

**ORIGINAL ARTICLE****Mapping Iran Sports Diplomacy Based on Importance-Performance Analysis (IPA)**

Mahya Karimi<sup>1</sup>, Maryam Mokhtari Dinani<sup>2</sup>, Abbas Nazarian Madavani<sup>3\*</sup>, Abbas Rezaei Pandari<sup>4</sup>

1. MS.c Graduated, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.

4. Department of Operations Research, Faculty of Management and Economy, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**\*Correspondence**

Abbas Nazarian Madavani  
E-mail: [Abbasnazarian@Sru.ac.ir](mailto:Abbasnazarian@Sru.ac.ir)

Receive Date: 20/July/2025

Accept Date: 16/Nov/2025

Published Online: 22/Mer/2026

**How to cite**

Karimi, M., Mokhtari Dinani, M., Nazarian Madavani, A., Rezaei Pandari, A. (2026). Mapping Iran Sports Diplomacy Based on Importance-Performance Analysis (IPA). *Applied Research of Sport Management*, 14(4), 1-24.

**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

Today, sports have become an important aspect of the political influence of governments. Sports are a tool for international affairs that countries can use to strengthen relationships around the world. As a key component of soft power, sports can be an effective tool in determining diplomatic relations. Many policymakers and experts believe that sports diplomacy is an easy, safe, and gentle tool for improving international relations (Min and Choi, 2019). As an element of public diplomacy, also called soft power, sports have a significant contribution to peacebuilding (Leite Junior & Rodrigues, 2020).

The results of the study by Raeissadat et al. (2022) indicate that sports competitions can provide a context for convergence and cooperation. In a study, Garamvölgyi & Dicz (2021) introduced the Hungarian sports diplomacy approach with a focus on the use of sports in public diplomacy. Emphasizing the investment of large amounts of public funds by the government to attract and organize international sports competitions, they stated that by institutionalizing sports in public diplomacy, Hungary has become a pioneering country in Central and Eastern Europe that can be an example for other governments and nations in the region. Dichter (2020) introduced the FIFA World Cup as a space for numerous diplomatic opportunities for men, players, youth or women and examined the link between the world's most popular sport and global diplomacy in national and transnational contexts. Sjyland (2020) showed in a study that the country has been able to use its sport in the best way to gain global appeal and soft power, and Qatar's domestic policies have worked well in this regard despite criticism. Won and Chiu (2020) compared the functions of sports diplomacy in Taiwan and South Korea and showed that Taiwan's geopolitical situation has a negative impact on hosting international sports events compared to mainland China.

Despite the effective role of sports diplomacy in increasing the identity, pride, and national cohesion of countries, presenting a favorable image of them in the international arena, and reducing political isolation, unfortunately, Iranian sports organizations have not taken an effective step in this regard and have not utilized the potential of sports to expand international interactions. This is despite the efforts made to impose economic and political sanctions on the Islamic Republic of Iran in recent years, the field of sports can be an effective way to present a true and favorable image of Iran in the international arena.

Since in Iran, various organizations and executive bodies are active in the development of sports at the championship and professional levels, and the reflection of their activities can lead to presenting a favorable image of Iran's sports

diplomacy at the national, regional and global levels, in order to develop sports diplomacy in Iran, each of the sports organizations and executive bodies must play a role and participate in the development of sports diplomacy. To achieve this, it is necessary to first determine the performance of each of these bodies and then, considering the status of each of them and their performance in the development of sports diplomacy, take steps to strengthen the dimensions of sports diplomacy in that specific body. Therefore, the question arises: what are the dimensions of sports diplomacy? And how is the performance of Iranian sports organizations in utilizing the capacities of sports diplomacy? Also, in order to develop the sports diplomacy efforts of Iranian sports organizations, in which of the dimensions does it need to be corrected or made fundamental changes? Therefore, the present work aims at mapping sport diplomacy in Iranian sport organizations.

### **Methodology**

The present study is descriptive-survey in nature and method, and field research in terms of data collection. The statistical population was composed of all professionals, experts, and authorities of major sport organizations of Iran, from whom the research sample was selected in a purposeful manner. The research instrument was a researcher-made questionnaire that was prepared using the library study method and was used after confirming content validity by CVI method. By conducting library studies, a list of 25 components of sports diplomacy in Iranian sports organizations was identified, which were organized into 5 main dimensions: "internal cohesion", "improvement and promotion", "international trust-building", "platform for dialogue", and "international imagery". Using DNAP method, the network relationships of components determined and the effective weight of each component calculated from the complete correlation matrix based on the basic concept of ANP.

### **Findings**

The description of the demographic characteristics of the experts participating in the study shows that in terms of gender, most of the experts were male (79.92%). In terms of education, most of them had a PhD (73.26%). In terms of age, most of them were between 41 and 50 years old (46.22%). Also, most of the experts had work experience between 21 and 30 years (59.94%).

Results revealed five dimensions of sport diplomacy in the organizations including "internal cohesion", "improvement and promotion", "international trust-building", "platform for dialogue", and "international imagery"; the first two of which were also categorized as causal (effective) dimensions, while the rest were of influential dimensions. The IPA analysis showed that "internal coherence" and "improvement and promotion" belong to the category of low-importance, high-performance dimensions requiring immediate attention. "International imagery" was also categorized as high-importance, high-performance dimension (requiring continuation). "International trust building" belongs to the high-importance, low-performance category (not requiring immediate attention); "platform for dialogue" also belongs to the low-importance, low-performance category.

### **Discussion and Conclusion**

The study of the relationships and importance of the dimensions of sports diplomacy in Iranian sports organizations showed that the dimensions of "internal cohesion", "improvement and promotion" are in the category of cause dimensions (influencing) and the dimensions of "international trust-building", "platform for dialogue", and "international imagery" are in the category of effect dimensions (influencing). In addition, the dimension of "internal cohesion" was the most influential and the dimension of "international trust-building" was the most influential dimension in terms of relationship. In terms of importance, the dimension of "international imagery" was the most important and the dimension of "platform for dialogue" was the least important dimension of sports diplomacy in the country's sports organizations.

In the dimension of internal cohesion (the most effective dimension of sports diplomacy), the components of national solidarity, social vitality and happiness, and elimination of discrimination and deprivation are in the category of influential

components, and the component of national solidarity is the most influential component. In other words, if the national solidarity component is improved, other components of the internal cohesion dimension will be improved and, as a result, the scope for sports diplomacy in sports organizations will increase.

In addition to the internal cohesion dimension, the improvement and promotion dimension also constituted another influential dimension on other dimensions of sports diplomacy. The improvement and promotion dimension consists of the components of improving political and legal relations, improving social and cultural conditions, promoting peace and friendship, and promoting moral standards and concepts, among which, the components of improving social and cultural conditions and promoting moral standards and concepts are included in the category of influential components. The results indicate that the component of improving social and cultural conditions is the most influential component in this dimension. In other words, if the component of improving social and cultural conditions is promoted, the other components of the improvement and promotion dimension are also promoted, and as a result, the field of sports diplomacy in sports organizations also increases.

Other findings of the present study showed that the dimensions of international trust-building, platform for dialogue, and international imagery are in the category of affected dimensions. In fact, it can be stated that these dimensions are the result of promoting the dimensions of internal coherence and improvement and promotion. In addition, the findings of the present study showed that the dimension of "international trust-building" is the most influential dimension of sports diplomacy and among its components, the component of lobbying and leveraging sports constitutes the most influential component.

Finally, the findings of this section showed that in terms of importance, the dimension of "international imagery" constituted the most important dimension of sports diplomacy in the country's sports organizations. In fact, it can be said that the most important goal of sports diplomacy is "international imagery" or, in other words, improving the country's image; because by improving the state of international imagery, it is expected that the country's cultural and media communications and interactions will be improved, a favorable image of the country will be created on the international stage, and the attractiveness and soft power of sports symbols will also increase.

Considering the findings of the present study, which shows that the dimension of "improvement and promotion" and its components are among the influential dimensions in the sports diplomacy of the country's sports organizations, it is suggested that, more than other components of this dimension, the issue of improving the country's social and cultural conditions should be placed at the top of the government's programs so that by promoting it, the ground for improving sports diplomacy and ultimately obtaining its numerous benefits for the country can be prepared.

Based on the results, it is suggested that the country's top sports managers, in addition to paying attention to the dimensions and components identified in this study, provide conditions to improve and promote sports diplomacy in Iranian organizations by promoting social vitality and happiness, promoting national solidarity and national identity, improving political and legal relations, improving social and cultural conditions, and promoting peace and friendship.

## KEY WORDS

Sport Diplomacy; Importance Performance Analysis; Sport Organizations; International Imagery; Internal Cohesion.



## طرح‌ریزی دیپلماسی ورزشی در ایران براساس تحلیل اهمیت - عملکرد

محیا کریمی<sup>۱</sup>، مریم مختاری دینانی<sup>۲</sup>، عباس نظریان مادوانی<sup>۳\*</sup>، عباس رضایی پندری<sup>۴</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف طرح‌ریزی دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی خبرنگاران، کارشناسان و صاحب‌نظران بخش ستادی سازمان‌های کلان ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند که از بین آن‌ها نمونه پژوهش به شیوه هدفمند انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که با روش مطالعات کتابخانه‌ای تهیه شد و پس از تأیید روایی محتوایی، مورد استفاده قرار گرفت. با استفاده از روش DNAP، روابط شبکه‌ای مؤلفه‌ها تعیین و وزن مؤثر هر مؤلفه از ماتریس همبستگی کامل براساس مفهوم اساسی ANP محاسبه شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور شامل ۵ بعد «انسجام درونی»، «بهبود و ترویج»، «اعتمادسازی بین‌المللی»، «بستری برای گفتگو» و «تصویرسازی بین‌المللی» است که دو بعد اول در دسته ابعاد علت (اثرگذار) و بقیه ابعاد در دسته ابعاد معلول (تأثیرپذیر) قرار گرفتند. همچنین، تحلیل IPA نشان داد که ابعاد «انسجام درونی» و «بهبود و ترویج» در دسته ابعاد دارای اهمیت پایین و عملکرد بالا (نیازمند اقدام اصلاحی فوری)، بعد «تصویرسازی بین‌المللی» در دسته ابعاد دارای اهمیت بالا و عملکرد بالا (نیازمند تداوم)، بعد «اعتمادسازی بین‌المللی» در دسته ابعاد دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین (عدم نیاز به اصلاح فوری) و بعد «بستری برای گفتگو» در دسته ابعاد دارای اهمیت و عملکرد پایین قرار داشت. براساس نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی ورزش کشور، علاوه بر توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، شرایطی را مهیا نمایند تا با ارتقای نشاط و شادکامی اجتماعی، ارتقای همبستگی ملی و هویت‌بخشی ملی، بهبود روابط سیاسی و حقوقی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی و ترویج صلح و دوستی، بسترهای بهبود و ارتقای دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ایران را فراهم نمایند.

## واژه‌های کلیدی

دیپلماسی ورزشی، سازمان‌های ورزشی، اعتمادسازی بین‌المللی، انسجام درونی، بستری برای گفتگو، بهبود و ترویج، تصویرسازی بین‌المللی، تحلیل اهمیت ت عملکرد.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء (س)، تهران، ایران.  
 ۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء (س)، تهران، ایران.  
 ۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.  
 ۴. استادیار، گروه تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: عباس نظریان مادوانی  
 آبانامه: [Abbasnazarian@Sru.ac.ir](mailto:Abbasnazarian@Sru.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۴

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

## استناد به این مقاله:

کریمی، محیا؛ مختاری دینانی، مریم؛ نظریان مادوانی، عباس؛ رضایی پندری، عباس (۱۴۰۵). طرح‌ریزی دیپلماسی ورزشی در ایران براساس تحلیل اهمیت - عملکرد. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴(۴)، ۱-۲۴.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

امروزه در نظام بین‌الملل، کشورها به دنبال افزایش قدرت، ثروت، جایگاه و منزلت خود هستند و برای نیل به این اهداف از تمامی ابزارهای در دسترس استفاده می‌کنند. در گذشته به دلیل ماهیت نظام بین‌الملل که به‌طور عمده مبتنی بر قدرت سخت بوده، عمده ابزارهای دولت‌ها برای تحقق اهداف بین‌المللی‌شان نیروی نظامی، ارتش، رایزنی‌ها و ایجاد اتحادها و ائتلاف‌های بین‌المللی بوده است (مورای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، تحول در ماهیت نظام بین‌الملل از لحاظ نظری و عملی، ابزارهای مورد استفاده دولت‌ها و کشورها برای پیشبرد اهداف و منافع بین‌المللی‌شان را دگرگون کرده است. در این چارچوب در کنار قدرت سخت، مفهوم جدیدی به نام قدرت نرم ظهور کرده است. قدرت نرم در حیطه وظایف دیپلماسی عمومی قرار می‌گیرد، اصطلاحی که به فرآیند دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی در تلاش برای مدیریت محیط بین‌المللی و دستیابی به اهداف سیاست خارجی از طریق درگیر کردن مردم اشاره می‌کند (دوبینسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ اوزساری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ اتینگر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

دیپلماسی عمومی که ماهیت خود را از «قدرت نرم» می‌گیرد، ابعاد روابط بین‌الملل را از دولت به دولت، از ملت به ملت و از ملت به ملت منتقل می‌کند. از این حیث، همه فعالیت‌ها و کارهایی که به‌منظور ایجاد روابط بلندمدت از طریق ایجاد تفاهم بین جوامع، تبادل نظر، اشتراک‌گذاری اطلاعات، گفتگو، مذاکره و محیط همکاری برای به دست آوردن افکار انجام می‌شود را پوشش می‌دهد (اوزاری و همکاران، ۲۰۱۸). به اعتقاد مورای (۲۰۱۸) قدرت نرم به جنگ منهای تیراندازی، توانایی شکل دادن به ترجیحات دیگران و متقاعد کردن آن‌ها برای انجام آنچه می‌خواهند، بدون استفاده از پول یا نیروی نظامی اشاره دارد. سه منبع اصلی قدرت نرم عبارت‌اند از: فرهنگ، ارزش‌های سیاسی و سیاست خارجی.

