

## ضرورت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک در دیپلماسی ورزشی کشور

سید رضا صالحی امیری<sup>۱</sup>

### چکیده

ورزش علاوه بر ابعاد فردی، دارای ابعاد گوناگون اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی نیز می‌باشد و از این نظر، بسیار مورد توجه مسئولان و سیاست‌گذاران در تمامی کشورها قرار دارد. در عصر کنونی دیپلماسی نرم و دیپلماسی فرهنگی و ورزشی جایگزین دیپلماسی سخت شده است و بنابراین ورزش ابزاری است که دارای تأثیرات بسیار مهمی چه در سطح داخلی و چه در سطح بین‌المللی می‌باشد. با توجه به این موضوع، در این مقاله تلاش شده است، با نگاهی به دیپلماسی ورزشی که مقدمه آن دیپلماسی فرهنگی است، به ضرورت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در این حوزه پردازیم. بی‌تردید برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده سیاست‌گذاری استراتژیک و بلندمدت بسیار ضروری است و بدون آن هر فعالیت و اقدام سلیقه‌ای و کوتاه‌مدت بی‌ثمر خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** قدرت نرم، دیپلماسی، دیپلماسی فرهنگی، دیپلماسی ورزشی، سیاست‌گذاری استراتژیک

تاریخ پذیرش

۱۳۹۸/۱۲/۲۴



تاریخ دریافت

۱۳۹۸/۰۹/۱۴

<sup>۱</sup> رئیس کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

دیپلماسی فرهنگی به معنای اجرای سیاست‌های فرهنگی و هنر به کار بستن آن در میان سایر ملت‌هاست. به سخن دیگر، مخاطب دیپلماسی فرهنگی ملت‌ها هستند، حال آنکه در دیپلماسی سیاسی، دولت‌ها مخاطب به شمار می‌آیند که این وجه اصلی تمایز دیپلماسی فرهنگی است. در دیپلماسی فرهنگی هدف، گسترش گفت‌وگوها، با انگیزه گسترش اشتراکات فرهنگی و تبادل، تعامل و شناخت فرهنگی است. از این منظر اقتدار فرهنگی مقوم دیپلماسی فرهنگی است و جمهوری اسلامی ایران به لحاظ ظرفیت فرهنگی می‌تواند قدرت برتر دیپلماسی فرهنگی در منطقه و حتی در عرصه جهان باشد. ایران به لحاظ ظرفیت فرهنگی و تمدنی در دنیا بسیار ظرفیت بالایی دارد، اما متأسفانه تصویر ایران در جهان، ایران هسته‌ای و نفتی است، در حالی که اگر این نگاه را تغییر دهیم و تصویر ایران فرهنگی را به نمایش بگذاریم، شاهد جایگاه ویژه‌ای در جهان خواهیم بود.

ورزش می‌تواند به عنوان صورتی از قدرت نرم در سطح داخلی و بین‌المللی به کار گرفته شود (Mokleiv Nygård & Gates, 2013). دیپلماسی ورزشی نیز، یکی از ابعاد دیپلماسی فرهنگی و دارای بیشترین تاثیر در تبادل فرهنگی است. چنانکه فلسفه منشور المپیک بر همبستگی، گفت‌وگو و تعامل میان ملت‌هاست و پنج حلقه درهم تنیده به معنای ایجاد اشتراک میان پنج قاره، بدون توجه به رنگ پوست و نژاد و مذهب می‌باشد. المپیزم با درآمیختن ورزش و فرهنگ و آموزش درصدد تعالی ارزش‌های انسانی و پاسداری از مبانی اخلاقی است (عیدی، برومند و عسگری، ۱۳۹۳ص ۲۰۴).

نقش ورزش و فعالیت‌های ورزشی که جزئی از بافت اجتماعی - فرهنگی کشورهاست، اکنون از یک فعالیت بدنی یا نوعی تفریح فراتر رفته و کارکردهای مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی، سیاسی و بین‌المللی پیدا کرده است. اهمیت یافتن قدرت نرم در روابط بین کشورها از یک سو و بین‌المللی شدن ورزش از سوی دیگر موجب شده است تا ورزش به منزله منبع و ابزار اعمال قدرت نرم کشورها ظهور کند. همچنین

