

راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی جمهوری اسلامی ایران

محمدحسن پیمان فر*، علیرضا الهی**، سیدمحمدکاظم سجادیپور*** و مهرزاد حمیدی****

| | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
| نوع مقاله: پژوهشی | تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۷ | تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۱۰ | شماره صفحه: ۱۸۲-۱۶۳ |
|-------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|

جمهوری اسلامی ایران در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ خود توسعه‌یافتگی به همراه روابط سازنده با جهان را مدنظر قرار داده است. در این بین ورزش یکی از کنش‌گران جدید جهانی در حوزه دیپلماسی و فعالیت‌های دیپلماتیک است. از این رو در پژوهش حاضر با استفاده از مطالعه کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار و غیرساختارمند با صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهبردی در ورزش، روابط بین‌الملل و جامعه‌شناسی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت (n=۳۹) و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد ایران برای دست‌یافتن به توسعه‌یافتگی در حوزه دیپلماسی ورزشی با سه دسته چالش راهبردی فکری، رفتاری و ساختاری روبه‌رو است. همچنین برای توسعه‌یافتگی به تمرکز بر راهبردهای کلان برندسازی و اعتباربخشی، تعامل‌گرایی با جهان و توانمندسازی ظرفیت‌ها نیازمند است. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای سیاستگذاری کلان دولت ایران در حوزه دیپلماسی عمومی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: دیپلماسی عمومی؛ دیپلماسی ورزش؛ روابط بین‌الملل در ورزش؛ توسعه ورزش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

* استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛

Email: mhpeymanfar@khu.ac.ir

** دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران؛

Email: alirezaelahi@khu.ac.ir

*** استاد دانشکده روابط بین‌الملل وزارت امور خارجه، تهران، ایران؛

Email: sajjadpour@sir.ac.ir

**** دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

Email: mhamidi@ut.ac.ir

مقدمه

دیپلماسی ورزش پدیده جدیدی است که به دنبال افزایش تعامل برای بازکردن افق‌ها و دیدگاه‌های جدید و کمک به درک فرهنگ بین مردم جهان است. امروز ورزش یک جنبه مهمی از نفوذ سیاسی دولت‌ها شده است (Hoye, Nicholson and Houlihan, 2010). برگس‌گارد و همکاران^۱ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند افزایش توجه و برتری ورزش برای دولت‌ها و اهداف سیاسی گوناگون آنها به لحاظ جنبه پراهمیت فرهنگی و اجتماعی ورزش است. مورای^۲ (۲۰۱۲) نیز عقیده دارد دیپلماسی ورزشی به عنوان نوش دارو از طرف دولت‌مردان مورد حمایت قرار می‌گیرد، چراکه ابزاری دیپلماتیک است که می‌تواند انزوا را کاهش و ثبات و امنیت را برای کشور به ارمغان آورد و همچنین مسائل و مشکلات غیرورزشی را حل و آسایش اجتماعی را فراهم کند (Houlihan, Bloyce and Smith, 2009).

اینکه چرا دولت‌ها امروزه علاقه‌مند به استفاده از ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه دیپلماسی هستند دلایل مختلفی دارد. برگس‌گارد و همکاران (۲۰۰۷) بیان داشتند که دولت‌ها به سه علت ورزش را به عنوان فعالیت اجتماعی - اقتصادی^۳ مدنظر قرار می‌دهند: اول اینکه ورزش ابزار فرهنگی قوی برای ملت‌های توسعه‌یافته^۴ است که با به‌کارگیری رسانه‌ها و موفقیت‌های ملی توجه‌ها را به خود جلب می‌کند. دوم، ورزش ابزاری است که می‌تواند اهداف غیرورزشی دولت‌ها همچون نمایش قدرت سیاسی^۵، بهبود توسعه اقتصادی و احیای اماکن شهری را برآورده کند و سوم اینکه ورزش مقوله چندبعدی است و فقط یک خدمت عمومی^۶ نیست بلکه جنبه مهمی از فراهم کردن آسایش و رفاه اجتماعی همراه با فعالیت‌های اقتصادی است.

