان مسئله مورد توجه پژوهش واقع شود (باقری دولت‌آبادی، ۱۳۹۹: ۲۹). نقش اولیه ورزش در روابط بین‌الملل، نقش دیپلماسی عمومی است که توسط آن به بیان دقیق منافع ملی ثانویه همچون قابلیت رویت تجلی ایدئولوژی و رشد جایگاه مشروعیت حاصل می‌گردد. این عوامل به عنوان رویکردهای پیش قدم نسبت به آزمودن اقدامات و مناسبات روابط خارجه، خود به خود به کاهش پتانسیل کشمکش‌ها و بروز مخاصمات دیپلماتیک می‌انجامد و به رشد و بهبود مبادلات مفاهیمات و مبادلات ورزشی کمک می‌کند (بخشی، ۱۳۹۸: ۲۲).

دیپلماسی ورزش در دوره ریاست جمهوری محمد خاتمی مورد توجه هر دو کشور قرار داشت، ولی با روی کار آمدن جناح تندرو در هر دو کشور، دیپلماسی نرم یک‌بار دیگر جای خود را به تقابل جدی داد. در واقع دیپلماسی ورزشی نقش تسریع‌کننده داشته و خود عامل مستقیمی قلمداد نمی‌شود. دیپلماسی ورزشی فی‌نفسه نمی‌تواند به بهبود روابط منجر شود و در هر حال هر گونه تصمیمی در زمینه شکل و ماهیت روابط و این‌که آیا کماکان خصمانه باقی بماند یا سطح دشمنی کاهش یابد و یا اصلاً دوباره روابط از سر گرفته شود و کاملاً به روابط دوستانه تبدیل شود، فقط به اراده رهبران سیاسی وابسته است. به‌طور نمونه، اگر تصمیم گرفته می‌شود که تیم‌های ورزشی بین دو کشور متخاصم با هم مسابقه بدهند، این امر در اختیار

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

تصمیم‌گیران سیاسی است و همان‌ها هستند که دیپلمات‌های‌شان را مامور می‌کنند در پس چنین مبادلاتی گفت‌وگوها را آغاز یا ادامه دهند. پس دیپلماسی ورزشی مهم و تاثیرگذار است، ولی فقط در حد آماده کردن شرایط برای تعدیل نگاه‌ها، کاهش حساسیت‌ها، اثبات این‌که داشتن روابط امکان‌پذیر است و نباید بدان به‌عنوان یک تابو نگرست (پیمان فر، ۱۳۹۸: ۱۷۷). ورزش در اشکال دیگری نیز در خدمت سیاست خارجی و دیپلماسی قرار گرفته است که از جمله می‌توان به کریکت اشاره کرد که در روابط پرتنش و مزمن هندوستان و پاکستان (از ۱۹۴۷ تا کنون) مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر فصد دارد به بررسی و تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش بپردازد. در مجموع، ورزش به‌عنوان ابزاری برای رقابت و تداوم و تحکیم دیدگاه بین‌دولتی عمل می‌کند و این یعنی تداوم نگاه دولت‌محور و تقسیم جهان به مرزهای ملی. ملت‌ها از طریق پیکارهای ورزشی مانند فوتبال خود را در جهان معرفی می‌کنند و یا به نبرد با یکدیگر می‌روند، به‌طور مثال در رقابت فوتبال بین آرژانتین و انگلستان، به‌خوبی می‌توان دید که چگونه یک رقابت ورزشی به میدانی برای انتقام گرفتن دو ملت از هم تبدیل می‌شود. فوتبال از چنان اهمیتی برخوردار شده است که زمانی رئیس قبلی فیفا هاولانژ، فیفا را پس از آمریکا و شوروی، «نیروی سوم» قلمداد می‌کرد. در کل می‌توان گفت که ورزش نظم و ستفالیایی دولت‌محور را در روابط بین‌الملل تداوم و تحکیم بخشیده و بدین‌گونه در چارچوب الگوی مسلط روابط بین‌الملل عمل می‌نماید. بندیکت اندرسون در اثر مشهور خود با عنوان «جامعه تصویری» (۱۹۹۱) بر این اعتقاد است که «سرمایه‌داری چاپی»، گسترش و توسعه آگاهی ملی را ممکن ساخت. کتاب‌ها، جزوه‌ها، و در شکل جدیدتر روزنامه‌های ملی، رادیو و تلویزیون، نمادهای مشترک و حس مشترک نسبت به گذشته را در میان مردم منتشر کردند. سرمایه‌داری چاپی به این معنی بود که مردمی که هرگز در عمل نمی‌توانستند با یکدیگر دیدار کنند، قادر شدند با آنچه که اندرسون آن را «جامعه فرضی» (تصویری) ملت می‌نامد، آشنا شوند (محمودی، ۱۳۹۸: ۱۹۹). به نظر می‌رسد که ورزش مدرن و حرفه‌ای نیز امروزه چنین نقشی را ایفا می‌کند و نقش مهمی در ساخت و قوام این جامعه فرضی یا ملت دارد. دولت‌ها به زیرکی می‌توانند از ورزش در سیاست هویت‌سازی مد نظر خود استفاده کنند. وقتی همه مردم برای پیروزی و برد تیم‌های ورزشی ملی یا قهرمانان ملی‌شان یک شعار می‌دهند و در کنار هم قرار می‌گیرند، به‌نوعی وفاداری‌شان را به نمادهای ملی تقویت می‌کنند. پرچم‌های کشورشان را به‌دست می‌گیرند، برای سرود ملی و برافراشته شدن پرچم‌شان می‌ایستند و نام کشورشان را با افتخار هم‌آوایی می‌کنند (یوسف وند، ۱۳۹۸: ۱۳۷). حتی لباس قهرمانان‌شان به‌عنوان نماد ملی حرمت و تقدس می‌یابد و بدان عشق می‌ورزند و این یعنی تحکیم وفاداری ملی؛ آنچه که دولت‌ها به آن همواره نیاز دارند و از طرق مختلف تلاش می‌کنند که آن‌را همواره محکم و استوار نگاه دارند. به‌همین دلیل است که برخی معتقدند که ورزش تنها یک ماجرای ساده نیست، بلکه یک متن چند لایه است که در شکل دادن هویت جامعه نقش دارد. البته

همان‌گونه که ورزش می‌تواند در تحکیم هویت ملی و پیشرفت ملت‌سازی در دولت‌های مختلف تاثیر مثبتی داشته باشد، در مقابل می‌تواند در خدمت برخی خرده هویت‌ها و گروه‌های قومی به‌ویژه آن‌هایی که به‌دنبال ترسیم سرنوشت مجزا برای خود هستند، نیز قرار گیرد (افشار، ۱۳۹۹: ۱۲۶).