کارکردهای بین‌المللی ورزش و رویدادهای ورزشی موجب شده است تا در دیپلماسی عمومی کشورها به جایگاه ورزش، تیم‌های ورزشی و ورزشکاران در رساندن پیام یک ملت به سایر ملت‌ها توجه ویژه‌ای شود. علاوه بر این در نظام بین‌الملل که کشورها به دنبال افزایش قدرت، ثروت، جایگاه و منزلت خود هستند، ورزش ابزاری مناسب و در دسترس برای نیلی به این اهداف مطرح شده است (صباغیان، ۱۳۹۴ ص ۱۴۸). گریکس (۲۰۱۳) چهار دلیل را برای ورود ورزش به دیپلماسی و عرصه بین‌المللی برشمرده است: ۱. ورزش می‌تواند صدای یک ملت را رساتر به گوش سایر سیاستمداران برساند و نقش مکمل برای سیاست‌های یک دولت باشد، ۲. رویدادهای بزرگ ورزشی برای ملت میزبان فرصت مهم دیپلماتیک عمومی مهیا می‌نماید، ۳. دولت‌ها دیگر به ورزش به عنوان یک پدیده اضافه نمی‌نگرند، بلکه امروز ورزش به نوعی قدرت نرم تبدیل شده است و ۴. دیپلماسی ورزشی به حکومت‌ها اجازه می‌دهد تا انعطاف‌پذیری قابل توجهی فراتر از تعاملات سیاسی از خود بروز دهند (شریعتی فیض‌آبادی و گودرزی، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت ورزش از ابعاد گوناگون و به طور خاص بعد دیپلماسی آن در روابط بین‌الملل، باید به این نکته پرداخت که برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده در کشور در وهله نخست چه باید کرد. در این مقاله تلاش می‌شود با نگاهی به مفاهیم اصلی و پایه، به ضرورت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور در حوزه دیپلماسی ورزشی پرداخته شود.

### قدرت نرم و دیپلماسی

قدرت به عنوان مفهومی کلیدی و اصلی در روابط بین‌الملل به شمار می‌آید و بسیار دارای اهمیت است. نای در دهه ۱۹۹۰ کمی پیش از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی قدرت را به دو دسته قدرت نرم و قدرت سخت تقسیم بندی کرد. او قدرت نرم را به عنوان «توانایی ملت برای دستیابی به خواسته‌هایشان، نه از طریق زور و سرکوب، که از طریق جاذبه، به‌ویژه

جاذبه فرهنگی در سیاست‌های خارجی و داخلی» تعریف کرد (Zintz & Parrish, 2019). قدرت سخت به تجهیزات نظامی یا هزینه‌های اقتصادی یا تحریم‌ها بازمی‌گردد که با ظهور بعد ظریف‌تری از قدرت (تأثیر فرهنگی یا رویدادهای ورزشی) کم‌رنگ‌تر شده است. به کمک و از طریق قدرت نرم دولت‌ها می‌توانند از قدرت فرهنگی برای تغییر در سایر ملت‌ها بهره ببرند (Trunkos, & Heere, 2017). در واقع قدرت نرم مجموعه سرمایه یک ملت برای رسیدن به اهداف است. قدرت در بطن روابط بین‌المللی نهفته است، اما می‌تواند خود را به هر شکلی نمایان سازد. در حالی که در قدرت سخت بر قدرت نظامی تأکید می‌شد، صاحب‌نظران دیگری هستند که آن سوی سکه قدرت را مد نظر دارند که همان تأثیرگذاری و جاذبه است (Zintz & Parrish, 2019).

دیپلماسی در واقع فن مدیریت تعامل با جان خارج از سوی نهادها، دولت‌ها و سازمان‌هاست. قطعاً ابزارها وسازوکارهای متعددی برای اعمال این مدیریت می‌توان در نظر گرفت (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۸۹: ۱۰۸). در نظام بین‌المللی کنونی کشورها از ظرفیت‌های دیپلماتیک خود به نحو کاملی بهره می‌برند. بی‌شک ورزش می‌تواند نقش مهمی در این روند ایفا نماید، چراکه از مطلوبیت جهانی برخوردار است و می‌تواند به عنوان یک زمینه مشترک در میان ملت‌ها مطرح شود. میزبان و مهمان رویدادهای مختلف ورزشی امکان می‌یابند تا درباره یک موضوع مشترک که هر دو دارای دانش درباره آن هستند گفت‌وگو کنند و احساس راحتی داشته باشند (Chalip, 2006).

سابقه و قدمت دیپلماسی را می‌توان به دولت‌شهرهای ایتالیا در قرن پنجم تخمین زد که هدف آن ایجاد مسیر و پل ارتباطی میان فرمانروا و دولت‌شهرها بود. از آن دوره، شبکه‌های ارتباطی تحت تأثیر زبان‌های اروپایی غربی؛ فرانسوی و سپس انگلیسی قرار گرفتند، اما به تدریج فناوری مدرن این امکان را فراهم آورد تا در جلسات بین‌المللی از ترجمه همزمان استفاده شود. دیپلماسی به معنای مدیریت روابط بین‌المللی با رایزنی است؛ شیوه‌ای که به وسیله آن روابط رایزنان و سفیران تعیین می‌شود و این هنر یک دیپلمات است. به طور کلی