با گسترش جهانی شدن، بازیگران جدیدی همچون سازمان‌های غیردولتی، شرکت‌های

-
1. Bergsgard and etal.
 2. Murray
 3. Social- economic Activity
 4. Development Nations
 5. Political Power
 6. Public Service

چندملیتی، سازمان‌های بین‌المللی و حتی شخصیت‌های بانفوذ، به‌عنوان بازیگران جدید عرصه بین‌المللی ظهور کرده‌اند. ورزش نیز زبانی جهانی است که مردم می‌توانند از طریق آن رسانه‌ای برای بیان تمایلات خود پیدا کنند و با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. ورزش دیگر موضوع ساده‌ای نیست که در حوزه زندگی خصوصی یک فرد بازی می‌شود، بلکه مسئله‌ای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و دیپلماتیک است (صباغیان، ۱۳۹۴). اگرچه در چارچوب دیپلماسی سنتی، کشورها به ورزش و دیپلماسی ورزشی توجه شده است، اما تحول ماهیت دیپلماسی از لحاظ نظری و عملی جایگاه ویژه‌ای برای دیپلماسی ورزشی فراهم کرده است. امروزه ورزش بیشتر به منظور ابزاری برای دیپلماسی، ایدئولوژی، ملت‌سازی^۱ و دسترسی به عرصه بین‌الملل و کسب منافع تجاری مطرح می‌شود. بر این اساس، افزایش نفوذ سازمان‌های ورزشی بین‌المللی و رویدادهای بزرگ ورزشی همچون بازی‌های المپیک و جام‌های جهانی فوتبال تأثیر عمیق بر توسعه مفهوم دیپلماسی برجا گذاشته است (Hlabane, 2012).

امروزه ادبیات دیپلماتیک ورزشی توانسته مرزها را کم‌رنگ و راه‌های بیشتری را برای گفتگو باز کند تا از این طریق افراد مختلف در کنار یکدیگر جمع شوند (Murray, 2013) این ابزار قدرتمند برای ایران که مبدع سال گفتگوی تمدن‌ها^۲ در سال ۲۰۰۱ بوده است و همچنین به علت موقعیت راهبردی آن در منطقه خاورمیانه، می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. در این بین شهابی^۳ (۲۰۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «دیپلماسی ورزشی بین ایالات متحده و ایران»، به بررسی نقش و جایگاه دیپلماسی ورزشی در برقراری ارتباط بین دو کشور از لحاظ سیاسی پرداخت. وی می‌نویسد در سال ۲۰۰۰ به پیشنهاد ایالات متحده، تیم ملی فوتبال ایران با تیم ملی فوتبال ایالات متحده در کالیفرنیا دیدار کردند. به این ترتیب پرچم‌های دو کشور در دست‌های تماشاگران آمریکایی و ایرانی تا حدودی روابط سرد قبلی بین دو ملت را برطرف کرد. بارزترین نمونه ورزش و سیاست خارجی^۴ را می‌توان در سال ۱۹۷۴ به میزبانی تهران در

-
1. Nation Building
 2. Dialogue Among Civilizations
 3. Chehabi
 4. Foreign Policy

هفتمین دوره بازی‌های آسیایی^۱ اشاره کرد. در این بازی‌ها ۳۰۱۰ ورزشکار از ۲۵ کشور در ۱۶ رشته ورزشی به رقابت پرداختند که کشورهای ژاپن، ایران و چین به مقام اول تا سوم دست یافتند. بنابر گزارش شورای المپیک آسیا^۲ در سال ۱۹۷۵ هفتمین دوره بازی‌های آسیایی که میزبان بیشترین شمار شرکت‌کنندگان از آغاز برگزاری بازی‌های آسیایی تا آن دوره بود، با مسائل سیاسی نیز درگیر بود به طوری که کشورهای عربی، پاکستان، جمهوری خلق چین و کره شمالی از بازی با تیم‌های تنیس، بسکتبال و فوتبال رژیم صهیونیستی خودداری کردند (Amirtash, 2005).

پیمان‌فر و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای کیفی به مفهوم‌شناسی دیپلماسی ورزشی به عنوان یک پدیده بین‌المللی پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که راهبردهای برندسازی و اعتباربخشی، تعامل‌گرایی با جهان و توانمندسازی ظرفیت‌ها می‌تواند پیامدهای مناسبی را برای کشورها و ملت‌ها به دنبال داشته باشد.