امروزه ورزش جنبه مهمی از نفوذ سیاسی دولت‌ها شده است. ورزش ابزاری است برای امور بین‌المللی که کشورها می‌توانند با استفاده از آن به تقویت روابط در سراسر جهان

اقدام نمایند. از لحاظ تاریخی، ورزش و جذابیت آن به‌عنوان یک روش برای پیشبرد برنامه‌های سیاسی استفاده می‌شود؛ به‌طوری که بررسی‌ها نشان می‌دهد در طول تاریخ بازی‌های المپیک، استفاده سیاسی برای پیشبرد سیاست‌های بین‌المللی وجود داشته است. به‌منظور توسعه راه‌حل‌های دیپلماتیک برای حل مشکلات بین‌المللی ورزش به‌عنوان یک روش برای شروع روابط دیپلماتیک استفاده می‌شود (آپلو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). ورزش یکی از راه‌حل‌های دیپلماتیک برای حل مشکلات بین‌المللی است. از نقش‌های مهم ورزش در روابط بین‌الملل، همکاری و تعامل بین‌المللی است. رویدادهای ورزشی مکانی برای خودنمایی کشورها و ملاقات بین‌المللی است و استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری بر روابط دیپلماتیک است (ویدال و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳).

از لحاظ ابزار سیاست خارجی، ورزش ابزاری برای استفاده از قدرت نرم است (جاروی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴، گرامولگی، بنسکی و دوسزی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). حضور در صحنه‌های بین‌المللی و تمرکز بر فرهنگ و ارزش‌های صلح‌آمیز در ورزش، آن را به ابزاری مفید برای کشورها تبدیل می‌کند تا از قدرت نرم برای دستیابی به اهداف بین‌المللی و بهبود دیپلماسی عمومی خود استفاده کنند (دوبینسکی، ۲۰۱۹؛ ژائو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ کانگ و هولیهان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱).

ورزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی قدرت نرم می‌تواند ابزار کارآمدی در تعیین روابط دیپلماتیک باشد. بسیاری از سیاست‌گذاران و کارشناسان بر این باورند که دیپلماسی ورزشی ابزاری آسان، ایمن و ملایم برای بهبود روابط بین‌المللی است (مین و چوی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). آن‌ها از رویدادهای بزرگ به‌عنوان یک تبلیغ سیاسی به‌منظور پیشبرد اهداف دیپلماتیک کشورهای میزبان استفاده کرده‌اند (وون و چپو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰). ورزش این پتانسیل را دارد که ابزاری مناسب برای دیپلماسی باشد (برگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱؛ دیچر و بک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲؛

5. Apollo et al.

6. Vidal et al.

7. Jarvie

8. Garamvagnyi, Bardocz-Bencsik & Dlc zi

9. Zhaoa

10. Kang & Houlihan

11. Min & Choi

12. Won & Chiu

13. Berg

14. Dichter & Beck

1. Murray

2. Dubinsky

3. Ozsari et al.

4. Ettinger

مطلوبی از کشور خود در بین سازمان‌ها و دولت‌های خارجی هستند (نایت<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳).

تعامل ورزش و سیاست چیز جدیدی نیست. از بازی‌های المپیک باستانی به بعد، ورزش نقش مهمی در تعاملات دیپلماتیک بین سیاست‌ها ایفا کرده است (گاتیر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). دیپلماسی ورزشی درجه‌ای برای مشاهده شبکه‌های در حال تحول در حوزه ورزش و دیپلماسی است (روف و پوستلفایت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). دیپلماسی ورزشی مدرن، از طریق ایجاد پیوندهای مردمی، جذابیت مردم و فرهنگ یک ملت را به کشورهای ثالث گسترش می‌دهد (گاراموگی و همکاران، ۲۰۲۲).

نتایج پژوهش رئیس سادات و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۲)، حاکی از آن است که مسابقات ورزشی می‌تواند زمینه همگرایی و همکاری را به ارمغان آورد. با این حال، در برخی موارد، تنش‌ها و رقابت را افزایش داده و تقویت می‌کند.

مرادی‌سیاسر و بختیاری (۲۰۲۵)، در پژوهشی که با هدف طراحی الگوی جامع دیپلماسی ورزشی فرماندهی نظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شد، به این نتیجه رسیدند که دیپلماسی ورزشی فراجا با امکان ارتباطات بین‌المللی، ظرفیت بالقوه بسیاری جهت ایجاد صلح و دوستی از طریق ورزش در داخل و خارج از کشور در راستای توسعه دیپلماسی نظام جمهوری اسلامی ایران داشته و لذا اهمیت بخشی، آموزش، سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در این مقوله، ابزاری کارآمد به‌منظور توسعه دیپلماسی عمومی، دیپلماسی نظامی و حفظ و برقراری امنیت در جامعه خواهد بود.

جعفریگی و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی که با هدف طراحی مدل ساختاری شایستگی و دیپلماسی بین‌المللی مدیران ورزشی کشور انجام شد نشان دادند که چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۴ سطح، ۱۶ دیدگاه، ۳۲ بعد و ۹۱ مؤلفه است. ساختار سیستماتیک بین متغیرها در مدل به صورت ترکیبی، ماتریسی از دیدگاه‌ها و ابعاد در آموزش بین ۴ سطح است؛ سطح عوامل تأثیرگذار، سطح توسعه شایستگی، سطح انواع شایستگی و سطح کارکردهای شایستگی است. در واقع، مدل به‌عنوان زنجیره‌ای از روابط علی بین متغیرها، یکی از عوامل تأثیرگذار بر چارچوب توسعه شایستگی است و

پودلر<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) می‌تواند برای بهبود روابط بین‌المللی و زندگی شهروندان یک دولت مورد استفاده قرار گیرد. زمانی که روابط رسمی دیپلماتیک بین دولت‌ها وجود نداشته باشد، ورزش می‌تواند یکی از معدود زمینه‌هایی باشد که در آن هرگونه تعامل بین دولت‌ها رخ می‌دهد (برگ، ۲۰۲۱).

ورزش به‌عنوان عنصری از دیپلماسی عمومی که قدرت نرم نیز نامیده می‌شود، سهم بسزایی در ایجاد صلح دارد (لایت جونیور و رودرایگس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ورزش، به‌ویژه میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی، بعد کلیدی روابط دیپلماتیک بین دولت‌ها، بازیگران غیردولتی و افراد را تشکیل می‌دهد (روف و پوستلفایت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ موست<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). ورزش همچنین قدرت نرم را به کشورهای دیگر ارائه می‌کند. برخلاف قدرت سخت که از طریق اقدامات نظامی یا سیاست‌های تجاری اقتصادی اعمال می‌شود، قدرت نرم نشان‌دهنده نفوذ فرهنگی یا ناملموس بیشتری در جهان است (ترونکوس و هیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

قدرت نرم از طریق ورزش، یکی از ویژگی‌های یک دولت قوی و مدرن و دارای شهروندانی سرزنده و آماده برای رقابت با هر کشور دیگری است. برای مثال، مراسم افتتاحیه بازی‌های المپیک نه‌تنها نمایشی از سرگرمی‌های مفصل است، بلکه بستری برای انتقال زبان سیاسی به دولت‌ها و مردم جهان نیز می‌باشد (گریکس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ براونل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). از طریق چنین فرصت‌هایی است که کشورها می‌توانند نشان دهند که چقدر از جنبه‌های مختلف مانند فرهنگ و تاریخ، فناوری و شهروندان مرفه، پیشرفته و پویا هستند (برگ، ۲۰۲۱). کشورهای فراصنعتی با اقتصاد پیشرفته در عرصه بین‌الملل، از ورزش به‌عنوان ابزاری برای بهبود وضعیت اقتصادی خود استفاده می‌کنند؛ در حالی که سایر کشورها، از این پدیده به‌عنوان راهکاری موقت برای مشکلات حاکمیتی خود بهره می‌برند (اشریک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). دیپلماسی ورزشی رویکردی است که اخیراً سیاست‌مداران و دولت‌مردان دنیا با استفاده از افراد و رویدادهای ورزشی به دنبال ایجاد تصویر

1. Podoler
2. Leite Junior & Rodrigues
3. Rofe & Postlethwaite
4. Mousset
5. Trunkos & Heere
6. Grix
7. Brownell
8. Esherrick et al.

9. Knight

10. Gauthier

11. Rofe & Postlethwaite

12. Raeissadat

مرکزی و شرقی تبدیل شده است که می‌تواند نمونه‌ای برای سایر دولت‌ها و ملت‌های منطقه باشد.

دیچر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، جام جهانی فوتبال را برای مردان، بازیکنان، جوانان یا زنان به‌عنوان فضایی برای فرصت‌های دیپلماتیک متعدد معرفی کرد و پیوند بین محبوب‌ترین ورزش دنیا و دیپلماسی جهانی را در زمینه‌های ملی و فراملی مورد بررسی قرار داد.

سویلند<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی که با هدف بررسی استراتژی‌های ورزشی قطر و نحوه استفاده از دیپلماسی ورزشی کشور قطر انجام شد، نشان داد که این کشور توانسته است از ورزش خود به بهترین شکل برای به دست آوردن جذابیت و قدرت نرم در سطح جهانی استفاده کند و سیاست‌های داخلی قطر با وجود انتقادهای وارد شده به آن، در این راستا به‌خوبی عمل کرده است.

سعید<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «نامزدی قطر برای جام جهانی: نقش ورزش در روابط بین‌الملل» معتقد است دستیابی به سلامت ملی، خلق ثروت، تقویت توسعه و افزایش صلح و امنیت از مهم‌ترین کارکردهای ورزش در عرصه بین‌الملل است.

دوینسکی (۲۰۱۹)، در مقاله‌ای با عنوان «از قدرت نرم تا دیپلماسی ورزشی»، ورزش را به‌عنوان مقوله‌ای مهم در دستیابی به اهداف بین‌المللی کشورها گزارش کرده و به دلیل خاصیت نمایشی این پدیده در عرصه بین‌الملل، آن را از منابع قدرت نرم کشورها می‌داند.

وون و چپو<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، کارکردهای دیپلماسی ورزشی را در تایوان و کره جنوبی مقایسه کردند و نشان دادند که وضعیت ژئوپلیتیکی تایوان در مقایسه با سرزمین اصلی چین، تأثیر منفی بر میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی دارد.

عبدی و همکاران (۲۰۱۹)، معتقدند که ورزش منبع اصلی قدرت نرم است و دولتها از آن به‌عنوان ابزاری جذاب برای دستیابی به اهداف دیپلماتیک عمومی استفاده می‌کنند. به اعتقاد دیکسون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، ورزش و رویدادهای ورزشی نقش مهمی در تقویت و توسعه روابط دیپلماتیک بین کشورها و همچنین ایجاد صلح در جهان دارد.

سپس انواع شایستگی درنهایت به کارکردهای شناسایی شده منجر می‌شوند.

عبدی و همکاران (۲۰۲۱)، به طراحی مدل اعمال قدرت نرم از طریق دیپلماسی ورزشی پرداختند و دریافتند، منابع دیپلماسی ورزشی در ۳ گروه شامل رویدادهای ورزشی، سرمایه‌های انسانی ورزشی و تولیدکنندگان ورزشی طبقه‌بندی می‌شود.

سبزی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به طراحی مدل مفاهیم اثرگذار دیپلماسی ورزش بر توسعه روابط ایران و ایالات متحده پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که هفت عامل توسعه تجاری، امور دینی، تعاملات، امور فرهنگی، انسجام ملی، امور دیپلماتیک و دوستی در چهار سطح متأثر از فضای ورزشی کشور ایران در عرصه بین‌الملل هستند. نوری، قدیمی و شجاعی (۲۰۱۸)، در پژوهشی که با هدف طراحی الگوی دیپلماسی فوتبال ایران براساس نظریه زمینه‌ای انجام دادند مقوله‌های اصلی و فرعی دیپلماسی فوتبال شناسایی شده و به یکدیگر مرتبط شدند که عبارت بودند از: شرایط علی (ماهیت فوتبال، عوامل ساختاری، سیاست‌های فرهنگی، سیاست‌های بین‌المللی، سیاست‌های مدیریتی، سیاست‌های رسانه‌ای، سیاست‌های ورزش حرفه‌ای)، شرایط زمینه‌ای (عوامل اقتصادی، عوامل مرتبط با دولت و سیاست، عوامل فرهنگی و اجتماعی، معیارهای سنجش و سیاست‌های مرتبط با فیفا)، راهبردها (اقدامات بین‌المللی، اقدامات ساختاری، اقدامات فرهنگی و اجتماعی، اقدامات مرتبط با تیم‌های اعزامی، اقدامات تجاری و اقتصادی) و پیامدها (منزلت و اعتبار بین‌المللی، توسعه صلح و دوستی، انزواگرایی، هویت ملی و همگرایی، توسعه گردشگری ورزشی، توان‌افزایی و ارتقای مهارت).