در مورد مفهوم دیپلماسی هنوز اتفاق نظری وجود ندارد. بنا بر یک تعریف، اشاعه منافع ملی و ارتقای اهداف سیاست خارجی ملی دیپلماسی است و در تعریف کوتاه‌تری مطرح شده است که دیپلماسی گفت‌وگوی میان دولت‌هاست (Trunkos & Heere, 2017).  
به دلیل پیشرفت‌های فناورانه که به ارتباطات و حمل‌ونقل آسان‌تر و سریع‌تر منجر شده است، ابزارهای نوین تعاملی بیشتری در دسترس دیپلمات‌ها قرار گرفته است. رایزنی‌های دوسویه و برگزاری جلسات رویکردهای سنتی برای حل مسائل بین‌المللی بودند، اما در قرن بیستم ابزارهای ارتباطاتی نوین از جمله دیپلماسی عمومی<sup>۱</sup>، دیپلماسی فرهنگی<sup>۲</sup> و دیپلماسی فضای مجازی<sup>۳</sup> در اختیار قرار گرفتند. از قرن بیستم چگونگی انجام دیپلماسی و عواملان و بازیگران آن دستخوش تغییراتی شد و از شیوه سنتی ارتباطات دیپلماتیک به کانال‌ها و بازیگران نوین تغییر یافت، به نحوی که دولت حتی ممکن است در این مبادله مشارکتی نداشته باشد، بلکه بازیگران اصلی ورزشکاران، هنرمندان و یا دانشمندان هستند که در رویدادهای مختلف شرکت دارند (Trunkos, & Heere, 2017).

### دیپلماسی فرهنگی

دیپلماسی عمومی عمدتاً به برنامه‌های مورد حمایت دولت به منظور اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی و تأثیر اذهان عمومی سایر کشورها بازمی‌گردد. ابزار اصلی آن شامل انتشارات، سینما، تبادلات فرهنگی، رادیو و تلویزیون (ارتباطات یک‌سویه) است. سفیران و دیپلمات‌ها نقش عمده‌ای در این زمینه ایفا می‌کنند. در مقابل، دیپلماسی فرهنگی ارتباطات دوسویه را در میان کشورها برقرار می‌کند. تمرکز اصلی آن، نه تنها مسائل سیاسی، که مسائل فرهنگی (ورزشی، آموزشی و هنری) را نیز شامل می‌شود. دیپلماسی فرهنگی می‌تواند مورد حمایت دولتی هم باشد اما سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد نیز در آن نقش دارند و سفیران

---

1 public diplomacy  
2 cultural diplomacy  
3 cyber diplomacy

رسمی وزارت امور خارجه تنها بازیگران آن نیستند (Zintz & Parrish, 2019, Pigman, 2010). به طور کلی با توجه به تمامی تعریف‌های ارائه شده از دیپلماسی فرهنگی می‌توان گفت که دیپلماسی فرهنگی روایت داستان یک تمدن برای صاحبان سایر تمدن‌ها با استفاده از ابزارهای جنس همان تمدن است. به عبارت دیگر، دیپلماسی فرهنگی آنگاه معنا و مفهوم واقعی خود را پیدا می‌کند که کشوری برای انتقال غنای نهفته در فرهنگ و تمدن خود با استفاده از سازوکارها و ابزارهایی از همان جنس به معرفی و انتقال آن به سایر ملل پرداخته و آن را در سیاست خارجی خود لحاظ می‌نماید (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۹۱).

مجامعی همچون سازمان ملل یا کمیته ملی المپیک، یا شرکت‌های جهانی همچون اپل و نایک و افراد مشهوری همچون ورزشکاران یا هنرپیشه‌ها جایگزین دولت‌ها در دیپلماسی شده‌اند. این نوع جدید از بروز دیپلماتیک هم پیامدهای مثبت و هم منفی داشته است. به این معنا که ممکن است با منافع سیاسی دولت‌ها در تضاد و تعارض قرار گیرد. علاوه بر این حوزه سنتی دیپلماسی نیز به سمت مجامع اقتصادی یا فرهنگی یا رویدادهای ورزشی بین‌المللی همچون المپیک تغییر یافته است. در عین حال هنوز هم در مورد این تغییر، مخالفت‌هایی وجود دارد، که شیوه سنتی را ترجیح می‌دهند (Pigman, 2010). در واقع در قرن بیست و یکم بازیگران غیردولتی همچون افراد، تیم‌ها و حتی شرکت‌ها می‌توانند نقش نمایندگان یک ملت را ایفا نمایند. این دلیل دیگری است که چرا امروز تیم‌های ورزشی یا افراد را می‌توان پیام‌آوران دیپلماتیک کشورهایشان دانست. ورزشکاران و هنرمندان مشهور می‌توانند به عنوان پل‌های میان ملت‌ها نقش ایفا کنند و به حل مشکلات و مسائل به شیوه دیپلماسی فرهنگی یا ورزشی کمک کنند. این در حالی است که ورزشکاران معمولاً در هیچ نشست و جلسه‌ای شرکت نمی‌کنند، اما رویدادهای ورزشی به عنوان یک محمل و جایگاه مطلوب برای رؤسای دولت‌ها و دیپلمات‌ها محسوب می‌شوند تا درباره مسائل به گفت‌وگو و بحث و ملاقات بپردازند. این تأثیر بر اساس جاذبه کشورهاست که قدرت نرم نامیده می‌شود (Zintz & Parrish, 2019).