کشورهای فراصنعتی با اقتصاد پیشرفته در عرصه بین‌الملل از ورزش به عنوان ابزاری برای بهبود وضعیت اقتصادی خود استفاده می‌کنند؛ در حالی که سایر کشورها از این پدیده به عنوان راهکاری موقت برای مشکلات حاکمیتی خود بهره می‌برند (Esherrick, Baker and Jackson, 2018). در این میان ایالات متحده توانسته با استفاده از ستارگان ورزشی خود آنها را به عنوان ابرقدرت جنگ نرم معرفی کند؛ به علاوه برندهای ورزشی معروف این کشور مانند نایک منبع بارز قدرت نرم آمریکا از زمان جنگ جهانی اول تاکنون مطرح بوده است (شریعتی فیض‌آبادی، ۱۳۹۸، از سویی لی^۳ ۲۰۱۳). در مطالعه خود بیان می‌کند که چینی‌ها را می‌توان رقیب نوظهور ایالات متحده در عرصه ورزش جهان نامید؛ ورزش نه تنها برای آنان به عنوان کسب و کار، تفریح و سرگرمی به حساب می‌آید، بلکه به عنوان پروژه‌ای با هدف ملی طرح‌ریزی شده است. به طوری که یکی از اهداف مهم کسب میزبانی بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن را کمک به موفقیت در اجلاس جهانی اکسپو در سال ۲۰۱۰ گزارش کرد. دوستی و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه سیاست ورزش در ایران، بیان می‌کنند که دولت جمهوری اسلامی ایران در روند سه دهه اخیر به دنبال عملی کردن ورزش برای اهداف سیاسی

1. Asian Games 7th

2. Olympic Council of Asia (OCA)

3. Li

بین‌المللی و داخلی بوده است. به طوری که در زمینه دیپلماسی ورزشی سازوکارهایی برای راهبری دیپلماسی ورزشی از جمله، تأسیس فدراسیون ورزش همبستگی زنان مسلمان^۱ (۱۳۷۰)، تأسیس فدراسیون ورزشی غرب آسیا^۲ وابسته به شورای المپیک آسیا (۱۳۷۶) و تأسیس فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های زورخانه‌ای^۳ (۱۳۸۳) انجام گرفته است. با این حال مطالعه وضعیت ایران در حوزه میزبانی رویدادهای بین‌المللی، کسب کرسی‌های بین‌المللی و... حاکی از حرکت کند دیپلماسی ورزشی در ایران است و موقعیت یابی خوبی در این زمینه انجام نگرفته است. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که وضعیت موجود دیپلماسی ورزشی در ایران مورد بررسی قرار گیرد و چالش‌ها شناسایی شده و راهبردهایی برای توسعه دیپلماسی ورزشی در ایران تدوین شود. امید است که شناسایی چالش‌ها و ارائه راهبردها بتواند مبنایی برای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران حوزه روابط خارجی و دستگاه دیپلماسی قرار گیرد.

۱. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های پیش‌رو و ارائه راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی ایران است. با توجه به نو بودن و ناشناخته بودن موضوع در ادبیات علمی ایران، روش مطالعه کیفی از نوع اکتشافی انتخاب شد. در این پژوهش، تحلیل تماتیک مدنظر قرار گرفت. تحلیل تماتیک یا تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های درون داده است و به طور کلی مجموعه اطلاعات را به صورت جزئی تحلیل و توصیف می‌کند و جنبه‌های گوناگون پژوهش را تفسیر می‌کند (Braun and Clark, 2006). بنابراین ابتدا و پس از مطالعه منابع نظری و پیشینه موجود راهنمای مصاحبه تهیه شد. در ادامه به مصاحبه‌های نیمه‌ساختار و غیرساختارمند با صاحب‌نظران آشنا به مسئله تحقیق پرداخته شد. مصاحبه‌شوندگان شامل صاحب‌نظران در حوزه مدیریت کلان ورزشی، مدیریت راهبردی، دیپلماسی، روابط بین‌الملل و جامعه‌شناسی ورزشی در سطح معاون وزیر، رئیس فدراسیون، مشاور وزیر و اساتید دانشگاهی بودند. روش توصیه

1. Islamic Federation of Women's Sport (IFWS)

2. West Asian Games Federation (WAGF)

3. International Zurkhaneh Sports Federation (IZSF)

شده نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، روش نمونه‌گیری نظری است و تا جایی ادامه می‌یابد که به اشباع نظری^۱ برسد؛ مرحله‌ای که در این مطالعه با ۳۹ مصاحبه عمیق^۲ حاصل شد.