جیمز (۲۰۱۹) به بررسی دیپلماسی ورزشی پرداخت و اظهار کرد که در طی چند سال گذشته، دیپلماسی ورزشی به یک زمینه تحقیقاتی پر جنب و جوش تبدیل شده است که هم برای متخصصان و هم برای محققان از جایگاه خاصی برخوردار بوده است. سازمان‌هایی مانند کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی پیش از اثربخشی سازمان ملل متحد به همان اندازه پیچیده‌تر از سازمان‌های مهم بین‌المللی تحت مانورهای سیاسی دیپلماسی ورزشی قرار دارند.

ایجاد فهم متباین از مسیر شناسایی و شناساندن هویت ورزشی و انتقال عناصر آن در میدان‌های رقابتی به تأمین فضای مسئولیت‌پذیری اجتماع جهانی، ملی‌گرایی و توجه به عناصر ملی در کنار روند جاری به جهانی‌شدنی می‌انجامد. لذا در این پژوهش سعی بر آن بوده است تا با منظور داشتن روند جهانی بهره‌گیری از دیپلماسی ورزشی و تداخلات محورهای بومی مورد تأکید با آن، به بسط اهداف و ارزش‌های ملی بپردازد و این امر را با بررسی وضع موجود و تشریح ضروریات زمینه‌سازی تحقق اهداف و اصول دیپلماسی ورزشی، با نگاه کارکردهای ملی و بررسی نحوه اعمال آنها همراه سازد.

### **روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها کیفی می‌باشد. از نظریه برخاسته از داده‌ها به شیوه سیستماتیک که به استراوس و کوربین (۱۹۹۰) نسبت داده شده، استفاده گردید. رهیافت کیفی در نظریه داده‌بنیاد این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا با بررسی داده‌های گردآوری شده، آنها را به مفاهیم، مقولات و در نهایت الگوهای پارادایمی تبدیل کند.

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه، مدیران و مسئولان رده بالای ورزش کشور بود. ابتدا مصاحبه‌شوندگان به‌طور کلی در جریان موضوع مصاحبه قرار گرفتند و سپس به بیان نظرات و دیدگاه‌های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداختند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند به روش گلوله برفی انجام شد. در پژوهش حاضر ۱۵ مشارکت‌کننده مطابق با تعریف عملیاتی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند.

برای اجرای این تحقیق از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده گردید. در نظریه داده‌بنیاد از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش نمونه‌ها بر طبق معیارهای مشخص و یافته‌های اولیه از سوی محقق انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل اولیه داده‌ها، موضوعاتی که نیازمند تشریح بیشتر هستند را مشخص کرد. از این رو، فرآیند نمونه‌گیری بر طبق رویه تدوین نظریه پیش رفت. در این تحقیق پس از هر مصاحبه، یادداشت‌برداری و رونوشت‌گیری از مصاحبه‌ها انجام شد- ضمن این که در کنار این‌ها تمامی مصاحبه‌ها از

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

طریق دستگاه صوتی با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شدند. سپس کدهای اولیه، محوری و انتخابی (گزینشی) اختصاص یافتند. سپس مصاحبه بعدی انجام می‌گرفت. این رویه گاهی اوقات با انجام مصاحبه بعدی تا مرحله تدوین اولیه مدل پیش می‌رفت و سپس بازنگرایی در کدگذاری انجام می‌شد. در واقع فرآیند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان صورت می‌پذیرفت. در این تحقیق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس توالی متغیر و با بازنگری‌های متعدد انجام شدند.

### یافته‌های پژوهش

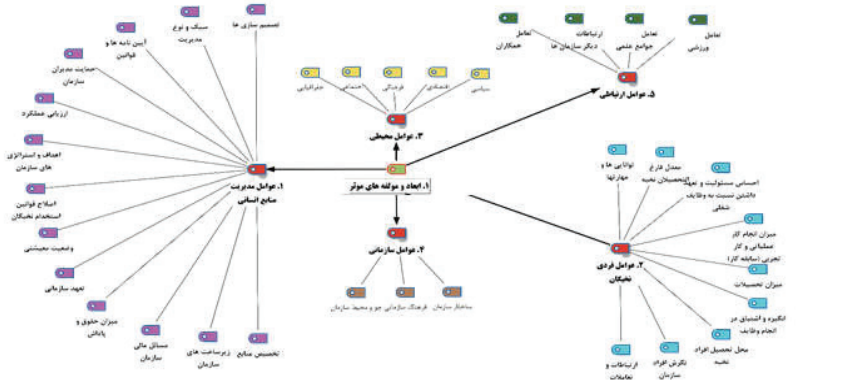
این پژوهش با هدف تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش منطبق با سیاست‌های نظام با ۱۵ مصاحبه عمیق انجام شد. ویژگی‌های عمومی نمونه‌های مورد مطالعه در این تحقیق در قالب متغیرهای جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری بررسی گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. در این روش پس از گردآوری داده‌ها و تنظیم آن‌ها به صورت نوشتاری، بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مثل عبارت و یا جمله انتخاب و به صورت اطلاعات کدگذاری شده، شماره-گذاری گردید.