## دیپلماسی ورزشی

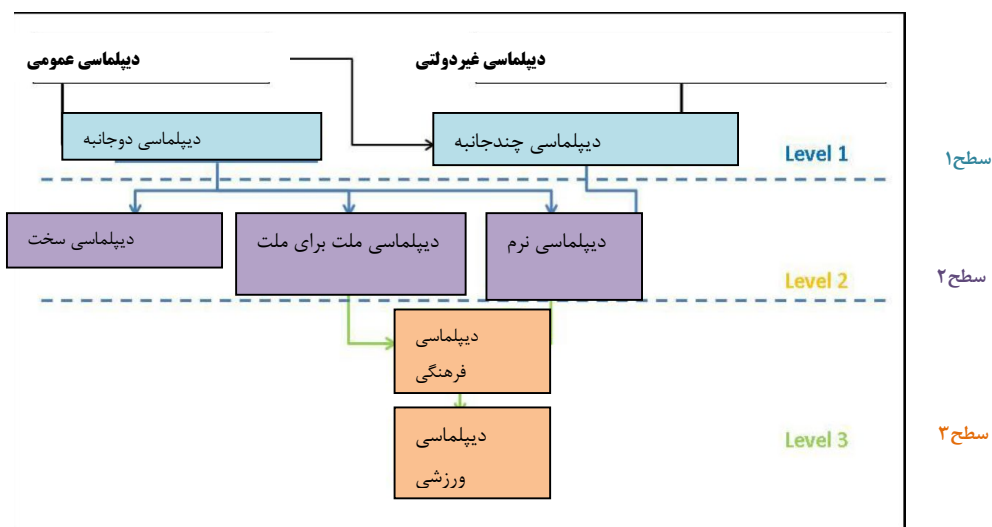
ابزار قدرت نرم شامل موضوعات مختلف و متنوعی است که یکی از آنها دیپلماسی ورزشی است. عاملان این دیپلماسی نیز متنوع است و نه تنها شامل بازیگران سنتی یعنی همان دولتمردان می‌شود، بلکه بخش‌های خصوصی، سازمان‌های غیردولتی و افراد (ورزشکاران) را نیز در بر می‌گیرد. با وجود مخالفت و اصرار بسیار زیاد اهالی ورزش، ورزش ارتباط انکارناپذیری با سیاست دارد. این ارتباط به لحاظ تاریخی ثابت شده است چنانکه در المپیک یونان باستان و نیز در دوران اخیر تحریم کشورهایی که سیاست‌هایشان مورد مخالفت کشورهای رقیب قرار دارد، مشاهده می‌شود. برای مثال می‌توان به دیپلماسی پینگ‌پنگی میان چین و ایالات متحده، دیپلماسی کریکت میان هند و پاکستان، دیپلماسی هاکی میان کانادا و اتحاد جماهیر شوروی و دیپلماسی بیسبال میان کوبا و ایالات متحده اشاره کرد. در هر حال اگر این رابطه میان ورزش و سیاست مورد بحث قرار گیرد، نظریه‌ها و عملکردهای ورزش و دیپلماسی بیشتر آشکار می‌گردد (Zintz & Parrish, 2019). سیاست و دیپلماسی ورزش شامل شکلی از قدرت نرم است که هدف آن ایجاد و متقاعد ساختن است و نه اجبار و زور. بنابراین دیپلماسی ورزشی بخش مهمی از سیاست خارجی می‌تواند محسوب شود (Mokleiv Nygård & Gates, 2013).

جالب توجه است که آمیزه‌ای از ورزش، دیپلماسی و سیاست بخشی از روابط بین‌المللی را به خود اختصاص داده است. این مفهوم را می‌توان از طریق دو مفهوم قدرت نرم و دیپلماسی عمومی درک کرد. دیپلماسی عمومی را می‌توان به عنوان «سازوکارهای غیرجنگی مورد استفاده توسط بازیگران بین‌المللی (دولت، سازمان بین‌المللی، سازمان غیردولتی، همکاری‌های چندملیتی یا سایر بازیگران عرصه جهانی) برای اداره فضای بین‌المللی تعریف کرد. از نظر موری دیپلماسی عمومی به انطباق‌پذیری مرتبط است. فضا و عرصه دیپلماسی عمومی بدون محدودیت است و جایگاه بازیگران آن متفاوت و متنوع است.

1 sports diplomacy

2. Murray

بنابراین در میان این دو مفهوم دیپلماسی ورزشی ابداعی است و تعریف آن دشوار است. به منظور حل این مشکل بسیاری از پژوهشگران سعی در تشریح این مفهوم داشته‌اند، اما دچار ساده‌انگاری شده‌اند. موری دیپلماسی ورزشی «سنتی» را از نوع «نوین» آن متفاوت دانسته است. از نظر وی، دیپلماسی ورزشی سنتی «استفاده فرصت طلبانه، بهره‌برداری استراتژیک و در برخی مواقع سوءاستفاده از ورزش اصیل، ورزشکاران و رویدادهای ورزشی به منظور دستیابی به اهداف سیاست خارجی دولت‌هاست» (Murray, 2018). این نوع از دیپلماسی ورزشی شکل و صورت آشنایی است که در آن ورزش بین‌المللی توسط دولت‌ها به عنوان یک ابزار دیپلماسی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Murray & Pigman, 2014). در نمودار زیر سعی شده است که مفهوم دیپلماسی ورزشی تشریح شود.