روش‌های مختلفی برای فرایند تحلیل تماتیک وجود دارد اما به‌رغم تفاوت ظاهری، عموم این روش‌ها واجد سه گام عمومی جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی هستند. بر همین اساس، مدل ساده ولکات^۳ (۲۰۰۸) در این تحقیق مبنای عمل قرار گرفته و براساس آن گزارش تحقیق تنظیم شده است. در مدل تماتیک ولکات سه مرحله توصیف، تحلیل و تفسیر مجزا شده‌اند. بر این مبنای در مرحله توصیف به جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌ها پرداخته شد و داده‌های درون‌دادی روی صفحه نمایش قرار گرفتند. سپس داده‌ها سازمان‌دهی، تنظیم و مقوله‌بندی شدند. به این منظور، داده‌ها خوانده، حاشیه‌نویسی و در انتها دسته‌بندی و کدبندی شده‌اند. در این مرحله دسته‌بندی و حاشیه‌نویسی ادامه یافت تا پیش‌زمینه‌هایی برای ظهور رمزها آغاز شد.

درنهایت در مرحله تفسیر داده‌ها دو گام مهم برداشته شد؛ گام اول استخراج مضمون‌ها و گام دوم برقراری ارتباط میان مضمون‌ها در یک نقشه تماتیک مناسب است. بنابراین پس از شناسایی مضمون‌ها و تم‌های درون‌داده‌ای براساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، مقوله‌بندی به صورت خوشه‌های معنادار^۴ دسته‌بندی شدند.

۲. یافته‌های پژوهش

تحلیل مصاحبه‌های کیفی در این مطالعه حول دو محور چالش‌های راهبردی ایران و همچنین راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی ایران ارائه شده است.

1. Theoretical Saturation
2. In Depth Interview
3. Wolcott
4. Meaningful Clusters

۲-۱. چالش‌های راهبردی

تحلیل مصاحبه‌های صاحب‌نظران حاکی از ۲۸ گزاره اولیه شناسایی شده در قالب سه چالش راهبردی فکری، رفتاری و ساختاری و هشت زیرمقوله به شرح زیر ارائه شد.

جدول ۱. چالش‌های راهبردی ایران برای توسعه دیپلماسی ورزشی

| مقوله ^۱ (تم اصلی) | زیرمقوله ^۲ (تم فرعی) | گزاره‌ها (مفاهیم) |
|---------------------------------|---|--|
| فکری | برخی نگرانی‌های بی‌مورد در زمینه دیپلماسی ورزشی | نبود نگاه جامع استراتژیک؛ فاصله است بین فکر ما با مسائل دنیا؛ تصمیم‌گیری فردی در فدراسیون‌ها و حاکمیت افراد کم‌سواد در فدراسیون‌ها؛ کرسی‌های کسب شده توسط مدیران قبلی نفی می‌شود و جایگاه را متزلزل می‌کند؛ ناکارآمدی حوزه سیاستگذاری عمومی؛ دچار توسعه‌نیافتگی سیاسی هستیم؛ تنگ‌نظری‌هایی که داخل کشور وجود دارد؛ تغییرات پی‌درپی مدیریت به دلیل گروه‌های غیررسمی؛ منافع شخصی و منافع ملی نباید ترکیب شوند؛ تعدد مراجع تصمیم‌گیرنده؛ ظرفیت‌های محدودی داریم باید شایسته‌سالاری باشد؛ بخشی هم مربوط به ایدئولوژی ماست؛ رویکرد انزواگرایانه، جمهوری اسلامی ایران ارزش‌هایی دارد باید راهکارهایی برای تعارضات ارزشی پیدا کرد؛ تعارضات ارزش‌های جمهوری اسلامی ایران با قواعد و هنجارهای حاکم بر ورزش جهان |
| | شکاف‌های قومی - مذهبی میان ایران و سایر کشورهای همسایه | |
| رفتاری | برخی نگرانی‌های بی‌مورد در زمینه دیپلماسی ورزشی | بر ورزش؛ بحث حجاب؛ بحث رژیم صهیونیستی؛ تنگ‌نظری و ساختار که حبس دولتی است، بخل و یک مقدار هم بیم بی‌مورد؛ اسلام‌هراسی؛ شیعه‌هراسی؛ ایران‌هراسی؛ وجود تصویر نامناسب و غیرواقعی از جمهوری اسلامی ایران؛ جنگ نرم علیه ایران؛ اختلاف‌های دینی و سنتی ایران و سایر کشورها؛ بحث تحریم‌ها و عدم ارتباط با کشورهای منطقه. |
| | تعارضات برخی ارزش‌های جمهوری اسلامی ایران با قواعد و هنجارهای حاکم بر ورزش جهان | |
| ساختاری | شکاف‌های قومی - مذهبی میان ایران و سایر کشورهای همسایه | |
| | ساختار ورزشی محبوس دولتی | |
| | حاکمیت سیاست بر ورزش (متأثر از ملاحظات سیاسی) | |