جدول ۱: ویژگی‌های دموگرافی مصاحبه‌شوندگان

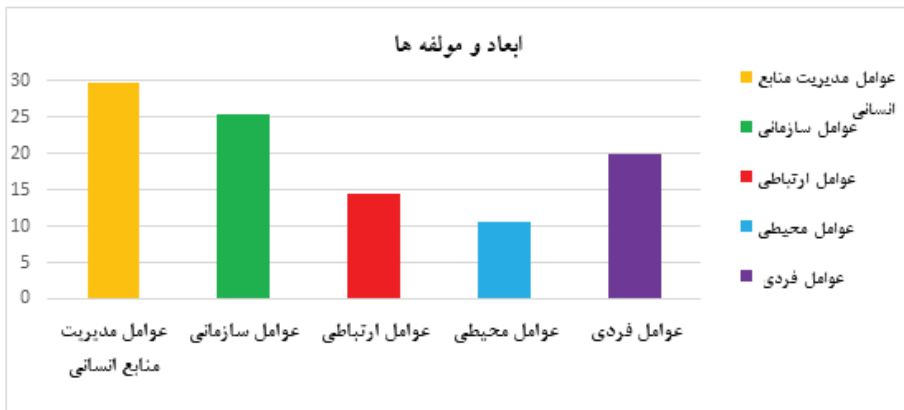
جمع کل			
درصد	تعداد		
۴۰	۶	زن	جنسیت
۶۰	۹	مرد	
۳۳/۳۳	۵	کمتر از ۱۵ سال	سابقه کاری
۲۶/۶۶	۴	۱۵-۲۰ سال	
۲۶/۶۶	۴	۲۱-۲۵ سال	
۱۳/۳۵	۲	بیش از ۲۵ سال	
۳۳/۳۳	۵	کمتر از ۳۵ سال	سن
۳۳/۳۳	۵	۳۵-۴۰ سال	
۲۰	۳	۴۰-۴۵ سال	
۱۳/۳۴	۲	بیش از ۴۵ سال	
۴۶/۶۶	۷	دکتری	مدرک تحصیلی
۲۰	۳	دانشجوی دکتری	
۳۳/۳۴	۵	کارشناس ارشد	

پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز به کدگذاری بر اساس پاراگراف از تمام مصاحبه‌های انجام شده پرداخت و بعد از ادغام و ترکیب کدهای مشابه و حذف موارد تکراری یا مبهم، تعداد ۲۲۷ مفهوم اولیه را استخراج نمود و به پرسش‌های زیر پاسخ داد:

• سوال (۱): ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در دیپلماسی ورزش منطبق با سیاست‌های نظام کدام‌اند؟

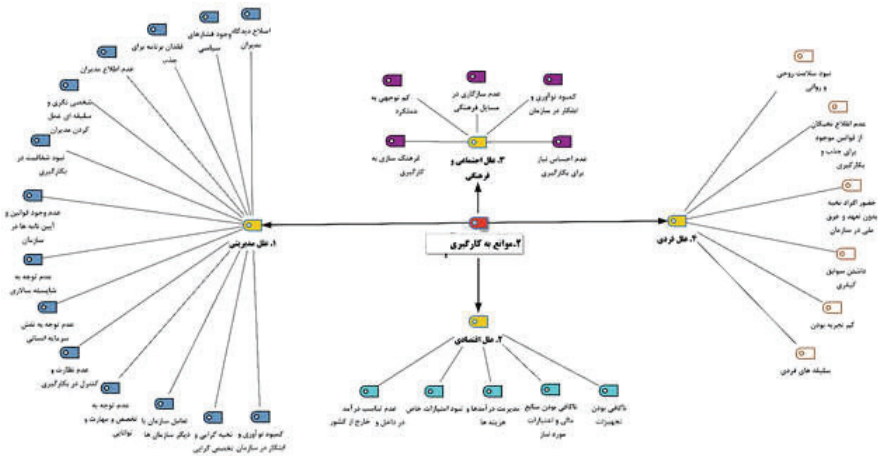


نمودار ۱: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی

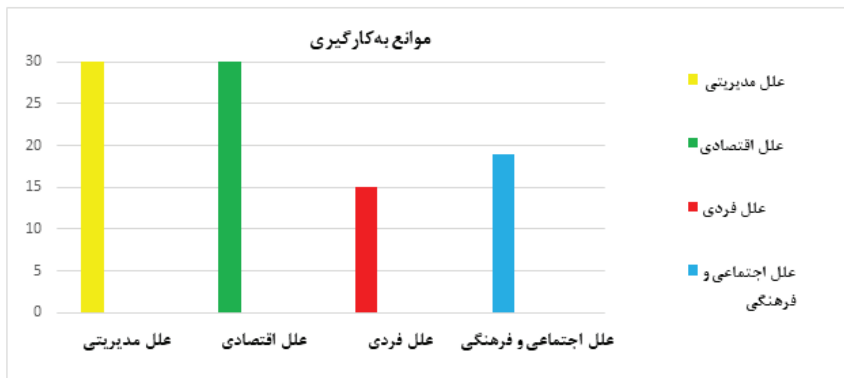


نمودار ۲: اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر مدل به‌کارگیری دیپلماسی

سؤال (۲): موانع به‌کارگیری دیپلماسی ورزش منطبق با سیاست‌های نظام کدام‌اند؟

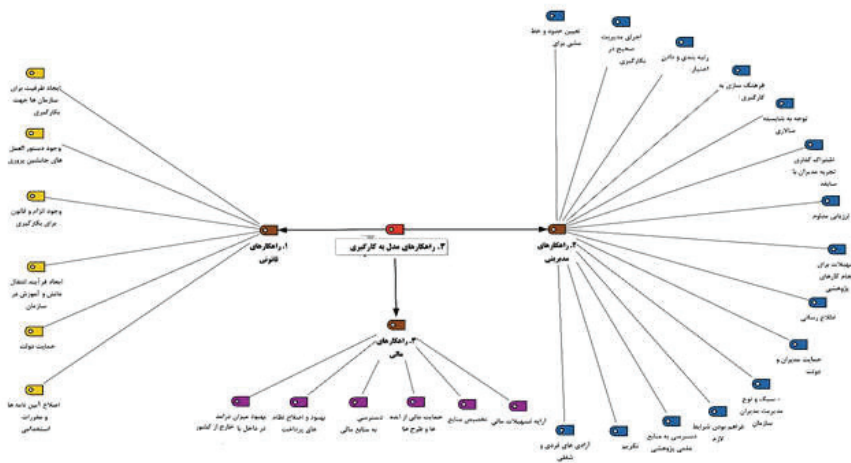


نمودار ۳: موانع به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام

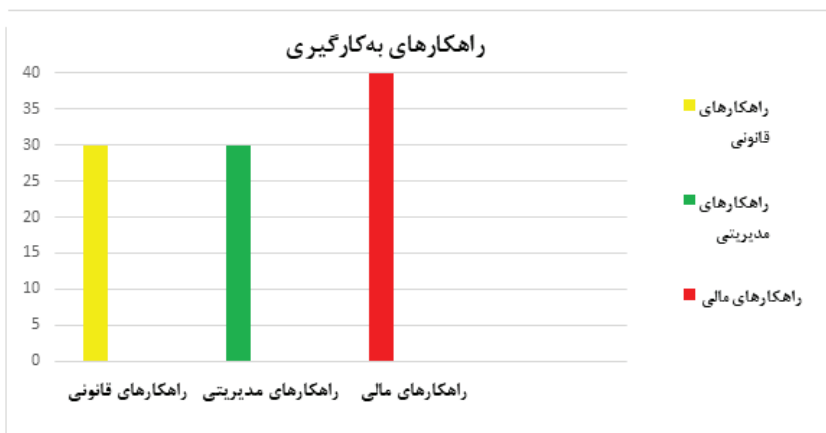


نمودار ۴: اهمیت موانع مؤثر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام

• سؤال (۳): راهکارهای به کارگیری دیپلماسی ورزش منطبق با سیاست‌های نظام کدام‌اند؟



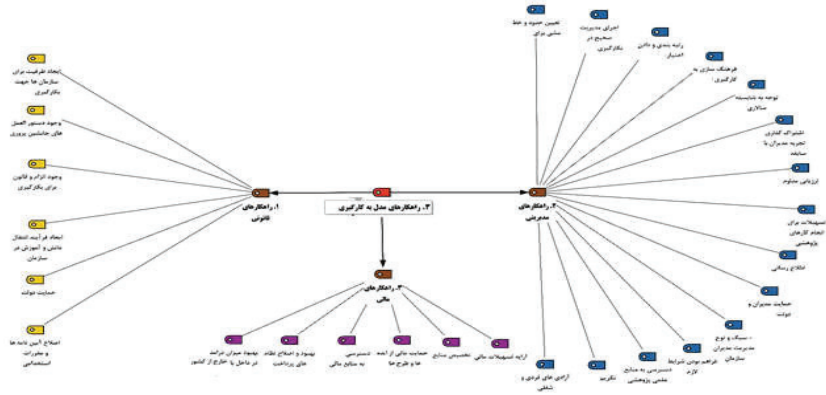
نمودار ۵: راهکارهای مدل به کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام



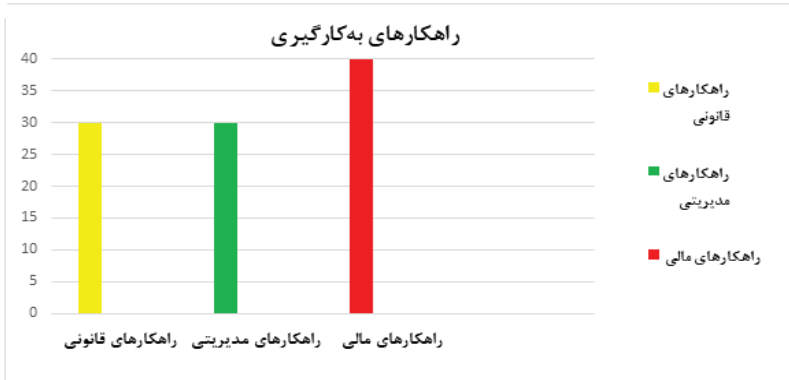
نمودار ۶: اهمیت راهکارهای مؤثر مدل به کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام



سؤال (۴): راهکارهای به‌کارگیری دیپلماسی ورزش منطبق با سیاست‌های نظام کدام‌اند؟



نمودار ۷: راهکارهای مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام



نمودار ۸: اهمیت راهکارهای مؤثر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی متناظر با سیاست‌های کلی نظام

به‌طور کلی بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری و به‌منظور یکپارچه‌سازی مشخص شد: عوامل مدیریت منابع انسانی، عوامل فردی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل ارتباطی، تشکیل‌دهنده ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی کشور بود. (۲) علل مدیریتی، علل اقتصادی، علل اجتماعی و فرهنگی و علل فردی، تشکیل‌دهنده موانع مؤثر در به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی

کشور بود. ۳) راهکارهای قانونی، راهکارهای مدیریتی و راهکارهای مالی، تشکیل دهنده راهکارهای مؤثر در به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی کشور بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش بود. در این بخش، ایجاد متفاوت مدل به بحث گذاشته شده است:

#### • ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی

مروور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور ابعاد و مؤلفه‌ها پنج مقوله تأثیرگذار شامل عوامل مدیریت منابع انسانی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی، عوامل محیطی و عوامل فردی وجود دارند. این نتایج با یافته‌های پژوهش باران چشمه (۱۳۹۹)، صالحی امیری (۱۳۹۸)، پیمان فر (۱۳۹۸)، جوادی پور (۱۳۹۸)، خبیری (۱۳۹۸) و بخشی چناری (۱۳۹۸) همخوان است.

ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر شامل ایجاد محیط مناسب (فراهم‌کردن محیط رشد و پیشرفت، شناسایی و به‌کارگیری و پرورش و ارتقای ظرفیت‌های اداری و مدیریتی و توسعه زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های علمی و ورزشی)؛ ارتقای منزلت اجتماعی (افزایش اعتماد و ارتقای امنیت و ایجاد فضای فکری دموکراتی در چارچوب قانون اساسی)؛ حمایت مالی (حمایت اقتصادی و تأمین امکانات رفاهی و تلاش به‌منظور اتخاذ خط مشی مناسب برای برقراری تناسب معقول بین سطح تحصیلات و درآمد) و حمایت از ایجاد تشکل‌ها و انجمن‌های علمی ورزشی در راستای تخصص و هدایت آنها به سمت برنامه‌ریزی و اولویت‌های راهبردی کشور در زمینه تحقیقات و فناوری می‌تواند نظام ورزش و حتی کشور را متأثر سازد. سازمان‌ها باید با تدوین برنامه‌های همه‌جانبه در جهت اصلاح و بهبود قوانین و آیین‌نامه‌های استخدامی، ایجاد محیط‌های فعال و پویا برای منابع انسانی، ایجاد زمینه‌های رشد و خلاقیت و نوآوری و ایجاد انگیزه قوی، اصلاح ساختار سازمان‌ها و بهبود شرایط سیاسی، شرایط استخدام و به‌کارگیری را فراهم آورند و از ظرفیت‌ها و پتانسیل این افراد در جهت رشد و پیشرفت ورزش کشور بهره ببرند.