نمودار (۱): جایگاه دیپلماسی ورزشی در مفهوم دیپلماسی (Zintz & Parrish, 2019)

موری دیپلماسی ورزشی نوین (دیپلماسی ورزشی) را به عنوان «استفاده آگاهانه، استراتژیک و قانونی از ورزشکاران و رویدادهای ورزشی و بازیگران ورزشی غیردولتی توسط وزارت امور خارجه و کارکنان و دیپلمات‌های آن به منظور ایجاد روابط و



همکاری‌های بلندمدت دوجانبه و مفید تعریف کرده است که در آن فرصت‌های ارتباطات مردم با یکدیگر، توسعه، فرهنگ، تجارت، سرمایه‌گذاری، آموزش و گردشگری برای دولت‌ها به طور ایده‌آل پدید می‌آید. این نوع از دیپلماسی ورزشی فراگیرتر است و بازیگران گسترده‌تری را شامل می‌شود که به طور رسمی به دولت مرتبط نیستند. بنابراین دیپلماسی دیگر در انحصار صرف دیپلمات‌های سنتی نیست، بلکه «دموکراتیزه‌شدن» دیپلماسی است (Murray, 2018).

رویدادهای ورزشی بین‌المللی به عنوان یک واسطه در میان مردم و دولت‌هایشان همکاری و فهم مشترک را توسعه می‌دهند. در مسابقات المپیک تصویر کشورها در خارج از مرزها ارائه می‌شود تا در میان کشورها روابط بهتری شکل بگیرد (Pigman, 2010). رویدادهای ورزشی هم برای ورزشکاران (مردم) و هم دولت‌های آنها مفید است، در نتیجه برگزاری رویدادهای بین‌المللی، روابط میان کشورها بهبود می‌یابد. در طول جنگ سرد رویدادهای ورزشی بارها برای افزایش ارتباط میان کشورها مورد استفاده قرار گرفت. دیپلماسی پینگ‌پنگ برای مثال در میان کشورهای چین و آمریکا به این دو کشور امکان داد تا در میانه جنگ سرد گفت‌وگوی سیاسی را احیا کنند.

### استراتژی‌ها و سازوکارهای دیپلماسی ورزشی

به طور کلی برای ورزش کارکردها و اثراتی را برشمرده‌اند که می‌توان در جدول زیر به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره شده است. روشن است که این کارکردها و اثرات سبب نقش هر چه بیشتر ورزش و رویدادهای ورزشی در عرصه و روابط بین‌الملل و نیز عرصه داخلی است. نقش رویدادهای ورزشی در حال پیچیده‌تر شدن است و از طریق اسپانسرها، دولت و بخش‌های خصوصی و گردشگری می‌توانند بسیار درآمدزایی داشته باشند (Zintz & Parrish, 2019).

جدول (۱): کارکردها و اثرات ورزش

اثرات	کارکردها
انتقال مفاهیم اخلاقی	تحکیم ارزش‌های انسانی
افزایش غرور ملی و دستیابی به اهداف مشترک	همبستگی و همگرایی قومیت‌ها
برانگیختن حس شهروندی	افزایش مشارکت سیاسی
تسریع صلح میان دولت‌ها	حضور و شرکت در مسابقات
کسب اعتبار و حیثیت بین‌المللی	موفقیت در عرصه ورزش
شکل‌دهی به افکار عمومی و تعادل اجتماعی	پخش رسانه‌ای ورزش
درآمدزایی و سود هنگفت اقتصادی	جهانی‌شدن ورزش
احیای شهر میزبان و افزایش اعتبار	میزبانی مسابقات بزرگ ورزشی

منبع: شریعتی فیض‌آبادی و گودرزی، ۱۳۹۴: ۱۰۰

دیپلماسی ورزشی در توسعه روابط بین‌المللی دارای نقش بسزایی است و برای آن شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی برشمرده‌اند که عبارتند از: اعتبار و پرستیژ بین‌المللی، توسعه فرهنگی، توسعه سیاسی، توسعه اقتصادی، مبارزه با انزوا و تحریم، برون‌رفت از بعد تاریک، صلح و دوستی، وحدت و همگرایی ملی، تعاملات رسانه‌ای و توسعه قدرت هوشمندانه (شریعتی و گودرزی، ۱۳۹۶). نتایج استراتژی‌های دیپلماسی ورزشی را نیز می‌توان چنین برشمرد: ۱. فراهم آوردن محیطی غیررسمی برای ملاقات و گفت‌وگوی رهبران کشورها، ۲. ایجاد نگاه و آگاهی بیشتر سایر کشورها نسبت به کشور میزبان، ۳. ایجاد پیوند میان ملت‌ها، با زبان و فرهنگ متفاوت، ۴. ایجاد آگاهی نسبت به روابط بین‌المللی از طریق سفیران ورزشی، ۵. ایجاد مقبولیت برای کشور میزبان و بهبود تصویر جهانی و ۶. مشروعیت برای ملیت‌های جدید (Zintz & Parrish, 2019).