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

منظور از چالش‌های راهبردی آن دسته از بازدارنده‌هایی است که وضعیت بحرانی را برای توسعه دیپلماسی ورزش کشور ایجاد کرده و سد عظیمی در این راه به وجود آورده است. در این زمینه چالش‌های راهبردی در سه دسته فکری، رفتاری و ساختاری دسته‌بندی شده‌اند.

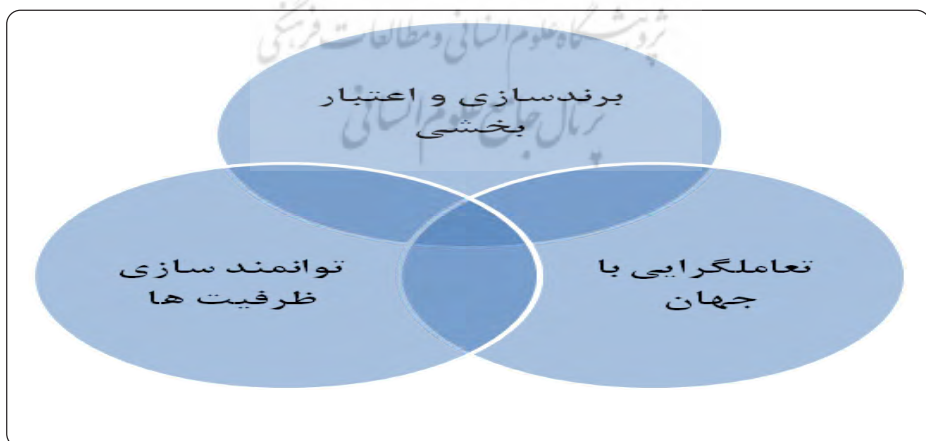
1. Categories

2. Sub-categories

چالش‌های راهبردی فکری اشاره به مبانی نظری و تفکری حکومت و همچنین ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران دارد. در زمینه ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران با توجه به اینکه یک نظام عرفی در بین نظام‌های سیاسی دنیا قطعاً نیازمند راهبردهای تعاملی بیشتری است. چالش‌های راهبردی رفتاری در سطح پایین‌تری از چالش‌های فکری قرار دارند. رویکردهای رفتاری که منشأ آن را می‌توان در رویه‌های خودسرانه، بی‌برنامگی و بی‌تدبیری دید در این بخش مانع بزرگ و شرایط بحرانی را برای توسعه دیپلماسی ورزشی جمهوری اسلامی ایران به وجود آورده است. بنابراین ضرورت دارد تا با مدنظر قرار دادن مسائلی همچون سازمان متولی و مرجع برای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه دیپلماسی ورزشی و همچنین تعیین مدیران شایسته در حوزه روابط بین‌الملل بیش‌ازپیش در برطرف کردن این موانع گام برداشت. چالش‌های ساختاری نیز به‌عنوان چالشی راهبردی مدنظر قرار گرفت. چراکه اعتقاد اندیشمندان حوزه سیاست و دیپلماسی ورزشی بر این بود که با ساختاری که حبس دولتی است و همچنین ورزشی که سیاست بر آن اشراق دارد، کمتر می‌توان فعالیت دیپلماتیک انجام داد بنابراین در این حوزه مهندسی مجددی می‌طلبد.