گازاموگی و دزسی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «ورزش به‌عنوان ابزاری برای دیپلماسی عمومی در مجارستان»، رویکرد دیپلماسی ورزشی مجارستان را با تمرکز بر استفاده از ورزش در دیپلماسی عمومی معرفی کردند. آن‌ها با تأکید بر سرمایه‌گذاری مقادیر زیادی از بودجه عمومی دولت برای جذب و سازمان‌دهی مسابقات ورزشی بین‌المللی، بیان کردند که نهادینه شدن ورزش در دیپلماسی عمومی، مجارستان به کشوری پیشگام در اروپای

2. Dichter  
3. Soyland  
4. Said  
5. Won and Chiu  
6. Dixon

1. Garamvanyi & Dicz i

حوزه‌های آشنا اما نسبتاً ناشناخته است (مورای و پیگمن، ۲۰۱۴) و تا به امروز، رابطه بین دیپلماسی و ورزش بین‌المللی، به‌اندازه کافی نظریه‌پردازی نشده است. همچنین، با وجود نقش مؤثر دیپلماسی ورزشی در افزایش هویت و غرور و انسجام ملی کشورها و ارائه تصویری مطلوب از آن‌ها در عرصه بین‌المللی و کاهش انزوای سیاسی، متأسفانه سازمان‌های ورزشی ایران در این زمینه گام مؤثری برنداشته‌اند و از پتانسیل ورزش در جهت گسترش تعاملات بین‌المللی بهره نبرفته‌اند. این در حالی است که با توجه به تلاش‌های صورت گرفته در جهت تحریم اقتصادی و سیاسی جمهوری اسلامی ایران در سال‌های اخیر، حوزه ورزش می‌تواند راهگشای مؤثری در جهت ارائه تصویری واقعی و مطلوب از کشور ایران در عرصه‌های بین‌المللی باشد.

امروزه پدیده ورزش، به‌ویژه در عرصه بین‌الملل و جهانی نه‌تنها پرداختن به یکسری فعالیت‌های بدنی ساختمان‌دست تحت عنوان ورزش است، بلکه موضوعی اثرگذار در مناسبات بین کشورها، دولت‌ها و ملت‌ها محسوب می‌شود و در بسیاری از مواقع به‌عنوان ابزاری برای رفع چالش‌ها، استفاده از برنامه‌های توسعه محور، تبادل فرهنگ‌ها و آشنایی ملت‌ها با آداب و رسوم متقابل و توسعه صلح ایفای نقش می‌کند. از همین رو در ساختارهای سازمانی مختلف ورزش دنیا از جمله ایران، چه در نهادهای دولتی همچون وزارت ورزش و جوانان (بخش بین‌الملل آن‌ها) و چه در نهادهای عمومی غیردولتی همچون کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و نیز در فدراسیون‌های ورزشی، از جایگاه مؤثری برخوردار است. به‌عنوان مثال، وزارت ورزش و جوانان ایران به‌عنوان عالی‌ترین بخش دولتی ورزش کشور در مناسبات ورزشی بین کشورهای مختلف، با ایجاد یک موقعیت سازمانی تحت عنوان اداره کل روابط بین‌الملل در حوزه ستادی، تلاش می‌کند تا با استفاده از ظرفیت دیپلماسی ورزشی و از طریق انعقاد تفاهم‌نامه‌های مشترک، شرایط مناسبی را برای ارتباطات بین بخش‌های ورزشی و دولتی ایران با بخش‌های متناظر در سایر کشورها ایجاد نماید و با تعامل و دوستی با کشورهای مختلف از طریق برگزاری رویدادهای مشترک ورزشی، نقش مهمی در بهره‌مندی از ظرفیت‌های متقابل ایجاد نماید. از طرف دیگر بیش از ۵۰ فدراسیون ورزشی ایران، همه‌ساله یا به‌عنوان میزبانان رویدادهای ورزشی یا به‌عنوان میهمانان و شرکت‌کنندگان در مسابقات مختلف ورزشی حاضر می‌شوند و در حین برگزاری این رویدادها

مارلین و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ساختار و فرایند آغازین دیپلماسی ورزشی» به این نتیجه رسیدند که ورزش و رویدادهای ورزشی نقش مهمی در تقویت و توسعه روابط دیپلماتیک بین کشورها و ایجاد صلح در جهان ایفا می‌کند.

مین و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش خود با عنوان «همکاری‌های ورزشی بین دو کره: نقش بیش از اندازه دیپلماسی ورزشی در کره جنوبی» به این نتیجه رسیدند که استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری دیپلماتیک بین کشورهای کره شمالی و کره جنوبی در حال گسترش است و از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد، مبادلات ورزشی بین دو کره، بیشتر به عاملی اجتماعی برای همکاری‌های سیاسی شبیه بوده است.

عبدی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «تبدیل شدن دیپلماسی ورزشی به خروجی‌های دیپلماتیک: ارائه یک مدل دیپلماسی ورزشی» به این نتیجه رسیدند که اگر منابع دیپلماسی ورزشی هدفمند، خلاقانه و صحیح انتخاب شوند و این منابع متناسب با استراتژی‌های سیاسی هر کشور باشد، خروجی‌های آن می‌تواند هم‌راستای خروجی‌های دیپلماتیک، مدنظر اهداف سیاسی هر کشور باشد (عبدی و همکاران، ۲۰۱۸). به اعتقاد مورای<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، سادگی و قدرت ورزش برای تقویت دیپلماسی یک ملت بدیهی است (مورای، ۲۰۱۸). در یک سیستم روابط بین‌الملل که به‌سرعت در حال تغییر است، چندین دولت به ورزش به‌عنوان یک دارایی قدرت نرم مقرون‌به‌صرفه و پرمخاطب روی آورده‌اند (گاراموولگی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). دیپلماسی ورزشی پتانسیل قابل‌توجهی برای تبدیل شدن به ابزاری مؤثر در جعبه ابزار دیپلمات‌های قرن بیست و یکم دارد. از طریق ورزش، فرصتی برای تبدیل روابط خطرناک به رقابت قابل قبول، دوستانه و رقابتی ایجاد می‌شود (مورای و پیگمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

نقش قدرت نرم و ورزش در سیاست خارجی، یک حوزه تحقیقاتی رو به گسترش است (جاروی، ۲۰۲۴). با وجود رابطه دیرینه بین ورزش و سیاست بین‌الملل، تاکنون مطالعات بسیار کمی در مورد ابزارهای برقراری این رابطه انجام شده است. در تئوری و عمل، رابطه بین ورزش بین‌المللی و دیپلماسی،

1. Min & Choi

2. Murray

3. Garamvolyi et al.

4. Murray & Pigman

صاحب‌نظر در زمینه دیپلماسی ورزشی بودند که سابقه انجام فعالیت‌های پژوهشی در این حوزه را داشتند، که از بین آن‌ها ۹ نفر به‌عنوان نمونه مورد نیاز انتخاب شد و کفایت نمونه احراز گردید (رضایی‌پندری و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین، جامعه آماری پژوهش جهت تعیین اهمیت عملکرد عوامل شناسایی شده و تعیین روابط بین مؤلفه‌ها، شامل کارشناسان و صاحب‌نظران بخش ستادی سازمان‌های کلان ورزشی جمهوری اسلامی ایران (شامل وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و نیز فدراسیون‌های ورزشی) بودند که از بین آن‌ها ۱۵ نفر به شیوه هدفمند به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. شایان ذکر است، روش‌های DANP و تحلیل اهمیت و عملکرد، حتی با تعداد خبرگان کم، نتایج دقیقی ارائه می‌دهد (رضایی‌پندری، ۲۰۲۴)، مشروط بر اینکه فرآیند پرسشگری به‌خوبی نظارت شود و صلاحیت پاسخ‌دهندگان تضمین شود (ین و تسائو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). لذا در این پژوهش ۱۵ نفر خبره با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و کفایت نمونه پژوهش، احراز شده است.

ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که با روش مطالعات کتابخانه‌ای تهیه شد و پس از تأیید روایی صوری و محتوایی (به روش CVI) و نیز تأیید مقبولیت ابزار پژوهش، جهت جمع‌آوری داده‌ها و پاسخگویی به سؤالات، در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت.

روش اجرای پژوهش: یکی از اهداف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی بود. بنابراین در اولین مرحله، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات پژوهش و مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در قالب کتب، مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط و ... و نیز جستجو در سایت‌های اینترنتی مرتبط با زمینه انجام پژوهش، فهرستی شامل ۲۵ مؤلفه تشکیل‌دهنده دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی شده که در قالب ۵ بعد اصلی شامل اعتمادسازی بین‌المللی، انسجام درونی، بستری برای گفتگو، بهبود و ترویج و تصویرسازی بین‌المللی قرار گرفت. سپس به‌منظور تعیین عوامل نهایی مرتبط با مسئله پژوهش، مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای میان ۹ نفر

تلاش می‌کنند تا از ظرفیت دیپلماسی عمومی و در رأس آن دیپلماسی ورزشی استفاده نموده و ضمن برندسازی ملی ایران در بخش ورزش، در سایر حوزه‌ها نیز نقش مؤثری در معرفی ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه ایران ایفا نمایند. کمیته یا واحد روابط بین‌الملل فدراسیون‌های ورزشی و نیز کمیسیون توسعه روابط بین‌الملل و نیز کمیسیون صلح و ورزش کمیته ملی المپیک، در حاشیه رویدادهای ورزشی، نقش مؤثری برای بهره‌مندی از ظرفیت‌های ورزشی، فرهنگی، اجتماعی و گاهی سیاسی، برای برون‌رفت از چالش‌های جهانی و ملی ایفا می‌کنند. بنابراین این پژوهش در راستای کمک به مسئولین ذی‌ربط در نهادهای دولتی و عمومی ورزش کشور و حتی میز ورزش وزارت امور خارجه مؤثر است. از آنجا که در ایران، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی مختلفی در توسعه ورزش در سطح قهرمانی و حرفه‌ای فعالیت دارند که بازتاب فعالیت‌های آن‌ها می‌تواند منجر به ارائه تصویری مطلوب از دیپلماسی ورزشی ایران در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی گردد، برای توسعه دیپلماسی ورزشی در ایران، هریک از سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ورزش باید نقش داشته باشند و در توسعه دیپلماسی ورزشی مشارکت نمایند. برای تحقق این امر لازم است در ابتدا عملکرد هر یک از این دستگاه‌ها مشخص شود و سپس با توجه به وضعیت هر یک از آن‌ها و عملکرد آن‌ها در توسعه دیپلماسی ورزشی، نسبت به تقویت ابعاد دیپلماسی ورزشی در آن دستگاه خاص اقدام گردد. لذا این سؤال مطرح است که ابعاد دیپلماسی ورزشی چیست؟ و عملکرد سازمان‌های ورزشی ایران در زمینه بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیپلماسی ورزشی چگونه است؟ همچنین، به‌منظور توسعه اقدامات دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی ایران، در کدام یک از ابعاد لازم است اصلاح و یا تغییرات اساسی صورت پذیرد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات میدانی است. جامعه آماری موردنظر جهت شناسایی مؤلفه‌ها، تثبیت ابعاد و ارزیابی روایی محتوایی مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی شامل تمامی خبرگان، صاحب‌نظران، کارشناسان سازمان‌های ورزشی و نیز استادان مدیریت ورزشی

از سازمان‌های ورزشی در زمینه توسعه دیپلماسی ورزشی انجام شد. از نمونه پژوهش خواسته شد تا عملکرد سازمان‌های ورزشی را در مورد هریک از ابعاد دیپلماسی ورزشی با طیف ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) ارزش‌گذاری نمایند. در این پژوهش با استفاده از روش DNAP که ترکیبی از رویکرد دیمتل و ANP می‌باشد، ابتدا روابط شبکه مؤلفه‌ها تعیین و سپس اوزان مؤثر هریک از مؤلفه‌ها با استفاده از این روش محاسبه شد. در نهایت با استفاده از روش IPA، عملکرد هریک سازمان‌های ورزشی ایران در حوزه دیپلماسی ورزشی، مشخص شد. در این روش وزن (اهمیت) عوامل براساس مفهوم پایه ANP از ماتریس ارتباط کامل به دست می‌آید (چیو و همکاران، ۲۰۱۳). مراحل اجرای این روش به صورت اصلاح شده به صورت زیر است ۱. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم؛ ۲. نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم؛ ۳. محاسبه ماتریس ارتباطات کامل؛ ۴. نرمال‌سازی ماتریس ارتباط کامل؛ ۵. تشکیل سوپرماتریس ناموزون؛ ۶. تشکیل سوپرماتریس موزون؛ ۷. محدود کردن سوپرماتریس موزون (ابراهیمی‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

مارتیلا و جیمز<sup>۱</sup> روش تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد<sup>۲</sup> (IPA) را نخستین بار در سال ۱۹۷۷، برای تحلیل عملکرد صنعت خودرو به کار گرفتند، این روش، یک روش بازاریابی است که بیشتر در تجزیه و تحلیل انتظارات مشتری از ویژگی‌های یک محصول (اهمیت) و رضایت مشتری از آن ویژگی‌ها (عملکرد) استفاده می‌شود (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). اما امروزه، تحلیل اهمیت-عملکرد به یک ابزار مدیریتی معروف تبدیل شده است و به صورت گسترده‌ای برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوت شناسه‌های تجاری، محصولات، خدمات و اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود در صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد (چوو و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). این تکنیک بدین گونه عمل می‌کند که پژوهشگر ابتدا مؤلفه‌ها یا شاخص‌های متغیری که

از استادان دانشگاهی حوزه مدیریت ورزشی و کارشناسان خبره فدراسیون‌ها و سازمان وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک که سوابق فعالیت‌های اجرایی و تحقیقاتی داشتند، توزیع شد و از آنان خواسته شد که به هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده، امتیازی از ۱ تا ۴ اختصاص دهند. در ادامه، طبق روش والتز و واسل، شاخص روایی محتوا برای هریک از مؤلفه‌ها محاسبه شد (والتز و باسل، ۱۹۸۱).