سازوکارها ابزاری نظری برای درک روابط علی محسوب می‌شوند و ایده نظری محوری در طرح سازوکارهای دیپلماسی ورزشی ایده قدرت نرم یا قدرت اقتناع و ایجاد است. ورزش به عنوان ابزار قدرت نرم از چهار سازوکار می‌تواند بهره‌بردار که عبارتند از:

- تصویرسازی: آمیزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی می‌تواند به عنوان یک پیام به مهمانان آن رویداد محسوب شود، چراکه باعث جلب توجه جهانی می‌گردد. دولت‌ها از این شیوه برای جابجایی سرمایه و نیروی انسانی استفاده می‌کنند. برای مثال در سال‌های اخیر، چین، آفریقای جنوبی و برزیل از موقعیت آمیزبانی رویدادهای مهم ورزشی برای نشان دادن قدرت رو به رشد خود استفاده کردند. علاوه بر آمیزبانی، رفتار تیم‌های ورزشی در رویدادها نیز می‌تواند سبب تصویرسازی شود که می‌توان به رژه تیم‌های کره شمالی و جنوبی با پرچم واحد در افتتاحیه بازی‌های المپیک سیدنی در سال ۲۰۰۰ اشاره کرد.
- ایجاد بستری برای گفت‌وگو: برای مثال می‌توان به دیپلماسی پینگ‌پنگ اشاره کرد که به احیای روابط میان چین و ایالات متحده منجر شد. در کل رویدادهای ورزشی از جام جهانی و بازی‌های المپیک گرفته تا مسابقات دوستانه به تقویت روابط میان ملت‌ها کمک می‌کند و سبب تبادل فرهنگی و عادی‌سازی روابط سیاسی می‌گردد.
- اعتمادسازی: ورزش می‌تواند سبب اعتمادسازی و در نهایت صلح گردد. برای مثال گوتتری شیمیتسو (۲۰۱۳) در مقاله‌ای نقش بازی بیسبال در احیای روابط میان ایالات متحده و ژاپن پس از جنگ جهانی دوم را مورد بررسی قرار داده است. البته همانند سازوکارهای دیگر، گاه فرایندهای پیرامونی رویدادهای ورزشی از

---

<sup>1</sup> . mechanisms

<sup>2</sup> image-building

<sup>3</sup> Guthrie-Shimizu

کنترل خارج می‌شوند. به عبارتی، ورزش گاه می‌تواند اعتمادساز هم نباشد، چرا که به دلیل میهن‌پرستانه بودن می‌تواند منجر به ایجاد تنش میان کشورها شود.

■ آشتی، انسجام و ضد تبعیض نژادی: چهارمین سازوکار دیپلماسی ورزشی، صلح در میان کشورها از طریق ایجاد آشتی، انسجام و ضد تبعیض نژادی است. برای مثال بررسی مفصلی درباره نقش فیفا در مبارزه با تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی انجام شده است (Ndluvo, 2013). فیفا آفریقای جنوبی را در سال ۱۹۹۳ تعلیق کرد و در نهایت پس از دوره آپارتاید آفریقای جنوبی پایان تعلیق شد و در سال ۲۰۱۰ میزبانی جام جهانی فوتبال را به عهده گرفت (Mokleiv Nygård & Gates, 2013).

### سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲</sup>

در علوم و رشته‌های مختلف، از جمله مدیریت، اصطلاحاتی مانند سیاست‌گذاری یا خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی و استراتژی گاه به جای یکدیگر به کار می‌روند که در واقع به لحاظ کاربرد و معنا متفاوت از یکدیگرند. هارولد لاسول خط‌مشی‌گذاری یا سیاست‌گذاری را یک برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش‌ها و اقدامات می‌داند که دارای ویژگی‌های پایداری، آینده‌نگری، هدف‌داری، عمومیت‌یافتگی، گستردگی و نمایان‌گری است و دولت در کانون آن قرار می‌گیرد. الگوی تصمیمات یک سازمان را استراتژی مشخص می‌کند. پهنه استراتژی، سازمان و پهنه خط‌مشی‌گذاری، جامعه است، اما برنامه‌ریزی منتج از خط‌مشی‌گذاری و استراتژی است. برنامه‌ریزی به مجموعه‌ای از اقدامات طراحی شده به منظور گذر از وضع موجود و دستیابی به موقعیت مطلوب اطلاق می‌شود و ذیل خط‌مشی‌گذاری و راهبرد قرار می‌گیرد (حاجیانی، ۱۳۹۱: ۹۳-۹۲).