۲-۲. راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی در ایران

شکل ۱. راهبردهای کلان توسعه دیپلماسی ورزش



تحلیل مصاحبه‌های صاحب‌نظران حاکی از ۱۶۸ گزاره راهبردها و اقدام‌های راهبردی در قالب سه راهبرد کلان و ۱۳ راهبرد خرد به شرح جدول ۲ ارائه شد. راهبردها به دنبال تبیین راهکارهایی کلان برای توسعه پدیده مورد بررسی بودند. آنچه در این پژوهش به‌عنوان راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی مدنظر صاحب‌نظران بود شامل برندسازی و اعتباربخشی، تعامل‌گرایی با جهان و توانمندسازی ظرفیت‌ها بود.

جدول ۲. راهبردهای توسعه دیپلماسی ورزشی

| راهبرد کلان ^۱ | راهبرد خرد ^۲ |
|--------------------------|--|
| برندسازی و اعتباربخشی | برندسازی ملی ورزش مبتنی بر ارزش‌ها در سطح بین‌الملل |
| | توسعه میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی (فارغ از سطح رویداد و پتانسیل درآمدزایی) گسترش فعالیت‌های حوزه آکادمیک (دانشکده‌های علوم ورزشی و علوم سیاسی) در زمینه دیپلماسی ورزش |
| تعامل‌گرایی با جهان | نقش‌آفرینی ورزشکاران نخبه ^۳ به‌عنوان سفیران صلح و نوع‌دوستی در سطح منطقه و جهان |
| | توسعه ارتباطات و طراحی و اجرای فعالیت‌های ورزشی ویژه سفارتخانه‌های خارجی داخل ایجاد زمینه برای نقش‌آفرینی سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای تقویت دیپلماسی ورزش |
| توانمندسازی ظرفیت‌ها | تقویت گردشگری ورزشی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های تاریخی و فرهنگی ایران |
| | وارد کردن دیپلماسی ورزشی در فرهنگ لغات ایران و رسانه‌های ورزشی و سیاستمداران با استفاده از راهبرد تکرار ^۴ |
| | ظرفیت‌شناسی و ایجاد ظرفیت ایرانیان خارج از کشور در راستای توسعه دیپلماسی ورزش |
| | پررنگ کردن نقش ورزش در سیاست‌های پدافند غیرعامل ^۵ |
| | ایجاد، تحکیم و تقویت منابع مالی و ساختار اداری و یکپارچه روابط بین‌المللی در نظام ورزش |
| | جذب و توانمندسازی منابع انسانی ورزش کشور با رویکرد ترفیع دیپلماسی ورزشی |
| | ایجاد وحدت و همدلی در مدیران و چهره‌های ورزشی و ایجاد جایگاهی قوی از ورزش در ذهن تصمیم‌گیرندگان و سیاستگذاران کلان |

مأخذ: همان.