افراد حاضر و فعال در حوزه دیپلماسی ورزشی، از جمله اجزای مهم هر جامعه‌اند که عملکرد آنها کل نظام اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی و ... کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عدم به‌کارگیری و بهره‌برداری صحیح از این قشر باعث وارد ساختن لطمات جبران‌ناپذیری به کشورها می‌شود.

#### • موانع مؤثر بر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام

مروور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور موانع چهار مقوله تأثیرگذار شامل علل مدیریتی، علل اقتصادی، علل فردی و علل اجتماعی و فرهنگی وجود دارند. شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، صباغیان (۱۳۹۴) و یاعو (۲۰۲۱) هم موانع به‌کارگیری را بررسی کردند و آنها را شامل مواردی مانند ارتباطات کم

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

مدیران، اطلاع‌رسانی ضعیف و شرایط سنی بیان داشتند. همچنین باران چشمه (۱۳۹۹)، صالحی امیری (۱۳۹۸) و پیمان فر (۱۳۹۸) در تحقیقات خود به عوامل مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی اشاره کردند. در صورت عملیاتی شدن و برنامه‌ریزی برای رفع این موانع می‌توان شاهد توسعه دیپلماسی ورزش و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌های ورزشی کشور در این زمینه بود.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که عوامل مؤثر در دافعه و یا جاذبه دیپلماسی در کشور با یافته‌های موانع به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور در تحقیق حاضر ارتباط مستقیم دارند. در صورت عملیاتی شدن و برنامه‌ریزی برای رفع این موانع می‌توان شاهد توسعه دیپلماسی ورزش و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌های ورزشی کشور در این زمینه شد. دستمزدهای پایین در سازمان‌ها، پاداش غیرمتناسب با عملکرد و دورنمای شغلی نامطلوب، فرهنگ سازمانی ضعیف، عدم اصلاح ساختار سازمان‌ها، نبود قوانین استخدای متقن و عدم شفافیت از موانعی است که در صورت برطرف شدن، می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در این زمینه داشته باشد. در همین راستا، رفع موانع فعالیت‌های دیپلماتیک ورزشی، افزایش ظرفیت اجتماعی، فرصت‌سازی بر اساس اصول عدالت و انصاف، مدیریت هدفمند و جلوگیری از خروج افراد مؤثر در این حوزه از جمله موارد حائز اهمیت است.

### • راهکارهای مؤثر بر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهکارها سه مقوله تأثیرگذار راهکارهای قانونی، راهکارهای مدیریتی و راهکارهای مالی وجود دارند. صالحی امیری (۱۳۹۸)، پیمان فر (۱۳۹۸)، جوادی پور (۱۳۹۸)، شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، صباغیان (۱۳۹۴) و یاعو (۲۰۲۱) در تحقیقات خود به راهکارهای مدیریتی مثل انتخاب افراد شایسته، اصلاح ساختار، ارتباطات بینابین، تسهیم دانش، ارزش‌گذاری برای افراد مستعد در این حوزه و راهکارهای مالی مثل ارائه تسهیلات، بهبود وضع معیشتی و دسترسی به منابع مالی و راهکارهای قانونی مثل الزام به‌کارگیری و اولویت‌دهی استخدام، وجود دستورالعمل‌های جانشین‌پروری و ایجاد ظرفیت برای سازمان‌ها جهت به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی اشاره کردند.

در جهت بهبود و تسریع در این امر، می‌توان به اصلاح ساختار نظام استخدامی کشور، تدوین اساسنامه جذب و به‌کارگیری، اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در زمینه به‌کارگیری در سازمان‌های مربوطه، وجود دستورالعمل‌های جانشین‌پروری، وجود قانون و الزام سازمان‌ها برای به‌کارگیری در سازمان‌ها، اجرای مدیریت صحیح و فرهنگ‌سازی در به‌کارگیری این افراد، ایجاد چارت سازمانی برای این افراد در سازمان‌ها و تعیین حدود و خط‌مشی برای نحوه فعالیت آنان در سازمان‌ها اشاره کرد. محققان در پژوهش‌های مشابه بیان داشته‌اند که در کشورهایی که از سرمایه انسانی بیشتری برخوردارند، مهاجرت افراد متبحر در این حوزه

بیشتر صورت می‌گیرد. ایجاد انگیزه قوی برای ماندن، مهم‌ترین سیاست بلندمدت و اساسی برای پیشگیری از مهاجرت گسترده این گروه از نیروهای انسانی متخصص از کشور است.

• **بستر حاکم (شرایط تأثیرگذار) مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام**

زمینه، شرایطی است که راهبردها درون آن به اداره پدیده می‌پردازند. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط تأثیرگذار سه مقوله شرایط تأثیرگذار قانونی، شرایط تأثیرگذار مدیریتی و شرایط تأثیرگذار مالی وجود دارند. پیمان فر (۱۳۹۸)، جوادی پور (۱۳۹۸)، شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷) و صباغیان (۱۳۹۴) در تحقیقات خود به حمایت مدیران ارشد سازمان، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت با مدیریت اطلاعات، شرایط مالی سازمان‌ها و سیستم مدیریت راهبردی اشاره کردند. لذا می‌توان به بهبود شرایط مالی سازمان‌ها برای پرداخت حقوق و مزایا، همسوسازی جو سازمان در تعامل با آنها، اعطای امتیازات ویژه جهت جذب، توسط معاونت توسعه منابع انسانی وزارتخانه به سازمان‌های مربوطه و ایجاد یک سازوکار مشخص و شفاف از سوی نهادهای بالادستی جهت به‌کارگیری آنها و وجود ضمانت اجرایی برای این امر اشاره کرد. مدیران سازمان‌های ورزشی باید به روحیه کارکنان خود توجه کنند، ارتباطات اجتماعی و روابط دوستانه را حفظ و ارتقا بخشند، در کار تیمی مشارکت کنند، موانع فعالیت‌ها را از میان بردارند و شرایط و امکانات و بستر مناسب برای این گروه را فراهم آورند. باتوجه به نتایج این بخش از تحقیق و کدهای اشاره شده، می‌توان برنامه‌ریزی عملیاتی مناسبی در جهت ایجاد بستر لازم برای به‌کارگیری آنها در سازمان‌های ورزشی و استفاده از ظرفیت‌های آنها برای توسعه دیپلماسی ورزش و افزایش کارایی سازمان‌های ورزشی کشور در ابعاد مختلف را پیشنهاد داد.