<sup>۱</sup> . policy-making

<sup>۲</sup> . strategic planning

برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهم‌ترین و با اولویت‌ترین ارکان مدیریت، زمان حال سازمان را به آینده آن پیوند می‌دهد. در واقع برنامه‌ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدامات آینده را طوری پیش‌بینی می‌کنند که منجر به تحقق هدف‌های مطلوب شود (صالحی امیری، ۱۳۹۱). برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی است که سازمان از آن در هنگام تعیین اهداف و برنامه‌ریزی در مسیر تحقق آنها استفاده می‌کند. به عبارت ساده‌تر، استراتژی وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف مهم و بلندمدت سازمان است (گوزل‌زاده و رستم‌زاده، ۱۳۹۷ ص ۱۸۸). در برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلندمدت تعیین می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی جامعیت دارد و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می‌گیرد (صالحی امیری، ۱۳۹۱).

### برنامه‌ریزی استراتژیک در دیپلماسی ورزشی

دیپلماسی ورزشی از چنان اهمیتی برخوردار است که کشورها برای موفقیت و تحقق اهداف خود در این زمینه به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری بلندمدت و استراتژیک می‌پردازند. برای مثال کشور استرالیا برای تحقق اهداف مورد نظر خود در دیپلماسی ورزشی در سال ۲۰۱۹ اقدام به تدوین برنامه‌ریزی و چشم‌انداز بلندمدت ده ساله کرده است. در برنامه و چشم‌انداز دیپلماسی ورزش این کشور در افق ۲۰۳۰ آمده است: «ورزش به عنوان یک زبان جهانی به محسوب می‌شود که می‌تواند مرزهای فرهنگی را درنوردد. ورزش به کشور استرالیا کمک می‌کند تا به منافع ملی خود دست یابد. ورزش استرالیا بیانگر این است که ما چه کسانی هستیم و برای ما جایگاه و شهرت جهانی کسب می‌کند. دولت استرالیا از دیپلماسی ورزشی به عنوان پلی میان مردم و ایجاد اراده و همکاری سازنده استرالیا در سراسر دنیا بهره می‌برد» (Australian Government, 2019). علاوه بر این در چشم‌انداز دیپلماسی ورزشی این کشور اولویت‌های استراتژیک چنین برشمرده شده است: قدرتمندسازی ورزش

استرالیا برای عرضه و بروز استرالیا در سطح جهان، ایجاد پیوند میان کشور با همسایگان، به حداکثر رساندن تجارت، گردشگری و فرصت‌های سرمایه‌گذاری و تقویت ارتباطات در منطقه (Australian Government, 2019).

ارزیابی سیاست‌های ورزشی و تربیت بدنی بنا بر اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه اول تا پنجم که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام انجام گرفته است، نشان می‌دهد به طور کلی برنامه‌های اول تا سوم توسعه نشان‌دهنده توجه محدود به توسعه ورزش می‌باشد که در برنامه چهارم توجه عمیق‌تری شده است، اما متأسفانه به دلیل عدم توجه به الزامات و تحقق اهداف برنامه‌ها، فقدان ضمانت‌های لازم جهت اجرایی شدن، رویکرد بودجه‌ای به برنامه‌ها، ضعف محتوایی و .. هیچ یک از آنها نتوانستند در عمل اثر قابل توجهی در توسعه ورزش کشور داشته باشند. اما باید گفت که در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور چندان به دیپلماسی ورزشی توجه نمی‌شود و نقش و اثرگذاری توسعه دیپلماسی ورزشی نادیده انگاشته می‌شود که این در برنامه پنجم توسعه نیز آشکار است (مرکز ارزیابی راهبردی دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، بی تا). به طور خاص در مورد دیپلماسی فرهنگی در ایران اقداماتی برای تدوین سند جامع ورزش کشور انجام شده است که از جمله آن می‌توان به تصویب نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور در سال ۱۳۸۲ در هیئت وزیران اشاره کرد. اما اقدامی به طور مشخص برای تدوین یک برنامه جامع استراتژیک و سیاست‌گذاری در خصوص دیپلماسی ورزشی در عرصه بین‌المللی وجود نداشته است.

### تحلیل و جمع‌بندی

بی تردید تغییرات در جامعه یک اصل پذیرفته شده است و جامعه ما نیز از این اصل مستثنا نیست. اما آنچه نیازمند توجه بیشتر است، سرعت و شتاب تغییرات در جامعه است که در تمامی ابعاد خود را نشان می‌دهد. بنابراین باید علاوه بر شناخت وضعیت کنونی و تغییرات

شتابان در حال وقوع، نسبت به آینده‌پژوهی اقدام کرد تا بتوان به سرمنزل مقصود رسید. آینده‌پژوهی در مدیریت ورزشی ایران یک نیاز و اصل ضروری است. چراکه همان‌طور که پیش از این نیز بیان شد، ورزش، ورزشکاران و رویدادهای ورزشی از جمله المپیک، در دیپلماسی نقش بسیار مهمی دارند. از این منظر عدم برنامه‌ریزی استراتژیک که لازمه آن آینده‌پژوهی است، می‌تواند ورزش کشور را از رسالت خویش که دیپلماسی ورزشی در عرصه بین‌المللی است، بازدارد.