براساس روش والتز و باسل، حداقل مقدار قابل قبول شاخص CVI هر سؤال باید برابر ۰/۷۹ باشد. براساس کات پوینت و نقطه برش در نظر گرفته شده (۳/۳۳)، حذف مؤلفه‌های فاقد روایی محتوا و اصلاح مؤلفه‌هایی که در مرز روایی محتوا قرار داشتند، در نهایت ۱۸ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی شناخته شد که با استفاده از روش DNAP، روابط شبکه‌ای مؤلفه‌ها تعیین و وزن مؤثر هر مؤلفه از ماتریس همبستگی کامل براساس مفهوم اساسی ANP محاسبه شد. در جدول شماره ۱، برخی از روش‌های افزایش مقبولیت که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، ارائه شده است. جهت تحلیل داده‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای SPSS 22 و EXCEL استفاده شده است.

### جدول ۱. روش‌های افزایش مقبولیت پژوهش

روش‌های بیان شده توسط پینتی و پارکر (۲۰۰۹)	نحوه اجرا در پژوهش حاضر
تحلیل‌گران متعدد	مشارکت همکاران پژوهش و افراد با تجربه در پژوهش با توجه به پیشینه پژوهش آن‌ها در روند انجام پرسشنامه و تحلیل داده‌ها
روش‌های متعدد	با استفاده از روش کتابخانه‌ای، پرسشنامه و جستجو در اینترنت در طول پژوهش برای جمع‌آوری حداکثر داده‌ها
منابع داده متعدد	انتخاب افراد نمونه از اقشار مختلف (با تأیید گروه پژوهش) و استفاده از منابع مکتوب و معتبر

پرسشنامه DANP از دو بخش تشکیل شده است. هدف بخش اول، شناسایی میزان تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده بر یکدیگر می‌باشد. برای این منظور، از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد که توسط آن، روابط بین ابعاد و اهمیت آن‌ها در دیپلماسی ورزشی، مورد بررسی قرار گرفت. بخش دوم با هدف تعیین عملکرد

1. Martilla & James

2. Importance-performance Analysis

3. Li et al

4. Chu & Choi

می‌شناسند و از آن‌ها رضایت دارند. این ربع نشان‌دهنده عملکرد و اهمیت بالا بوده و بیانگر آن است که شاخص‌های موجود در این ناحیه، در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار داشته و این وضعیت می‌بایست تداوم یابد.

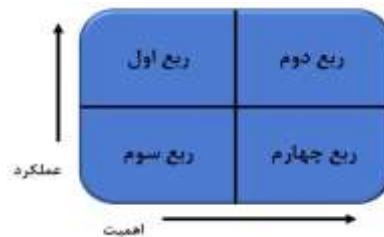
**ربع سوم- اولویت کم:** شامل ویژگی‌هایی است که افراد از آن‌ها رضایت اندکی دارند و درجه پایینی از اهمیت را برای آن‌ها عنوان کرده‌اند. همچنین، این ویژگی‌ها برای عملکرد سیستم، تهدیدکننده نبوده و نیازمند به اصلاح فوری نیست (لی و همکاران، ۲۰۰۸).

**ربع چهارم- حذف تا حد ممکن:** ویژگی‌هایی هستند که استفاده‌کنندگان از آن‌ها رضایت دارند، اما این موارد را ضروری نمی‌دانند. این ربع نشان‌دهنده اهمیت پایین و عملکرد بالا و نیز بیانگر نقاط قوت غیرمهم می‌باشد و احتمالاً بهتر است تلاش‌ها و منابع صرف شده در این بخش در جای دیگر تمرکز یابد.

### یافته‌های پژوهش

به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و تثبیت ابعاد دیپلماسی ورزشی و تعیین اهمیت عملکرد عوامل شناسایی شده، نمونه‌های پژوهش از بین صاحب‌نظران و متخصصان شاغل در بخش ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی انتخاب شد که از بین آن‌ها ۱۵ نفر به صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و همگی دارای سوابق اجرایی و پژوهشی در حوزه دیپلماسی ورزشی بودند. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش نشان می‌دهد که از نظر جنسیت اکثر خبرگان مرد (۷۹/۹۲ درصد) بودند. از نظر تحصیلات، اکثر آن‌ها دکتری (۷۳/۲۶ درصد) بودند. از نظر سن، اکثر آن‌ها بین ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۶/۲۲ درصد) بودند. همچنین، اکثر خبرگان بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۵۹/۹۴ درصد) سابقه کاری داشتند (جدول شماره ۲).

می‌خواهد مورد سنجش قرار دهد از مرور ادبیات نظری پژوهش یا مصاحبه و ... به دست می‌آورد. پس از آن محقق، پرسشنامه دوقلویی طراحی کرده که در آن پاسخ‌دهندگان نظر خود را نسبت به هر مؤلفه در دو بعد اهمیت و عملکرد در قالب نمراتی که می‌دهند مشخص می‌کنند. در گام بعدی پس از انجام تحلیل‌های ریاضی بر روی امتیازات به دست آورده شده، فاصله بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود را از دریچه نگاه پاسخ‌دهندگان مشخص می‌کند و درنهایت مبتنی بر نگرش‌های به دست آمده اولویت از مؤلفه‌ها ارائه می‌دهد. این مدل از دو جزء اصلی اهمیت محور  $X$  و عملکرد  $Y$  محور نمایش داده می‌شوند. ترکیب این دو جزء ماتریسی با چهارخانه را شکل می‌دهد که به طبقه‌بندی مشخصه‌های مورد مطالعه کمک شایانی می‌کند. شکل شماره ۱ ساختار یک ماتریس IPA را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ساختار یک ماتریس اهمیت - عملکرد

در این مدل از افراد خواسته می‌شود هر ویژگی را برحسب اهمیت و عملکرد رتبه‌بندی کنند:

**ربع اول- تمرکز بر آن<sup>۱</sup>:** ویژگی‌هایی را نشان می‌دهد که نمره رضایت پایینی از استفاده‌کنندگان گرفته‌اند، اما از نظر آن‌ها مهم می‌باشند. این ربع نشان‌دهنده آن است که شاخص‌های واقع شده در این ناحیه نیازمند به اقدام اصلاحی فوری بوده و از این منظر در اولویت بالایی قرار دارند.

**ربع دوم- حفظ عملکرد<sup>۲</sup>:** ویژگی‌هایی که در ربع حفظ عملکرد قرار دارند، ویژگی‌هایی هستند که استفاده‌کنندگان آن‌ها را به‌عنوان موارد مهم

3. Low Priority  
4. Possible Overkill

1. Concentrate Here  
2. Keep Up the Good Work

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

جنسیت	زن ۳ نفر (۱۹/۹۸ درصد)	مرد ۱۲ نفر (۷۹/۹۲ درصد)
تحصیلات	کارشناسی ارشد ۴ نفر (۶۲/۶۴ درصد)	دکتری ۱۱ نفر (۷۳/۲۶ درصد)
سن	۲۰-۳۰ سال ۱ نفر (۶/۶۶ درصد)	۳۱-۴۰ سال ۱ نفر (۶/۶۶ درصد)
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال ۱ نفر (۶/۶۶ درصد)	۱۰-۲۰ سال ۳ نفر (۱۹/۹۸ درصد)
		۲۱-۳۰ سال ۹ نفر (۵۹/۹۴ درصد)
		بیش از ۳۰ سال ۲ نفر (۱۳/۳۲ درصد)
		بیش از ۵۰ سال ۶ نفر (۳۹/۶۶ درصد)

محتوایی قابل‌قبولی داشتند (والترز و واسل، ۱۹۸۱) به‌عنوان مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران شناخته و انتخاب شدند (جدول شماره ۳).

الف. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران  
براساس نظر خبرگان پژوهش، از بین ۲۵ مؤلفه اولیه، ۱۸ مؤلفه که میانگین آن‌ها از نقطه برش در نظر گرفته شده (۳/۳۳) بالاتر بود و نیز از نظر شاخص CVI، روایی

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی

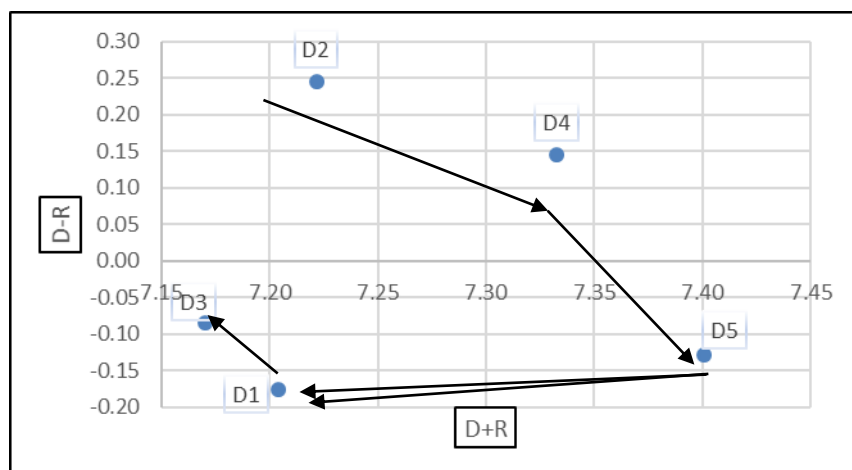
بعد	مؤلفه‌ها	نماد اختصاری	شاخص CVI	تحقیقات مشابه
اعتمادسازی بین‌المللی D1	اتحاد و هماهنگی بین‌المللی	C1	۳/۷۷	بیکر (۲۰۱۵)، هاوارد (۲۰۱۳)
	جایگاه کشور در رهبری جهانی	C2	۳/۵۵	دی (۲۰۱۸)، گریکس (۲۰۱۶)
انسجام درونی D2	روابط سیاسی همکاران راهبردی	C3	۳/۵۵	گارما (۲۰۲۰)، مین دی و همکاران (۲۰۱۸)
	لایه‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش	C4	۳/۶۶	تلا و همکاران (۲۰۱۸)، جی و همکاران (۲۰۱۶)
بستری برای گفتگو D3	رفع تبعیض و محرومیت زدایی	C5	۳/۳۳	پامنت و همکاران (۲۰۱۶)، هاوارد (۲۰۱۳)
	نشاط و شادکامی اجتماعی	C6	۳/۶۶	گارما (۲۰۲۰)، باب (۲۰۱۷)
بهبود و ترویج بین‌المللی D4	همبستگی ملی	C7	۳/۶۶	فیلیپ (۲۰۲۰)
	هویت بخشی ملی	C8	۳/۷۷	فیلیپ (۲۰۲۰)، مین دی و همکاران (۲۰۱۸)
ترویج و قدرت نرم نشان‌های ورزشی D5	توریسم ورزشی	C9	۳/۴۴	گارما و همکاران (۲۰۲۰)، تلا و همکاران (۲۰۱۸)، گریکس و همکاران (۲۰۱۶)، چاهی و همکاران (۲۰۰۱)
	مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی	C10	۳/۸۸	گریکس و همکاران (۲۰۱۶)، بیکر و همکاران (۲۰۱۵)، مورای و همکاران (۲۰۱۳)
ترویج بین‌المللی D5	منافع اقتصادی و مالی ورزشی	C11	۳/۶۶	تلا و همکاران (۲۰۱۸)، بیکر و همکاران (۲۰۱۵)
	بهبود روابط سیاسی و حقوقی	C12	۳/۶۶	مین دی و همکاران (۲۰۱۸)، ناتوکار و همکاران (۲۰۱۶)، پیگمن و همکاران (۲۰۱۴)
ترویج بین‌المللی D5	بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی	C13	۳/۴۴	پممنت و همکاران (۲۰۱۶)، گریکس و همکاران (۲۰۱۳)، ردیکر و همکاران (۲۰۰۸)
	ترویج صلح و دوستی	C14	۳/۶۶	داس و همکاران (۲۰۱۴)، چا و همکاران (۲۰۱۳)
ترویج بین‌المللی D5	ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی	C15	۳/۳۳	مارلن و همکاران (۲۰۱۹)، باب و همکاران (۲۰۱۷)، پممنت و همکاران (۲۰۱۶)
	ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای	C16	۳/۶۶	گریکس و همکاران (۲۰۱۶)، چاهی و همکاران (۲۰۰۱)، تلا و همکاران (۲۰۱۸)، گریکس و همکاران (۲۰۱۶)، پممنت و همکاران (۲۰۱۶)
ترویج بین‌المللی D5	ایجاد تصویر مطلوب از کشور	C17	۳/۸۸	تلا و همکاران (۲۰۱۸)، گریکس و همکاران (۲۰۱۶)، پممنت و همکاران (۲۰۱۶)
	جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی	C18	۳/۶۶	گارما و همکاران (۲۰۲۰)، دابینسکی و همکاران (۲۰۱۹)، پممنت و همکاران (۲۰۱۹)، تلا و همکاران (۲۰۱۸)