• **شرایط علی مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام**

این بخش محقق به شناسایی مؤلفه‌های چرایی و شرایط علی مؤثر بر مدل به‌کارگیری پرداخته است. منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر این پدیده تأثیر می‌گذارند. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط علی دو مقوله سازوکارهای اصلاح ساختار و سازوکارهای اصلاح فرهنگ وجود دارند. یکی از سازوکارهای موردنیاز برای سازمان‌ها جهت تعالی و رشد، داشتن مدلی جامع برای دیپلماسی ورزشی است که این مدل با اصلاح اساسی ساختار در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. این امر شرایطی را فراهم می‌کند تا ضابطه‌مندی به‌جای رابطه‌مندی و رفع نفوذ افراد سیاسی در به‌کارگیری افراد شایسته‌سالاری را برای سازمان به ارمغان آورده شود. تحقق این اهداف برای ورزش کشور، پیشرفت و بالندگی به همراه خواهد داشت و ورزش کشور می‌تواند در عرصه‌های بین‌المللی دیپلماسی ورزشی در جایگاه‌های برتر قرار گیرد.

• **شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام**

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

شرایط مداخله‌گر، اثر شرایط علی بر پدیده مورد مطالعه یعنی به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اجرای راهبردها را یا تسهیل و تسریع می‌کند یا به‌عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌سازد. در این بخش محقق به شناسایی شرایط واسطه‌ای مؤثر بر مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام پرداخت. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار سه مقوله شرایط تأثیرگذار فردی، شرایط تأثیرگذار سازمانی و شرایط تأثیرگذار مدیریتی وجود دارند. شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، صباغیان (۱۳۹۴) و یاعو (۲۰۲۱) شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار را نیز بررسی کردند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ایجاد زمینه‌ای برای ارزشمند شدن فعالیت این گروه، حصول منزلت اجتماعی، در اختیار داشتن ابزارهای لازم برای فعالیت و برخورداری از حقوق و امکانات لازم برای زندگی، امید به حفظ آنها را افزایش می‌دهد. برای این منظور سازمان‌های ورزشی و وزارتخانه ورزش و جوانان می‌توانند اقداماتی را در جهت تأمین نیازهای این گروه ورزشی با بودجه دولتی انجام دهند. از جمله این اقدامات می‌توان افزایش بودجه پژوهشی و ارائه تسهیلات لازم از قبیل زمین، ساختمان و وام را برشمرد.

### • پدیده محوری مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در این پدیده، دو مقوله سازوکارهای قانونی و سازوکارهای مدیریتی وجود دارند. این نتایج با یافته‌های پژوهش صالحی امیری (۱۳۹۸)، پیمان فر (۱۳۹۸)، جوادی پور (۱۳۹۸)، شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، صباغیان (۱۳۹۴) و جیمز (۲۰۱۹) همخوان‌اند. یکی از مهم‌ترین مباحث این است که اگر سازوکارهای مدیریتی و قانونی این طرح‌ها، اصلاح و به مرحله اجرا برسد می‌توانیم شاهد تحول و دگرگونی در دیپلماسی ورزشی کشور باشیم.

### راهبردهای مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهبردها سه مقوله بعد مدیریتی و فرایندی، بعد دانشی و تجربی و بعد تربیتی و رفتاری وجود دارند. جوادی پور (۱۳۹۸)، شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷) و صباغیان (۱۳۹۴) و دنوز (۲۰۱۴) به بررسی راهبردها پرداختند. یکی از ابعاد مهم، بعد مدیریتی و فرایندی است که مدیران سازمان با برنامه‌ریزی می‌توانند به پیشبرد اهداف سازمان خود و درنهایت توسعه دیپلماسی ورزش کشور کمک کنند. در بعد دانشی، با انتقال و تسهیم دانش، برنامه‌ریزی‌های راهبردی برای سازمان و مشارکت خود می‌توانند نقایص موجود در سازمان را برطرف کنند. در بعد تربیتی و رفتاری مدیران سازمان باید با حمایت و تفویض اختیارات و هویت‌بخشی به آنها، شرایط و انگیزه لازم برای ادامه کار آنها را فراهم کنند تا این افراد نیز بتوانند شرایط سازمان را بهبود بخشند. ترمیم مدیریت پیشرفته در بخش دیپلماتیک ورزشی کشور، ایجاد میان‌برهای شغلی، ارزش‌گذاری، استفاده از ظرفیت‌های علمی، ورزشی و تخصصی،

انتقال و تسهیم دانش در جهت نخبه‌پروری، برنامه‌ریزی‌های بنیادی در سطح استانی و ملی، تدوین برنامه‌های راهبردی، هویت‌بخشی در داخل کشور، بازدهی بهتر این افراد نسبت به دیگران و در نهایت خروجی بهتر عملکرد برای سازمان‌های ورزشی از جمله این موارد در دیپلماسی ورزشی هستند. تحقق این اهداف، چشم‌انداز روشنی برای توسعه دیپلماسی ورزش کشور به همراه خواهد داشت.