مدیریت ورزشی باید و ضروری است در بستر استراتژیک قرار گیرد، به این معنا که یک برنامه و سیاست‌گذاری بیست ساله تدوین گردد و راهنما و دستور عمل مدیران ورزشی کشور قرار گیرد. در این صورت است که می‌توان از اعمال سلیقه و فردگرایی در مدیریت ورزشی کشور پرهیز کرد و آن را به سوی اهداف متعالی مد نظر نظام و کشور هدایت و راهبری کرد. روشن است که سند راهبردی و استراتژیک دیپلماسی ورزشی ایران باید مبتنی بر اصولی باشد که در ادامه به برخی از ویژگی‌ها برای تدوین دیپلماسی ورزشی کشور اشاره شده است:

۱. همکاری، همگرایی و هم‌افزایی تمامی دستگاه‌های مرتبط ورزشی و غیرورزشی، از جمله وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، وزارت امور خارجه، مجلس شورای اسلامی و ...
۲. تفویت نقش مهم رسانه‌ها در انعکاس رویدادهای ملی و جهانی ورزشی
۳. تدوین برنامه بلندمدت دیپلماسی ورزشی بدون محدودیت به دولت‌ها و سلیقه‌های جناحی و گروهی
۴. بازبینی و بازنگری آئین‌نامه‌های اجرایی موجود نهادهای ورزشی در جهت همسویی و همگرایی بیشتر
۵. آموزش مدیران ورزشی کشور با اصول تعاملات بین‌المللی و دیپلماسی
۶. ایجاد مراکز غیردولتی هماهنگ‌کننده فعالیت‌های دیپلماسی ورزشی

۷. ایجاد مرکزی پژوهشی برای آسیب‌شناسی، رصد و هدایت پیشبرد برنامه‌ها
۸. تقویت مفهوم دیپلماسی ورزشی، به ترتیب در سطح داخلی، منطقه‌ای و سپس در سطح جهانی

### فهرست منابع

۱. حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر (ماتریس فرهنگی شهر تهران)، تهران: تیسرا.
۲. شریعتی فیض‌آبادی، مهدی و محمود گودرزی (۱۳۹۴). جایگاه دیپلماسی ورزش در روابط بین‌الملل جمهوری اسلامی ایران؛ رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، دوفصلنامه علمی پژوهشی دانش سیاسی، سال یازدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان، صص ۹۵-۱۲۷
۳. شریعتی، مهدی و محمود گودرزی (۱۳۹۶). مدل‌سازی ساختاری (SEM) مؤلفه‌های دیپلماسی ورزش در توسعه روابط بین‌الملل جمهوری اسلامی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره پنجم، شماره شانزدهم، بهار، صص ۱۰۴-۸۹
۴. صالحی امیری، سید رضا و سعید محمدی (۱۳۸۹). دیپلماسی فرهنگی، ققنوس.
۵. صالحی امیری، سید رضا (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۶. صباغیان، علی (۱۳۹۴). دیپلماسی ورزشی، مطالعات فرهنگ-ارتباطات، سال شانزدهم، شماره سی و یکم، پاییز صص ۱۵۱-۱۳۱
۷. عیدی، حسین، محمدرضا برومند و بهمن عسگری (۱۳۹۳). آشنایی با ابعاد جنبش المپیک، نشر شمال پایدار.
۸. گوزل‌زاده، المیرا و نادر رستم‌زاده (۱۳۹۷). ارائه الگوی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گیری مشارکت مدیران و عدم اطمینان از ذی‌نفعان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره پنجاه، مهر و آبان، صص ۲۰۲-۱۸۷



۹. مرکز ارزیابی راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام (بی‌تا). گزارش راهبردی در راستای نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام (ورزش و تفریحات)، دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام.

10. Australian Government, (2019). sports diplomacy, available at: <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/sports-diplomacy-2030-plan-on-a-page.pdf>
11. Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21.
12. Mokleiv Nygård, Håvard & Scott Gates (2013), Soft power at home and abroad: Sport diplomacy, politics and peace-building, *International Area Studies Review*, 16(3) 235–243
13. Murray, S. & Pigman, G. A. (2014), Mapping the Relationship Between International Sport and Diplomacy, *Sport in Society*, Vol. 17, Issue 9, 98-118
14. Murray, S. (2018), *Sports Diplomacy. Origins, Theory and Practice*, Abingdon: Routledge
15. Pigman, G. A. (2010). *Contemporary diplomacy. Representation and communication in a globalized world*. Cambridge, UK: Polity.
16. Trunkos, Judit & Bob Heere (2017). *Sport Diplomacy: A Review of How Sports Can Be Used to Improve International Relationships*, case studies in sport diplomacy, West Virginia University
17. Zintz, Thierry & Richard Parrish (2019). Promoting a Strategic Approach to EU Sports Diplomacy, available at: <https://www.edgehill.ac.uk/law/files/2019/05/Sports-Diplomacy-Background-Paper-v2.pdf>