### ب. تعیین روابط علی و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های

#### دیپلماسی ورزشی

در دیاگرام روابط علی، محور افقی بردار (D+R) که بردار اهمیت و محور عمودی در دیاگرام روابط علی بردار (D-R) که بردار رابطه نامیده می‌شود، مؤلفه‌های موجود در شبکه را به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌کند. اگر حاصل (D-R) مثبت باشد آن مؤلفه، متعلق به گروه علت (اثرگذار) است و اگر منفی باشد، آن مؤلفه متعلق به گروه معلول (اثرپذیر) است (سونگ و همکاران، ۲۰۱۷). نمودار علی ابعاد دیپلماسی ورزشی به صورت نمودار شماره ۱ ترسیم شده است. محور افقی نمودار، اهمیت ابعاد و محور عمودی، جهت رابطه ابعاد را نشان می‌دهد. براساس نتایج مربوط به روابط علی ابعاد

دیپلماسی ورزشی، ابعاد انسجام درونی، بهبود و ترویج، در دسته ابعاد علت (اثرگذار) قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر، اگر بعد انسجام درونی دیپلماسی ورزشی ارتقا یابد، سایر ابعاد دیپلماسی ورزشی، ارتقا می‌یابد و در نتیجه، عملکرد ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی افزایش می‌یابد. همچنین، بعد تصویرسازی بین‌المللی، بااهمیت‌ترین بعد است. همچنین، بعد اعتمادسازی بین‌المللی به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد شناخته شده است. بعد بستری برای گفتگو به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین بعد شناخته شده است. ابعاد اعتمادسازی بین‌المللی، بهبود و ترویج و انسجام درونی از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و اهمیت در دیپلماسی ورزشی، نقش واسطه‌ای دارند.



نمودار ۱. روابط علی ابعاد دیپلماسی ورزشی

در بعد انسجام درونی، مؤلفه‌های همبستگی ملی، نشاط و شادکامی اجتماعی و رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی، در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار گرفته‌اند. مؤلفه همبستگی ملی، نشان‌دهنده تأثیرگذارترین مؤلفه است. مؤلفه همبستگی ملی، بااهمیت‌ترین مؤلفه است. همچنین، مؤلفه هویت‌بخشی ملی به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناخته شده است. مؤلفه‌های رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی و نشاط و شادکامی اجتماعی، نقش واسطه‌ای دارند (نمودار B).

در بعد بستری برای گفتگو، مؤلفه توریسم ورزشی در دسته مؤلفه اثرگذار قرار گرفته و نشان‌دهنده تأثیرگذارترین مؤلفه است. همچنین، مؤلفه توریسم ورزشی، بااهمیت‌ترین مؤلفه است. مؤلفه منافع اقتصادی و مالی ورزشی، به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناخته

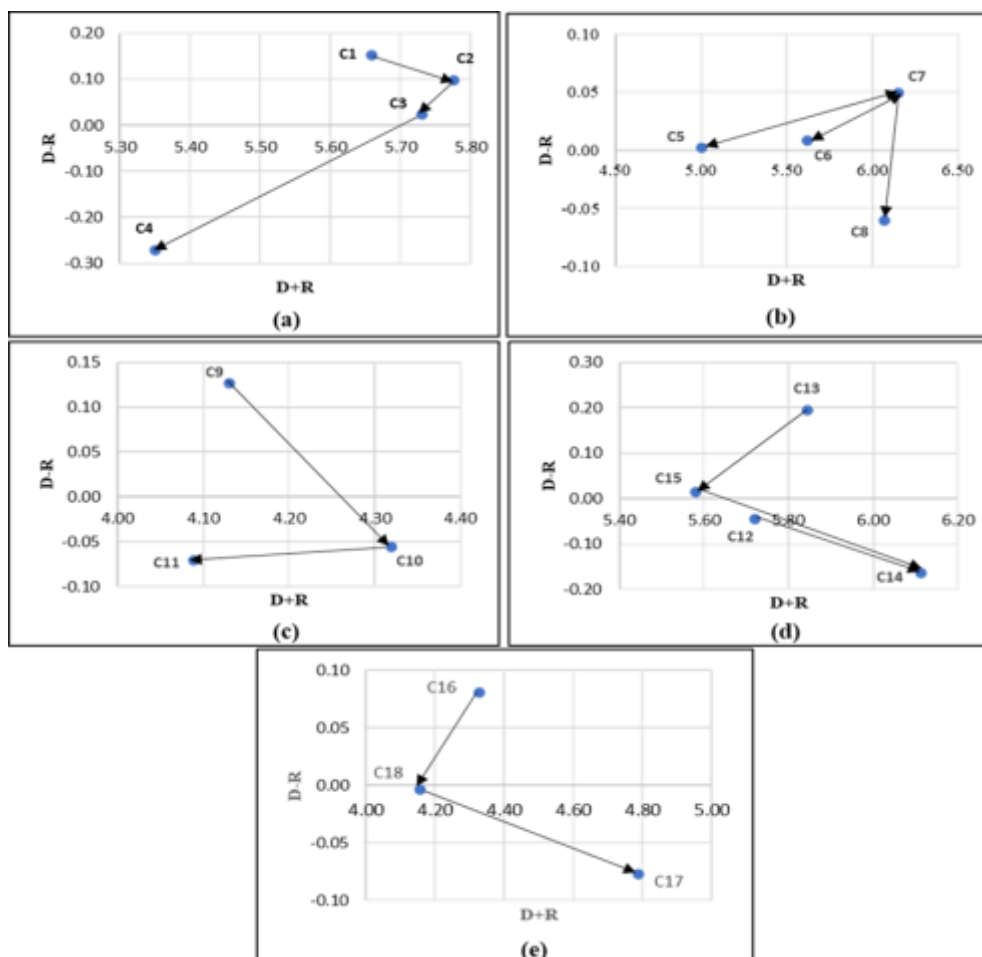
روابط علی مؤلفه‌های ابعاد دیپلماسی ورزشی در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است. براساس نتایج مربوط به روابط علی مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی، در مورد بعد اعتمادسازی بین‌المللی، مؤلفه‌های اتحاد و هماهنگی بین‌المللی، جایگاه کشور در رهبری جهانی و روابط سیاسی همکاران راهبردی، در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار گرفته‌اند. مؤلفه اتحاد و هماهنگی بین‌المللی تأثیرگذارترین مؤلفه است. همچنین، مؤلفه اتحاد و هماهنگی بین‌المللی، بااهمیت‌ترین مؤلفه است. مؤلفه لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناخته شده است. مؤلفه‌های جایگاه کشور در رهبری جهانی و روابط سیاسی همکاران راهبردی از نظر تأثیرگذاری و اهمیت در دیپلماسی ورزشی، نقش واسطه‌ای دارند (نمودار A).

استانداردها و مفاهیم اخلاقی، نقش واسطه‌ای دارند (نمودار D).

در بعد تصویرسازی بین‌المللی، مؤلفه‌های ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای، جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی، در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار گرفته‌اند و نشان‌دهنده تأثیرگذارترین مؤلفه است. همچنین، مؤلفه ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای، بااهمیت‌ترین مؤلفه است. مؤلفه ایجاد تصویر مطلوب از کشور، به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناخته شده است. مؤلفه جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی، نقش واسطه‌ای دارد.

شده است. مؤلفه مشارکت در نهادهای بین‌المللی نیز از نظر تأثیرپذیری در دیپلماسی ورزشی، نقش واسطه‌ای دارد (نمودار C).

در بعد بهبود و ترویج، مؤلفه‌های بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی، در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار گرفته‌اند و مؤلفه بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، تأثیرگذارترین مؤلفه است. همچنین، مؤلفه بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، با اهمیت‌ترین مؤلفه است. مؤلفه ترویج صلح و دوستی، به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناخته شده است. مؤلفه‌های بهبود روابط سیاسی و حقوقی، ترویج



نمودار ۲. روابط علی مؤلفه‌های ابعاد دیپلماسی ورزشی

به خود اختصاص داده و ابعاد بهبود و ترویج (۰/۲۰)، بستری برای گفتگو (۰/۲۰)، اعتمادسازی بین‌المللی (۰/۲۰) و انسجام درونی (۰/۱۹) به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

به‌منظور تعیین اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران، از روش DANP استفاده شد. براساس نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴، بعد تصویرسازی بین‌المللی، بالاترین اهمیت (۰/۲۱) را

**جدول ۴. اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی**

اهمیت	مؤلفه	اهمیت در بعد	اهمیت نسبت به کل مؤلفه
۰/۲۰	اتحاد و هماهنگی بین‌المللی	۰/۲۴۵	۰/۰۵۰
	جایگاه کشور در رهبری جهانی	۰/۲۵۳	۰/۰۵۱
	روابط سیاسی همکاران راهبردی	۰/۲۵۳	۰/۰۵۱
	لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش	۰/۲۴۹	۰/۰۵۱
	رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی	۰/۲۱۹	۰/۰۴۵
۰/۱۹	نشاط و شادکامی اجتماعی	۰/۲۴۶	۰/۰۵۰
	همبستگی ملی	۰/۲۸۲	۰/۰۵۴
	هویت‌بخشی ملی	۰/۲۸۳	۰/۰۵۴
۰/۲۰	توریسم ورزشی	۰/۳۲۵	۰/۰۶۵
	مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی	۰/۲۵۵	۰/۰۷۱
	منافع اقتصادی و مالی ورزشی	۰/۳۳۷	۰/۰۶۷
	بهبود روابط سیاسی و حقوقی	۰/۲۵۵	۰/۰۵۰
	بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی	۰/۲۴۹	۰/۰۴۹
۰/۲۰	ترویج صلح و دوستی	۰/۲۷۷	۰/۰۵۵
	ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی	۰/۲۳۴	۰/۰۴۹
۰/۲۱	ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای	۰/۳۱۵	۰/۰۶۵
	ایجاد تصویر مطلوب از کشور	۰/۳۵۹	۰/۰۷۴
	جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی	۰/۳۰۶	۰/۰۶۴
	تصویرسازی بین‌المللی		

مؤلفه‌ها و ابعاد به روش DANP و عملکرد گزارش شده توسط سازمان‌های ورزشی استفاده شده است (جدول شماره ۵).