#### • پیامدهای مدل به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور راهبردها دو مقوله نظام ارزشی و نظام عملکرد وجود دارند. صالحی امیری (۱۳۹۸)، پیمان فر (۱۳۹۸)، جوادی پور (۱۳۹۸)، شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، صباغیان (۱۳۹۴) و جیمز (۲۰۱۹) در تحقیقات خود به افزایش اثربخشی سازمان‌ها، بهبود عملکرد سازمان، افزایش مزیت رقابتی، توسعه و خلق دانش، جلوگیری از خروج، ایجاد انگیزه در آنها و افزایش رشد علمی سازمان اشاره کردند. به‌کارگیری این افراد در سازمان‌ها دارای ابعاد فردی و سازمانی است. در بعد سازمانی سبب ایجاد محیط و تفکر رقابتی، به کار گرفته شدن نیروهای متخصص و اهل فن، تسریع در رسیدن به اهداف، شایسته‌سالاری، بالارفتن بهره‌وری شغلی، تولید علم و دانش بروز در ورزش ایران و همگام شدن با ورزش جهان، پیشرفت و ارتقای سازمان، بهینه‌سازی انجام کارها، ایجاد هم‌افزایی و همگرایی بین منابع انسانی، سیاست‌گذاری و تدوین راهبردها، گسترش خلاقیت و ابتکار در سازمان، جلوگیری از خروج و در نهایت رشد و توسعه ورزش کشور می‌شود و در بعد فردی سبب تأمین معیشت احساس رضایت فردی، احساس هویت داشتن، احساس مهم بودن و ارزش‌آفرینی می‌شود. سازمان‌ها به‌عنوان یک ساختار فیزیکی تلقی می‌شوند و آنچه به این موجودیت فیزیکی، هویت و ارزش می‌بخشد، نیروی انسانی است که به‌عنوان کارمند و مدیر در آن مشغول به کار هستند. به همین دلیل موجب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می‌شوند. سازمان‌ها به‌عنوان یک ساختار فیزیکی تلقی می‌شوند و آنچه به این موجودیت فیزیکی، هویت و ارزش می‌بخشد، نیروی انسانی است که به‌عنوان کارمند و مدیر در آن مشغول به کار هستند. به همین دلیل، موجب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان شده و آن را تبدیل به برند و نامی معتبر می‌کنند. در یک نظام کارآمد و اثربخش، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل بین تمام عوامل نظام اداری و سازمانی است. در واقع نیروی انسانی کارآمد، تنها عنصر بی‌رقیب در عصر رقابتی امروز است. امروزه بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌ها در عرصه کسب‌وکار درگیر رقابت نزدیک و نفس‌گیری هستند. فناوری‌های جدید و سرعت تغییر و تحول در حوزه کسب‌وکار، نیاز به سرمایه‌های انسانی را دوچندان کرده است و اگر سازمان‌ها بتوانند از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های این گروه در حوزه دیپلماسی ورزشی استفاده کنند پیامدهای سرشاری را به دست خواهند آورد.

## تبیین مدل شاخص‌های کاربردی در دیپلماسی ورزش

در جمع بندی موارد فوق می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های حضور و فعالیت در حوزه دیپلماسی ورزشی، انگیزش می‌باشد که برخورداری از سلیاق یا قوت قلبی است که فرد را برای رسیدن به اهدافش هدایت می‌کند. علاقه‌مندی‌ها، دیگر موضوعی است که موجب می‌گردد برای فعالیت‌ها و موضوعات با ارزش، اهمیت ویژه‌ای را مدنظر قرار دهند. در ادامه به مهارت‌های ارتباطی باید اشاره کرد که توانمندی ارتباطات فردی و سازمانی را شامل می‌شود. از دیگر ویژگی‌هایی که باید از آنها بهره‌مند شد می‌توان به بصیرت، قدرت استدلال، تصویرسازی، خلاقیت، کنجکاوی، پشتکار، تعهد، تخصص حرفه‌ای داشتن و وجدان کاری اشاره کرد که اگر مجموعه‌ای از این ویژگی‌ها در افراد مورد نظر باشند، گزینه‌ای ایده‌آل برای به‌کارگیری در سازمان‌های ورزشی و بخش فعال در حوزه دیپلماسی ورزشی به شمار می‌آیند.

سازمان‌ها باید توانایی شناخت این افراد، ارائه آموزش لازم به آنها، به‌کارگیری و حفظ و نگهداری و افراد با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. این مزایای اقتصادی هم در سطوح سازمان‌ها و هم انفرادی اثبات شده است. در این عصر که «عصر کارکنان دانشی» نیز نامیده می‌شود، سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و با به‌کارگیری و نگهداشت بااستعدادترین کارکنان، بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد می‌نمایند که در این صورت سازمان منافع حاصل از نیروی کار باانگیزه و چالاک را برداشت می‌کند. در این پژوهش نویسندگان با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا به تجزیه و تحلیل مقوله‌های مدون پژوهش که شامل ابعاد و مؤلفه‌ها، موانع، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، شرایط علی، راهبردها، پیامدها و ویژگی‌های دیپلماسی ورزشی منطبق با سیاست‌های کلی نظام بود پرداختند و به این نتیجه رسیدند که با استفاده از این مقوله‌ها می‌توان راهکارهایی نوین در به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی به ویژه در سازمان‌های ورزشی ارائه داد. ورزش در دنیای امروز جایگاه ویژه‌ای در میان کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارد تا جایی که در این جوامع، کارشناسان باور دارند توسعه اقتصادی و اجتماعی نیازمند ارتقا و توسعه ورزش در جامعه است. بر همین اساس مسئولان و رهبران رده‌بالا با جدیت و توجهی خاص طرح‌ها و برنامه‌های ورزشی را دنبال می‌کنند و با تدوین برنامه‌های جامع و بلندمدت به دنبال تحول و پیشرفت هستند. مزیت پژوهش حاضر نسبت به تحقیقات مطرح‌شده در پیشینه تحقیق این است که مدل ارائه شده در این تحقیق مدلی جامع و مبتنی بر عمل است که هم‌زمان کوشیده اکثر مؤلفه‌های مؤثر در به‌کارگیری دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را از نظر جمعی از افراد مطلع و نخبه علمی ورزشی بررسی و در نهایت راهکاری عملی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کشور ارائه نماید و گامی هرچند کوچک در راستای خدمت به این قشر از افراد با اهمیت جامعه بردارد.