**ج. تحلیل اهمیت- عملکرد ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی**  
 به‌منظور بررسی وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی از تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شده است. برای این منظور، از مقادیر اهمیت محاسبه شده برای

**جدول ۵. اهمیت و عملکرد ابعاد دیپلماسی ورزشی**

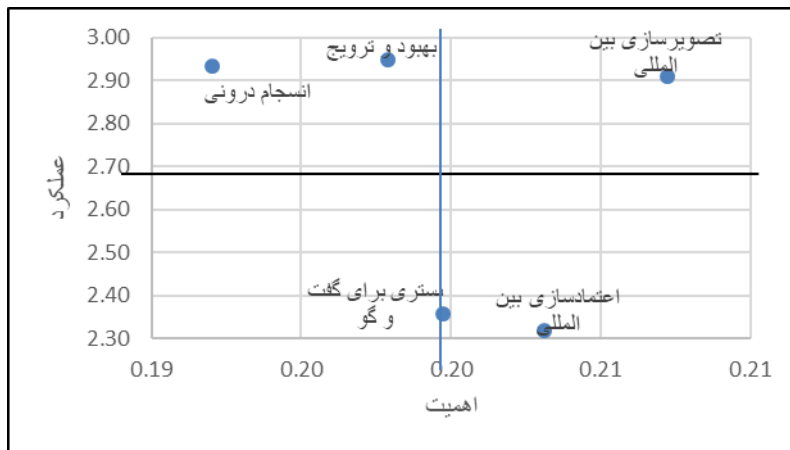
عملکرد	اهمیت	ابعاد و مؤلفه‌ها
۲/۳۲	۰/۲۰	اعتمادسازی بین‌المللی
۲/۹۳	۰/۱۹	انسجام درونی
۲/۳۶	۰/۲۰	بستری برای گفتگو
۲/۹۵	۰/۲۰	بهبود و ترویج
۲/۹۱	۰/۲۱	تصویرسازی بین‌المللی
۲/۵۳	۰/۰۵	اتحاد و هماهنگی بین‌المللی
۲/۰۷	۰/۰۵	جایگاه کشور در رهبری جهانی
۲/۲۰	۰/۰۵	روابط سیاسی همکاران راهبردی
۲/۴۷	۰/۰۵	لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش
۲/۲۰	۰/۰۴	رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی
۳/۰۷	۰/۰۵	نشاط و شادکامی اجتماعی
۳/۲۰	۰/۰۵	همبستگی ملی
۳/۲۷	۰/۰۵	هویت‌بخشی ملی
۲/۰۷	۰/۰۶	توریسم ورزشی
۲/۶۷	۰/۰۷	مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی
۲/۳۳	۰/۰۷	منافع اقتصادی و مالی ورزشی
۲/۶۰	۰/۰۵	بهبود روابط سیاسی و حقوقی

## ادامه جدول ۵. اهمیت و عملکرد ابعاد دیپلماسی ورزشی

عملکرد	اهمیت	ابعاد و مؤلفه‌ها
۲/۸۰	۰/۰۵	بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی
۳/۴۰	۰/۰۵	ترویج صلح و دوستی
۳/۰۰	۰/۰۵	ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی
۲/۹۳	۰/۰۷	ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای
۳/۲۰	۰/۰۷	ایجاد تصویر مطلوب از کشور
۲/۶۰	۰/۰۶	جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی

مطلوب قرار داشته و این وضعیت می‌بایست تداوم یابد. ربع سوم (اولویت کم) بعد اعتمادسازی بین‌المللی را شامل می‌شود. این ربع نشان‌دهنده اهمیت و عملکرد پایین بوده و بیانگر آن است که شاخص‌های موجود در این ناحیه، برای عملکرد سیستم، تهدیدکننده نبوده و نیازمند اصلاح فوری نیست. ربع چهارم (حذف تا حد ممکن) بعد بستری برای گفتگو را شامل می‌شود. این ربع نشان‌دهنده اهمیت پایین و عملکرد بالا و نیز بیانگر نقاط قوت غیرمهم است و احتمالاً بهتر است تلاش‌ها و منابع صرف شده در این بخش در جای دیگر تمرکز یابد (نمودار شماره ۳).

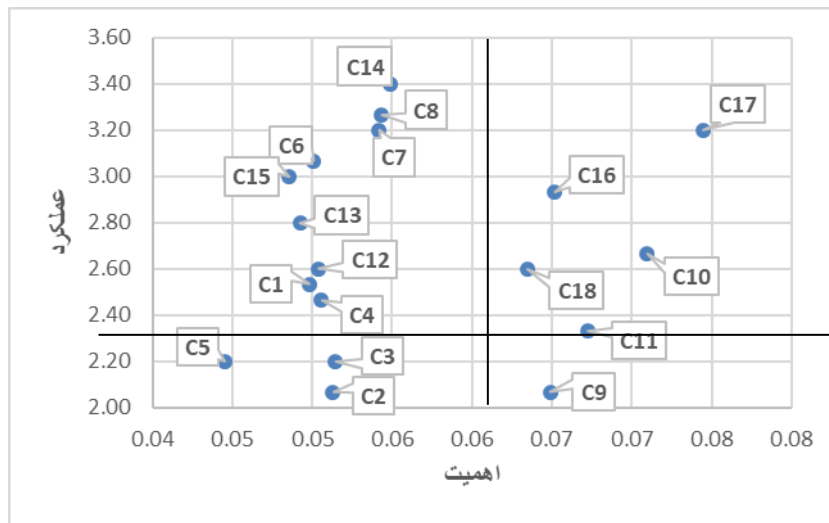
ماتریس اهمیت-عملکرد ابعاد دیپلماسی ورزشی، از چهار ربع تشکیل شده است. در ربع اول (تمرکز)، بعد انسجام درونی و بهبود و ترویج قرار گرفته‌اند. این ربع، اهمیت پایین و عملکرد بالا را شامل می‌شود. در واقع مؤلفه‌هایی که در این ربع قرار گرفته‌اند، اهمیت پایین و عملکرد بالایی دارند و نیازمند اقدام اصلاحی فوری بوده و از این نظر در اولویت بالایی قرار دارند. ربع دوم (حفظ عملکرد)، بعد تصویرسازی بین‌المللی را شامل می‌شود. این ربع نشان‌دهنده اهمیت و عملکرد بالا بوده و بیانگر آن است که شاخص‌های موجود در این ناحیه، در وضعیت نسبتاً



نمودار ۳. ماتریس اهمیت-عملکرد ابعاد دیپلماسی ورزشی

اتحاد و هماهنگی بین‌المللی، جایگاه کشور در رهبری جهانی، روابط سیاسی همکارانه راهبردی، لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش، رفع تبعیض و محرومیت-زدایی و بهبود روابط سیاسی و حقوقی را شامل می‌شود. ربع چهارم (حذف تا حد ممکن) مؤلفه‌های تورسم ورزشی، مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی، منافع اقتصادی و مالی ورزشی و جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی را شامل می‌شود (نمودار شماره ۴).

همچنین، ماتریس اهمیت-عملکرد مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی نشان می‌دهد، در ربع اول (تمرکز) مؤلفه‌های نشاط و شادکامی اجتماعی، همبستگی ملی، هویت‌بخشی ملی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، ترویج صلح و دوستی و ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی قرار گرفته است. ربع دوم (حفظ عملکرد)، مؤلفه‌های ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای و ایجاد تصویر مطلوب از کشور را شامل می‌شود. ربع سوم (اولویت کم) مؤلفه‌های



نمودار ۴. ماتریس اهمیت- عملکرد مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر مطالعه دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران بود. نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که ۱۸ گویه پرسشنامه ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی، قابل تقلیل به ۵ عامل شامل اعتمادسازی بین‌المللی (۴ مؤلفه)، انسجام درونی (۴ مؤلفه)، بستری برای گفتگو (۳ مؤلفه)، بهبود و ترویج (۴ مؤلفه) و تصویرسازی بین‌المللی (۳ مؤلفه) است. بخشی از نتیجه به دست آمده با نتیجه پژوهش‌های داینسکای (۲۰۱۹)، فیلیپت (۲۰۱۷)، شیو (۲۰۱۶)، پولو (۲۰۱۵)، کاسترو (۲۰۱۳) و محمدحسن (۱۴۰۲) همسو است. این محققان نیز در تحقیقات خود به برخی از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر دیپلماسی ورزشی اشاره نموده‌اند.

یکی از ابعاد مهم دیپلماسی ورزشی، اعتمادسازی بین‌المللی است؛ به‌گونه‌ای که با استفاده از بستر ورزش می‌توان اتحاد و هماهنگی بین‌المللی را توسعه بخشیده و روابط سیاسی همکارانه راهبردی میان کشورها را توسعه بخشید. چرا که دیپلماسی ورزش مسیری نرم برای کشف یا تغییر معنادر سیاست خارجه میان حکومت‌هاست. پس از جنگ جهانی دوم و به دنبال اولین پخش زنده تلویزیونی در بازی‌های المپیک ۱۹۶۰ رم، در کنار مطرح شدن مفاهیمی مانند قدرت نرم، دیپلماسی نوین و دیپلماسی عمومی، ورزش به‌تدریج به‌عنوان ابزاری کارآمد و قابل-

انعطاف در سیاست خارجه زمینه‌ساز «از سرگیری» روابط میان دولت‌ها گردید (مورای و همکاران، ۲۰۱۴). نمونه بارز و تاریخی این اتفاق را می‌توان در آوریل ۱۹۷۱ و به آنچه بعدها به‌عنوان دیپلماسی پینگ‌پنگ نام گرفت، مشاهده کرد؛ این ملاقات تاریخی را ابتدا کمیته ملی غیرانتفاعی ایالات‌متحده پس از ملاقات بازیکن آمریکایی گلن کووان با قهرمان ۳ دوره مسابقات پینگ‌پنگ جهان یعنی ژوانگ زونگ که در مارس ۱۹۷۱ در شهر ناگویای ژاپن صورت گرفت، پیشنهاد داد. بعدها این پیشنهاد توسط حکومت‌های مائو و نیکسون به‌عنوان ابزاری برای سنجش از بین بردن سردی روابط میان چین و ایالات‌متحده استفاده گردید. دیپلماسی پینگ‌پنگ در واقع راه را برای ملاقات مشاور دبیر ملی ایالات‌متحده آمریکا و بازدید او از چین و بعدها بازدید رئیس‌جمهور نیکسون در سال ۱۹۷۲ هموار کرد (پیگمن و همکاران، ۲۰۱۴). گریکس (۲۰۱۳) و پیگمن و همکاران (۲۰۱۴) تعبیر جالبی از این اتفاق تاریخی دارند؛ از نظر آن‌ها دیپلماسی پینگ‌پنگ در سال ۱۹۷۱ نقش «ذوب‌کننده یخ» روابط میان چین و ایالات‌متحده را داشت. مورد جدیدتر، دیپلماسی کریکت در میان کشورهای هند و پاکستان در مارس ۲۰۱۱ است که طی آن گیلانی<sup>۱</sup> نخست‌وزیر پاکستان دعوت همتای هندی خود سینگ<sup>۲</sup> را برای شرکت و تماشای مرحله نیمه‌نهایی جام جهانی کریکت که مابین رقبای آسیای جنوبی برگزار شد، پذیرفت

1. Gilani

2 Manmohan Singh

کسب میزبانی این‌گونه رویدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند، همین مزایای مالی و اقتصادی ورزش است. یکی دیگر از ابعاد دیپلماسی ورزشی، بعد بهبود و ترویج است که به مواردی مانند بهبود روابط سیاسی و حقوقی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، ترویج صلح و دوستی و ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی اشاره دارد. در این راستا بایستی توجه داشت که ورزش در موضوعات حیاتی روابط بین‌الملل چون قدرت، منافع ملی، امنیت، صلح، اعتبار و منزلت، سیاست خارجی، دیپلماسی و قدرت نرم تأثیر گذاشته و هنرنمایی می‌کند. به‌عنوان نمونه، صلح یک آرمان همگانی و از مهم‌ترین ضرورت‌های زمانه است و اساس زندگی انسانی را تشکیل می‌دهد. توسعه جامعه و خوشبختی همه نیازمند صلح هستند. صلح صرفاً ارتباط نیست بلکه صلح عبارت از تبادل افکار، محبت دوطرفه و پذیرش یکدیگر است. بر همین اساس است که یکی از اهداف جنبش المپیک پایان بخشی به منازعات بین‌المللی و سیاسی و برقراری صلح می‌باشد. روابط سیاسی بین کشورها همواره یکی از نکات مهم و قابل‌ذکر در مسابقات ورزشی بوده و نقش آن انکارناپذیر است.

انواع ابزار ارتباطی، عرصه ورزش را به صحنه نمایش جهانی مبدل کرده، به‌طوری که تمایل رو به رشد به ورزش باعث شکل‌گیری مسائل و موضوعاتی شده است که در اصل ماهیت سیاسی و اجتماعی دارند. بنابراین می‌توان انتظار داشت که با ارتقای دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی، شاهد بهبود روابط سیاسی و حقوقی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی و ترویج صلح و دوستی کشور ایران با سایر دولت‌ها و ملل باشیم.

یکی دیگر از ابعاد دیپلماسی ورزشی را تصویرسازی بین‌المللی تشکیل می‌دهد. در واقع کشورها می‌توانند از این ابزار به‌منظور بهبود وجهه سیاسی خود در محیط بین‌المللی استفاده نمایند چرا که چنانچه تصویر و پیام دیپلماتیک از طریق ارزش‌های ورزشی مثبت منتقل شود، ادراکات از سیاست خارجی می‌تواند به شکل چشمگیری تغییر و بهبود یابد. نمونه این موضوع بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن بود که چین با استفاده از این مراسم پربازده، تصویر خود در جامعه جهانی را تقویت و به‌عنوان یک‌قطب اقتصادی جهان خود را تثبیت کرد.

(مورای، ۲۰۱۲). مردم این دو کشور به‌رغم یک دهه اختلاف و خصومت با یکدیگر به دلیل وجود علاقه مشترک (کریکت) و برگزاری یک سری مسابقات دوستانه در سال ۲۰۰۴ در این رشته، خطر حمله نظامی و جنگ را از بین بردند (مورای و پیگمن، ۲۰۱۴).

همچنین، علاوه بر مزایای پرشمار بین‌المللی و سیاسی، دیپلماسی ورزشی می‌تواند در سطح ملی نیز نتایج مثبتی به ارمغان آورده و موجب انسجام درونی در کشور گردد که یکی دیگر از ابعاد دیپلماسی ورزشی را تشکیل می‌دهد. دیپلماسی بهینه ورزشی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای ورزش و فعالیت بدنی در کشور شود و در پی آن، رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی و نیز ارتقای نشاط و شادکامی اجتماعی برای آحاد جامعه قابل پیش‌بینی است. از طرف دیگر، دیپلماسی ورزشی به‌ویژه در زمان برگزاری رقابت‌های بین‌المللی موجب همبستگی ملی و هویت بخشی ملی می‌شود. برای نمونه، در مسابقات جهانی اهتزاز پرچم و پخش سرود ملی یک کشور به دنبال پیروزی ورزشکاران وابسته به خرده‌فرهنگ‌های مختلف آن کشور بازگوکننده وحدت ملی در آن کشور است. نظر به مزایای پرشمار دیپلماسی ورزشی، پیشنهاد می‌شود دولتمردان و سیاستمداران کشور با تمرکز بیشتر بر دیپلماسی ورزشی و ایجاد زمینه‌های بهبود این نوع دیپلماسی، موجبات بهبود ارتقای کشور در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... را مهیا سازند.

به‌علاوه، دیپلماسی ورزشی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای توریسم ورزشی، مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی و منافع اقتصادی و مالی ورزشی برای کشورها گردد که در این پژوهش در قالب بعد بستری برای گفتگو شناسایی شد. بر کسی پوشیده نیست که رقابت‌های ورزشی بزرگ همچون رقابت‌های جام جهانی رشته‌های مختلف ورزشی و به‌ویژه جام جهانی فوتبال، بازی‌های المپیک و سایر رویدادهای ورزشی می‌تواند زمینه جذب گردشگران ورزشی بسیاری را از اقصی نقاط جهان به محل میزبان آن رقابت‌ها ایجاد نموده و علاوه بر بهبود وجهه اجتماعی و فرهنگی کشور میزبان، مزایای مالی و اقتصادی بسیاری را نیز به دنبال داشته باشد. لذا یکی از دلایلی که سبب می‌شود همواره کشورها و شهرهای مختلف دنیا برای

فرهنگی تأثیرگذارترین مؤلفه در این بعد است. به عبارت دیگر، اگر مؤلفه بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی ارتقا یابد، سایر مؤلفه‌های بعد بهبود و ترویج نیز ارتقا می‌یابند و در نتیجه، زمینه دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی نیز افزایش می‌یابد. در توضیح یافته به دست آمده در این بخش باید گفت، بر کسی پوشیده نیست که اوضاع مناسب اجتماعی و فرهنگی می‌تواند در نگرش افراد جامعه و نهایتاً عملکرد آن‌ها اثرات مثبت بسزایی داشته باشد. در ارتباط با این موضوع باید به تجارب برخی کشورها اشاره داشت که در اثر شرایط اجتماعی و فرهنگی مناسب، در طول سال‌ها توانسته‌اند روابط مناسبی با سایر کشورها داشته باشند. به‌عنوان نمونه، کشور سوئیس که یکی از بهترین کشورهای جهان از لحاظ اجتماعی و فرهنگی است، بیش از ۲۰۰ سال است که با هیچ کشوری وارد جنگ نشده و حتی در طول جنگ‌های جهانی اول و دوم نیز موضع بی‌طرف داشته و به همین دلیل، امروزه مرکز بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی از جمله کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون جهانی فوتبال است. با تعمیم این توضیحات به سازمان‌های ورزشی ایران می‌توان گفت که در صورت بهبود و ارتقای شرایط اجتماعی و فرهنگی در کشور، انتظار می‌رود که کارکنان و روسای این سازمان‌ها نیز به‌عنوان بخشی از جامعه‌ای که از شرایط اجتماعی و فرهنگی مناسبی برخوردارند، نگرش و عملکرد مناسبی در قبال روابط بین‌المللی اتخاذ نموده و شرایط را برای بهبود روابط سیاسی و حقوقی، ترویج صلح و دوستی و ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی در جهان تسهیل نمایند. بنابراین، نتیجه به دست آمده را می‌توان نتیجه‌ای منطقی دانست و لذا پیشنهاد می‌شود که بیش از سایر مؤلفه‌ها، موضوع بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور در رأس برنامه‌های دولتمردان قرار گیرد تا بتوان با ارتقای آن زمینه بهبود دیپلماسی ورزشی و نهایتاً کسب مزایای پرشمار آن را برای کشور فراهم نمود.

بخش دیگر یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد «اعتمادسازی بین‌المللی»، «بستری برای گفتگو» و «تصویرسازی بین‌المللی» در دسته ابعاد معلول (تأثیرپذیر) قرار دارند. در واقع می‌توان بیان داشت که این ابعاد نتیجه ارتقای ابعاد «انسجام درونی» و «بهبود و ترویج» هستند.

به‌علاوه، بررسی روابط و اهمیت ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی ایران نشان داد که ابعاد «انسجام درونی» و «بهبود و ترویج» در دسته ابعاد علت (اثرگذار) و ابعاد «اعتمادسازی بین‌المللی»، «بستری برای گفتگو» و «تصویرسازی بین‌المللی» در دسته ابعاد معلول (تأثیرپذیر) قرار گرفته‌اند. همچنین، بعد «انسجام درونی» تأثیرگذارترین و بعد «اعتمادسازی بین‌المللی» تأثیرپذیرترین بعد از نظر ارتباط بودند و از نظر اهمیت، بعد «تصویرسازی بین‌المللی» بااهمیت‌ترین و بعد «بستری برای گفتگو» کم‌اهمیت‌ترین بعد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را تشکیل می‌دادند.

همچنین، در بعد انسجام درونی (مؤثرترین بعد دیپلماسی ورزشی)، مؤلفه‌های همبستگی ملی، نشاط و شادکامی اجتماعی و رفع تبعیض و محرومیت‌زدایی در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار داشته و مؤلفه همبستگی ملی تأثیرگذارترین مؤلفه است. به عبارت دیگر، اگر مؤلفه همبستگی ملی ارتقا یابد، سایر مؤلفه‌های بعد انسجام درونی، ارتقاء یافته و در نتیجه، زمینه دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی نیز افزایش می‌یابد. نتیجه به دست آمده کاملاً منطقی و قابل قبول می‌نماید چرا که همواره همبستگی ملی می‌تواند بر بسیاری از حوزه‌های کشورها تأثیرات مثبتی داشته باشد. برای نمونه، بارها مشاهده شده است که در ورزش‌های تیمی همچون فوتبال، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در برد تیم‌ها، همبستگی، اتحاد و یکدست بودن بازیکنان تیم‌ها بوده است. در مقابل، تیم‌های بسیاری نیز وجود داشته‌اند که با وجود داشتن ستاره‌های پرشمار به دلیل عدم انسجام نتوانسته‌اند نتیجه لازم را به دست آورند.

علاوه بر بعد انسجام درونی، بعد بهبود و ترویج نیز دیگر بعد تأثیرگذار بر سایر ابعاد دیپلماسی ورزشی را تشکیل می‌داد. بعد بهبود و ترویج از مؤلفه‌های بهبود روابط سیاسی و حقوقی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی، ترویج صلح و دوستی و ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی تشکیل شده است که از میان آن‌ها، مؤلفه‌های بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی و ترویج استانداردها و مفاهیم اخلاقی در دسته مؤلفه‌های اثرگذار قرار گرفته و نتیجه بیانگر این است که مؤلفه بهبود شرایط اجتماعی و

در نهایت، یافته‌های این بخش نشان داد که از نظر اهمیت، بعد «تصویرسازی بین‌المللی» با اهمیت‌ترین بعد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور را تشکیل می‌دادند. در واقع می‌توان گفت مهم‌ترین هدف از دیپلماسی ورزشی را «تصویرسازی بین‌المللی» و یا به بیانی دیگر بهبود وجهه کشور تشکیل می‌دهد؛ چرا که با بهبود وضعیت تصویرسازی بین‌المللی، انتظار می‌رود که ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای کشور ارتقاء یافته، تصویر مطلوب از کشور در صحنه بین‌المللی ایجاد شده و جذابیت و قدرت نرم نشان‌های ورزشی نیز افزایش یابد. در همین راستا، مؤلفه ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای، تأثیرگذارترین مؤلفه این بعد بود. به عبارت دیگر، اگر مؤلفه ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای ارتقا یابد، سایر مؤلفه‌های بعد تصویرسازی بین‌المللی نیز ارتقا می‌یابد و در نتیجه، زمینه دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی افزایش یافته و در نهایت زمینه ایجاد و بهبود تصویر مطلوب از کشور در جوامع بین‌المللی فراهم می‌شود. این موضوع کاملاً واضح است که در صورت وجود تصویر نامناسب از یک کشور، احتمال اعطای میزبانی یک رویداد ورزشی بین‌المللی به آن کشور غیرممکن و یا بسیار نامحتمل خواهد بود. برای نمونه، امروزه کشور افغانستان به‌عنوان یک کشور ناامن در جوامع بین‌المللی شناخته شده و از تصویر و وجهه نامناسبی در میان مردم جهان برخوردار است؛ لذا منطقی است که میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی به این کشور اعطا نشود. حال با توجه به آنکه کسب میزبانی رقابت‌های ورزشی از مزایا و منافع مالی و اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... بسیاری برای کشورمان برخوردار است، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی ورزش کشور با همکاری دولتمردان و سیاستمداران تلاش نمایند تا با ارتقای وضعیت دیپلماسی ورزشی، تصویر کشور در اذهان عمومی جهان را ارتقا بخشیده و در کنار سایر مزایای این موضوع، شرایط کسب میزبانی رقابت‌های مختلف ورزشی برای کشورمان را مهیا سازند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر قرارگیری بعد «بهبود و ترویج» و مؤلفه‌های آن در دسته ابعاد تأثیرگذار در دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که بیش از سایر مؤلفه‌های این بعد،

در این زمینه توجه به این نکته می‌تواند منطقی باشد که موضوعاتی همچون ارتقای توریسم ورزشی، مشارکت در نهادهای بین‌المللی ورزشی و منافع اقتصادی و مالی ورزشی تنها در شرایطی ممکن است که کشورمان بتواند روابط مناسبی با جوامع بین‌المللی داشته باشد چرا که با بهبود روابط سیاسی و کسب جایگاه مناسب در سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، احتمال کسب میزبانی رقابت‌های مختلف ورزشی نیز ارتقاء یافته و در کنار آن می‌توان به بهبود وضعیت توریسم ورزشی در کشور ایران نیز امیدوار بود. بنابراین، منطقی است که بعد بستری برای گفتگو و مؤلفه‌های آن متأثر از ابعاد انسجام درونی و بهبود و ترویج باشند.

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بعد اعتمادسازی بین‌المللی، تأثیرپذیرترین بعد دیپلماسی ورزشی است و از میان مؤلفه‌های آن، مؤلفه لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش، تأثیرپذیرترین مؤلفه را تشکیل می‌دهد. واضح است که بحث اعتمادسازی به‌ویژه در میان کشورهای مختلف و در روابط بین‌المللی، فرایندی بسیار زمان‌بر است و نمی‌توان انتظار داشت که کشورها به‌ویژه کشورهایی که سابقه تخاصم با هم دارند، به‌سادگی به یکدیگر اعتماد کنند. لذا، به نظر می‌رسد تا زمانی که دیپلماسی ورزشی از طریق ابعاد انسجام درونی و بهبود و ترویج ارتقا نیابد، اعتمادسازی بین‌المللی نیز غیرممکن بوده و در کنار آن لابی‌گری و بهره‌گیری اهرمی از ورزش نیز غیرممکن خواهد بود؛ چرا که لابی‌گری تنها در صورت داشتن چند متحد بین‌المللی امکان‌پذیر خواهد بود. برای نمونه، نظر به اعتماد متقابل کشور آمریکا و اغلب کشورهای غربی، آن‌ها توانستند با لابی‌گری و دیپلماسی مناسب، بازی‌های المپیک ۱۹۸۰ مسکو را تحریم نموده و از ورزش به‌عنوان یک اهرم فشار بر کشور روسیه به نحو احسن بهره‌گیری نمایند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی ورزش کشورمان با همکاری دولتمردان کشور، زمینه ارتقای روابط بین‌المللی به‌ویژه در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی را فراهم نمایند تا بدین طریق بتوانند جایگاه مناسبی در این نهادها یافته و در صورت نیاز، با لابی‌گری، از اهرم ورزش به سود منافع کشور استفاده نمایند.

«تصویرسازی بین‌المللی» در ناحیه ابعاد دارای اهمیت بالا و عملکرد بالا در دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی سازمان‌های کلان ورزش کشور با حفظ و ارتقای شرایط موجود از جمله حفظ و ارتقای ارتباطات و تعاملات فرهنگی و رسانه‌ای با سایر کشورها، تصویر مطلوب موجود کشور در جوامع بین‌المللی را حفظ و در جهت بهبود آن نیز تلاش نمایند. در نهایت با توجه به آنکه تمرکز پژوهش حاضر بر ابعاد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور بود، پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به بررسی موانع پیش روی دیپلماسی بهینه ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور پرداخته شود. همچنین، با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، یک تقویم رویداد محور ویژه و جامع با هدف توسعه تعاملات بین‌المللی، با همکاری وزارت گردشگری و میراث فرهنگی و وزارت امور خارجه و فدراسیون‌های ورزشی تدوین و تصویب نمایند. به علاوه، فدراسیون‌های ورزشی مختلف با ارائه یک برنامه راهبردی و عملیاتی، به ثبت رویداد ورزشی ایرانی در تقویم فدراسیون‌های جهانی خود اقدام نمایند و سالانه میزبان یک رویداد بین‌المللی رسمی یا دوستانه شوند. همچنین، هفته ملی دیپلماسی ورزشی با هدف توسعه تعاملات بین‌المللی از طریق ورزش، در تقویم رسمی کشور ثبت شود و بخش‌های مختلف دولتی و غیردولتی نسبت به ارائه برنامه برای استفاده از این ظرفیت اقدام نمایند. در پایان، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از مطالعات تطبیقی، وضعیت دیپلماسی ورزشی در سایر کشورها را مورد بررسی قرار داده و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد.