## منابع

- افشار، م؛ برزگر، ک. و کیانی، د. (۱۳۹۹). «شناسایی فراروندهای فضای سایبر موثر بر آینده دیپلماسی عمومی (با رویکرد تحلیل ساختاری - تاثیر متقابل)». راهبرد، ۲۹(۹۴)، صص ۹۷-۱۲۹.
- باران چشمه، مهر علی؛ باقریان فرح‌آبادی، محسن و نقش‌بندی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۹). «تدوین چارچوب توسعه دیپلماسی ورزش نبردهای مسلح جمهوری اسلامی ایران». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۳۶.
- باقری دولت‌آبادی، ع. و شفیعی سیف‌آبادی، م. (۱۳۹۹). «سیاست خارجی ایران در عصر کرونا: از دیپلماسی سلامت تا دیپلماسی رسانه‌ای». پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱۵(۲) (۵۸)، صص ۷-۴۶.
- بخشی چناری، ا؛ گودرزی، م؛ سجادی، س. و جلالی فراهانی، م. (۱۳۹۸). «نقش دیپلماسی ورزشی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۷(۲۶)، صص ۲۱-۳۶.
- پیمان فر، م؛ الهی، ع؛ سجادی‌پور، م. و حمیدی، م. (۱۳۹۸). «ارزیابی دیپلماسی ورزشی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تاپسیس». راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۸(۳۲)، صص ۱۶۳-۱۷۸.
- جوادی پور، م. و راسخ، ن. (۱۳۹۸). «نقش ورزش و توسعه دیپلماسی ورزشی در پیشبرد سیاست‌های فرهنگی - اجتماعی و روابط خارجی جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی (حرکت)، ۱۱(۲)، صص ۲۱۹-۲۳۴.
- جوادی، ر؛ مدرس، م؛ قربانی شیخ‌نشین، ا. و محمدعلی پور، ف. (۱۳۹۹). «نقش دیپلماسی آب و نهادهای آبی بین‌المللی در حل و فصل نزاعات در حوضه آبریز بین‌المللی نیل». مطالعات بنیادین و کاربردی جهان اسلام، ۲(۲)، صص ۷۵-۱۰۰.
- حاجی زاده، س. (۱۳۹۹). «الگوی دیپلماسی دفاعی جمهوری اسلامی ایران در راستای امنیت زایی و عمق بخشی انقلاب اسلامی». آفاق امنیت، ۱۳(۴۸)، صص ۲۰۹-۲۵۴.
- خبیری، م. و فتاحی زاده، ا. (۱۳۹۸). «دیپلماسی ورزشی: ایجاب و تحدید یک مفهوم راهبردی سیاسی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۸(۴۳)، صص ۸-۲۲.
- دوستی، آ؛ صابونچی، ر. و شریعتی فیض‌آبادی، م. (۱۳۹۸). «تحلیل تماتیک دیپلماسی ورزش در توسعه روابط بین‌الملل». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۷(۲۷)، صص ۱۳۱-۱۴۶.
- راه نجات، م. (۱۳۹۹). «بررسی چالش‌های دیپلماسی اقتصادی دولت یازدهم در سازمان همکاری‌های اقتصادی (اگو)». دولت پژوهی، ۶(۲۴)، صص ۱-۴۰.
- رجایی، س. (۱۳۹۹). «دیپلماسی سلامت در دوران همه‌گیری کووید-۱۹». مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)، ۱۰(۳۷)، صص ۴۱۸-۴۲۱.
- سازمند، ب. (۱۳۹۹). «سیاست نگاه به شرق: واکاوی دیپلماسی علمی-فرهنگی ایران در قبال کشورهای اسلامی جنوب شرق آسیا». مطالعات بنیادین و کاربردی جهان اسلام، ۲(۲)، صص ۲۹-۵۳.
- صالحی امیری، سید رضا. (۱۳۹۸). «ضرورت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی در دیپلماسی ورزشی کشور». مطالعات فرهنگی اجتماعی المپیک. شماره ۱، صص ۱۱-۲۷.
- شفیعی سروسستانی، م؛ روشدال اربطانی، ط.؛ شریفی، س. و نوربخش، ی. (۱۳۹۹). «الگوی مطلوب دیپلماسی رسانه‌ای در وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران». پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱۵(۴) (۶۰)، صص ۲۱۷-۲۴۱.
- شیرازی، ع. (۱۳۹۹). «تبیین مبانی هستی‌شناسانه دیپلماسی در اسلام و بازخوانی اصول برآمده از آن (مبادئ الدبلماسیه فی الإسلام واعاده قراءه الاصول المنبثقه منها)». مطالعات انقلاب اسلامی، ۱۷(۶۱)، صص ۹۱-۱۱۰.
- طاهری، س. و منقی، ح. (۱۳۹۹). «نقش و جایگاه دیپلماسی فرهنگی در تأمین منافع ملی جمهوری اسلامی ایران (دور و اهمیت الدبلماسیه الثقافیه فی تأمین المصالح القومیه للجمهوریه الإسلامیه فی ایران)». مطالعات انقلاب اسلامی، ۱۷(۶۰)، صص ۱۵۵-۱۷۶.



## تبيين مدل شاخص‌های کاربردی در ديپلماسی ورزش

- قادری کنگاوری، ر. (۱۳۹۹). «ديپلماسی نهضتی و سياست خارجی جمهوری اسلامی ایران؛ نقشه راه و مسائل پیش رو». آفاق امنیت. ۱۳(۴۸)، صص ۱۶۹-۲۰۸.
- قریشی، س.؛ میان آبادی، ح. و موسوی شفتائی، م. (۱۳۹۸). «نقش قدرت در ديپلماسی آب». تحقیقات منابع آب ایران. ۱۵(۲)، صص ۲۴۲-۲۶۴.
- کولایی، ا. و حسینی تقی آباد، س. (۱۳۹۸). «ديپلماسی علم جمهوری اسلامی ایران در منطقه قفقاز جنوبی». مطالعات بین المللی. ۴(پیاپی ۶۰)، صص ۹۹-۱۳۱.
- محمودی، س. و حکمت آراء، ح. (۱۳۹۸). «ديپلماسی آب و اختلاف‌های آبی در منطقه آسیای مرکزی». مطالعات اوراسیای مرکزی. ۱۱(۲)، صص ۱۹۹-۲۱۸.
- یوسف ونده، ی.؛ مهدیان، ح. و یوسف ونده، ا. (۱۳۹۸). «نظم بحرانی و پیامدهای راهبرد ديپلماسی دفاعی جمهوری اسلامی ایران». سياست دفاعی. ۲۸(۱۰۹)، صص ۱۱۳-۱۳۷.
- صباغیان، علی. (۱۳۹۴). «ديپلماسی ورزشی». مطالعات فرهنگ-ارتباطات. دوره ۱۶، شماره ۳۱ (مسلسل ۶۳)، صص ۱۳۱-۱۵۱.
- James, Pamment. (2019). "Special issue on sports diplomacy". Place Branding and Public Diplomacy, volume 15, pages 145-146.
- Yoav, Dubinsky. (2020). "Sport-tech diplomacy: exploring the intersections between the sport-tech ecosystem, innovation, and diplomacy in Israel". Place Brand Public Dipl, Nov 10, 1-12.