### سپاسگزاری

از تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر که مشارکت و همکاری ارزشمندشان باعث شد تا بتوانیم این پژوهش را با موفقیت به پایان برسانیم، صمیمانه قدردانی می‌کنیم.

موضوع بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور در رأس برنامه‌های دولتمردان قرار گیرد تا بتوان با ارتقای آن زمینه بهبود دیپلماسی ورزشی و نهایتاً کسب مزایای پرشمار آن را برای کشور فراهم کرد. همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر قرارگیری بعد «اعتمادسازی بین‌المللی» و مؤلفه‌های آن در دسته ابعاد تأثیرپذیر در دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی ورزش کشور با همکاری دولتمردان کشور زمینه ارتقای روابط بین‌المللی به‌ویژه در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی را فراهم نماید تا بدین طریق بتوانند جایگاه مناسبی در این نهادها یافته و در صورت نیاز، با لابی‌گری، از اهرم ورزش به سود منافع کشور استفاده نمایند. همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر قرارگیری بعد «تصویرسازی بین‌المللی» و مؤلفه‌های آن در دسته ابعاد تأثیرپذیر در دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی ورزش کشور با همکاری دولتمردان و سیاست‌مداران تلاش نمایند تا با ارتقای وضعیت دیپلماسی ورزشی، تصویر کشور در اذهان عمومی جهان را ارتقا بخشیده و در کنار سایر مزایای این موضوع، شرایط کسب میزبانی رقابت‌های مختلف ورزشی برای کشورمان را مهیا سازند. به علاوه، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر قرارگیری ابعاد «انسجام درونی» و «بهبود و ترویج» در ناحیه ابعاد دارای اهمیت پایین و عملکرد بالا در دیپلماسی ورزشی سازمان‌های ورزشی کشور، پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی ورزش کشور با مشارکت و همکاری سایر مدیران عالی دولت شرایطی را مهیا نمایند تا با ارتقای نشاط و شادکامی اجتماعی، ارتقای همبستگی ملی و هویت بخشی ملی، بهبود روابط سیاسی و حقوقی، بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی و ترویج صلح و دوستی، بسترهای بهبود و ارتقای دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های کشور را مهیا نمایند. همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر قرارگیری بعد

### References

Abdi, K., Talebpour, M., Fullerton, J., Ranjkesh, M.J., & Jabbari Nooghabi, H. (2018). Converting Sports Diplomacy to Diplomatic Outcomes: Introducing a Sports Diplomacy Model. *International Area*

*Studies Review*, 21(4), 365-381. <https://doi.org/10.1177/2233865918808058>  
Abdi, K., Talebpour, M., Fullerton, J., Ranjkesh, M.J., & Jabbari Nooghabi, H. (2019). Identifying Sports Diplomacy

- Resources as Soft Power Tools. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(3), 147-155. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00115-9>
- Abdi, K., Talebpour, M., Ranjkesh, M., & Jabbari Nooghabi, H. (2021). The Modeling of Soft Power Implementation Throughout Sport Diplomacy. *Sport Management Studies*, 13(66), 263-296. (In Persian)
- Apollo, M., Mostowska, J., Legut, A., Maciuk, K., & Timothy, D. J. (2023). Gender Differences in Competitive Adventure Sports Tourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 42, 100604. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100604>
- Berg, B K. ( 2021). The Immense Potential of Sport Diplomacy. *Findings in Sport, Hospitality, Entertainment, and Event Management*. Vol. 1.
- Brownell, S. (2013). The Olympic Public Sphere: The London and Beijing Opening Ceremonies as Representative of Political Systems. In *International Journal of the History of Sport*, 30, 1315-1327. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.793180>
- Chiu, WY., Tzeng, GH., & Li, HL. (2013). A new hybrid MCDM model combining DANP with VIKOR to improve E-store business. *Knowledge-Based Systems*, 37(January), 48-61. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2012.06.017>
- Dichter, H.L. (2020). *Soccer Diplomacy International Relations and Football since 1914*. Edited by Peter J. Beck. <https://doi.org/10.2307/j.ctv12sdv7x>
- Dichter, H.L., & Beck, P.J., (2022). Soccer Diplomacy: International Relations and Football since 1914, *Sport in History*, 42 (1), 154-156. <https://doi.org/10.1080/17460263.2021.2024975>
- Dixon, Marlene A., Arden, J., Anderson, Robert E., Baker, Pamela HB. Esherick, C. (2019). Management in Sport for Development: Examining the Structure and Processes of a Sport Diplomacy Initiative. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(3/4), 268. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2019.099787>
- Ebrahimipour, H., Mokhtari Dinani, M., & Rezaei Pandari, A. (2021). Influential Social Marketing Interventions in Physical Activity Promotion. *Health Education*, 121(6), 569-83. (In Persian) <https://doi.org/10.1108/HE-04-2021-0058>
- Esherick, C., Baker, RE., Jackson, S., & Sam, M. (2018). *Case Studies in Sport Diplomacy*. FiT Publishing.
- Ettinger, A. (2023). Saudi Arabia, Sports Diplomacy and Authoritarian Capitalism in World Politics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 531-547. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2206402>
- Garamvölgyi, B., Bardocz-Bencsik, M., & Dłuzi, T. (2022). Mapping the Role of Grassroots Sport in Public Diplomacy. *Sport in Society*, 25(5), 889-907. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1807955>
- Garamvölgyi, B., & Dłuzi, T. (2021). Sport as a Tool for Public Diplomacy in Hungary. *Physical Culture and Sport*, 90(1), 39-49. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2021-0012>
- Gauthier, R. (2019). *Constructing Statehood through Sport: Football, Kosovo, and the Court of Arbitration for Sport*. Canadian Yearbook of International Law/Annuaire Canadien de Droit International 56 (October): 220-257. <https://doi.org/10.1017/CYL.2019.4>
- Chu, R.K.S., & Choi, T. (2000). An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: a Comparison of Business and Leisure Travelers. *Tourism Management*, 21(4), 363-377. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00070-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00070-9)
- Grix, J. (2013). Sport Politics and the Olympics. *Political Studies Review*, 11(1), 15-25. <https://doi.org/10.1111/1478-9302.12001>
- Jafabeigi, Sh., Nouri, M.S., & Moharramzadeh, M. (2025). Structural Model of International Competence and Diplomacy of Sports Managers in the Country. *Research in Sport Management and Marketing*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.22098/rsmm.2022.10495.1091>
- Jarvie, G. (2024). Sport, Soft Power and Cultural Relations. *Journal of Global Sport Management*, 9(4), 670-687. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.195>

- 2093
- Kang, Y., & Houlihan, B. (2021). Sport as a Diplomatic Resource: the Case of South Korea, 1970-2017. *Journal of Sport Policy and Politics*, 45-63. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1877169>
- Knight, J. (2023). Knowledge Diplomacy: the Role of International Higher Education, Research and Innovation in International Relations. *International Encyclopedia of Education*, 203-209. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.02035-2>
- Leite Junior, E., & Rodrigues, C. (2020). *Belt, Road and Ball: Football as a Chinese Soft Power and Public Diplomacy Tool*. In the Belt and Road Initiative (pp. 61-83). Singapore: Palgrave Macmillan.
- Li, M., Pitts, B.G., & Quarterman, J. (2008). Research Methods in Sport Management, UNKNO.
- Min, D., & Choi, Y. (2019). Sport Cooperation in Divided Korea: An Overstated Role of Sport Diplomacy in South Korea. *Sport in Society*, 22(8), 82-95. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1536120>
- Mohammadhassan, F., Honari, H., Farahani, A., Safania, A.M., Bagherian Farahabadi, M. (2023). Proposing Development Model of Diplomacy through Sport. *Sport Management*, 15(1), 19-35. (In Persian) DOI: [10.22059/jsm.2020.299042.2425](https://doi.org/10.22059/jsm.2020.299042.2425)
- Moradi Siasar, G.H., & Bakhtiyari Babapiri, A. (2025). Comprehensive sports diplomacy model for Iran's Police. *New Approaches in Sports Management*, 13(48), 1-37. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2030426.1027>
- Mousset, K., Violette, L., & Épron, A. (2023). The Failure to Co-host the Seoul 1988 Summer Olympics: A Diplomacy of Small Steps Influenced by International Opinion (1985-88). *Journal of Sport Policy and Politics*, 387-399. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2239821>
- Murray, S., & Pigman, GA. (2014). Mapping the Relationship Between International Sport and Diplomacy. *Sport in Society*, 17(9), 1098-1118. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856616>
- Murray, S. (2013). Sports Diplomacy in the Australian Context: A Case Study of the Department of Foreign Affairs and Trade. *Sports Law and Governance Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.53300/001c.6399>
- Murray, S. (2018). Sports Diplomacy Origins, Theory and practice. 1st Edition, Routledge.
- Murray, S. (2012). The Two Halves of Sports-Diplomacy. *Diplomacy and Statecraft*, 23(3), 576-592. <https://doi.org/10.1080/09592296.2012.706544>
- Nouri, D., Ghadimi, B., & Shojaei, M. (2018). Designing a Model of Iranian Football Diplomacy Based on Field Theory. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 17(41), 113-136. (In Persian)
- Ozsari, A., Fisekcioglu, İ. B., Cetin, M. C., & Temel, A. S. (2018). Sport Diplomacy as Public Diplomacy Element. *International Journal of Science Culture and Sport*, 6(3), 339-349. <https://doi.org/10.14486/IntJSCS765>
- Pandari, A. R. (2024). A New Framework for Sustainable Development Policymaking Based on Importance-Performance Analysis. *Process Integration and Optimization for Sustainability*, 8(5), 1615-1627. (In Persian) <https://doi.org/10.1007/s41660-024-00448-w>
- Pigman, G. (2014). International Sport and Diplomacy's Public Dimension: Governments, Sporting Federations and the Global Audience. *Diplomacy and Statecraft*, 25(1), 94-114. <https://doi.org/10.1080/09592296.2014.873613>
- Podoler, G. (2024). Sports-Heritage Diplomacy and Inter-Korean Relations: Possibilities and Challenges. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 17(2), 1-10. <https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2378142>
- Raeissadat, M T., Mottaghi, A., Sajjadi, N., & Rabiei, H. (2022). The Geopolitics of Sport and Diplomacy of Neighborhood Relations in the 2022 World Cup in Qatar (Case Study: Iran and the Persian Gulf Arab States). *Geopolitics Quarterly*, 17(4), 334-352.
- Rezaei Pandari, A., Azar, A., Taghavi, A., & Moghbel Baarz, A. (2015). A Fuzzy Cognitive Mapping Model for Service

- Supply Chains Management Performance Measurement (Case Study: Insurance Industry). *Industrial Management Perspective*, 4(4), 75-93. (In Persian)
- Rofe, J. S., & Postlethwaite, V. (2021). Scholarship and Sports Diplomacy: The Cases of Japan and the United Kingdom. *Diplomatica*, 3(2), 363-385. <https://doi.org/10.1163/25891774-03020005>
- Sabzi, Z., Shariati Feizabadi, M., & Saboonchi, R. (2021). Role of Sport Diplomacy in Developing Interactions of Iran and USA. *Journal of Sport Management*, 12(4), 1119-1140. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.284611.2294>
- Said, A. (2019). *Qatar's Bid for the World Cup: the Role of Sport in International Relations*. Bachelor's thesis, University of Malta.
- Soyland, H. S. (2020). *Qatar's Sports Strategy: A Case of Sports Diplomacy or Sportswashing?* (Doctoral Dissertation), Instituto Universitario de Lisboa, Lisbon, Portugal.
- Trunkos, J., & Heere, B. (2017). *Sport Diplomacy: A Review of How Sports Can be Used to Improve International Relations*. In. FIT Publishing.
- Vidal-Vilaplana, A., Gregori-Faus, C., Parra-Camacho, D., & Gonzalez-Serrano, M. H. (2023). Analysis of Sport Management Subjects in University Sports Sciences Degrees in Spain. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100771. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100771>
- Waltz, CF., & R. Bausell, B. (1981). *Nursing Research: Design, Statistics, and Computer Analysis*. Amazon.
- Won, D., & Chiu, W. (2020). Politics, Place and Nation: Comparing the Hosting of Sport Events in Korea and Taiwan. *Sport in Society*, 23(1), 142-58. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1555911>
- Yen, G.-F., & Tsao, H.-C. (2020). Reexamining Consumers' Cognition and Evaluation of Corporate Social Responsibility via a DANP and IPA Method. *Sustainability*, 12(2), 1-26.
- Zhao, Ch., & Knijnik, J. (2021). Women's Tennis Diplomacy: Australia-China Cultural relations and Li Na as a Sports Celebrity Diplomat of the Australian Open. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 341-358. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1928732>