1. Big Strategy
2. Small Strategy
3. Elite Athletics
4. Replicating Strategy
5. Passive Defense

۱-۲-۲. برندسازی و اعتباربخشی

در زمینه برندسازی می‌توان این‌گونه بیان کرد که ورزش به صورت شفاف با «تصویر» و «برند» یک دولت در ارتباط است. برندسازی با ایجاد غرور ملی از طریق دستاوردهای مختلف و ایجاد هویتی خاص روی صحنه بین‌المللی که برای دیگران نیز جذاب است موجبات «ساخت ملی» را فراهم می‌آورد (Grix and Houlihan, 2014). در دیپلماسی راه‌های زیادی برای افزایش برند ملی وجود دارد. دنوز^۱ (۲۰۱۴) بیان می‌کند که نیوزلند با برگزاری مسابقات جهانی ۲۰۱۱ راگبی، موفق به بالا بردن قد و قامت اوکلند^۲ به‌عنوان یک شهر بزرگ بین‌المللی، یک مولد، نوآوری کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری محیط زیست و تقویت برند ملی خود شد. از طرفی با توجه به تهدیدهای شناسایی شده برای کشور یعنی ناهمگونی برخی از ارزش‌های جهان ورزش با محیط فرهنگی کشور «برندسازی ملی ورزش کشور مبتنی بر ارزش‌های کشور در سطح بین‌الملل» راهبرد مناسبی در این زمینه است چراکه ورزش از طریق تحکیم ارزش‌های انسانی و همبستگی ملی و افزایش مشارکت سیاسی بر سیاست تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که لین، لی و نای^۳ (۲۰۰۸) ورزش را ابزاری برای انتقال ارزش‌های سنتی در میان دیگر اهداف اجتماعی معرفی کردند.

دیگر راهبرد این حوزه «توسعه میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی (فارغ از سطح رویداد و پتانسیل درآمدزایی)» بود. امروزه آثار میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی بر کسی پوشیده نیست به طوری که موفقیت در کسب میزبانی رویدادهای ورزشی می‌تواند نقش فزاینده‌ای در توسعه و شکوفایی اقتصادی هر کشور داشته باشد؛ طی سه دهه گذشته ورزش به‌ویژه موفقیت‌های ورزشی و کسب میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی به پدیده‌ای برجسته در ادبیات سیاسی مطرح و به‌عنوان یکی از منابع اقتصادی نوظهور برای دولت‌ها به‌شمار می‌آید (Ibid.).

راهبرد دیگر در حوزه برندسازی و اعتباربخشی، راهبرد «گسترش فعالیت‌های حوزه

1. Deos

2. Auckland

3. Lin, Lee and Nai

آکادمیک (دانشکده‌های علوم ورزشی و علوم سیاسی) در زمینه دیپلماسی ورزشی» است. امروزه قدرتمندی دیپلماسی ایران در عرصه سیاسی، نویدبخش قدرت گرفتن دیپلماسی در عرصه علمی نیز است و زمینه‌های گسترش همکاری‌های آکادمیک بیشتر را فراهم می‌کند. بنابراین ضروری است تا دانشگاه‌ها در این برهه از زمان از فرصت استفاده کرده و تعاملات بین‌المللی دانشگاهی را در راستای سیاست‌های کلان دانشگاه و جامعه اجرایی کنند. هرچند این راهبرد تداعی دیپلماسی علمی در حوزه بین‌الملل است اما می‌توان در این زمینه دیپلماسی ورزشی را با تدوین کتب، مقالات، کنگره‌ها و همایش‌ها احیا کرد.

۲-۲-۲. تعامل‌گرایی با جهان

تعامل‌گرایی با جهان نیز راهبرد دیگری است که می‌تواند توسعه دیپلماسی ورزشی را برای ایران در پی داشته باشد. در این زمینه باید اذعان داشت که یکی از موضوع‌های مهم در بحث سیاست خارجی استفاده از همه ابزارها در کنار اتخاذ روش هوشمندانه و منطقی و دوری از تندروی در سیاست خارجی است، به طوری که سیاست برد - برد^۱ راهبرد کشورها قرار گیرد. در این راستا یکی از مهم‌ترین مباحثی که رئیس‌جمهوری ایران در چند سال اخیر به دنبال آن بوده و به همین دلیل وزارت امور خارجه را به یکی از فعال‌ترین نهادهای نظام تبدیل کرده است، پیگیری سیاست تعامل‌گرایی با جهان بوده است. در این چارچوب ایران با ارائه چهره‌ای مثبت برای حل مسائل مختلف بین‌المللی علاقه‌مندی خود را به تعامل با همه کشورهای جهان برای حل موضوع‌های مختلف نشان داده است که نمونه بارز آن را می‌توان به توافق با گروه ۵+۱ و اتحادیه اروپا در سال ۲۰۱۶ اشاره کرد؛^۲ و حتی قبل از آن و در سال ۲۰۰۱ شعار خاتمی^۳ رئیس‌جمهور وقت ایران در سازمان ملل متحد مبنی بر سال گفتگوی تمدن‌ها حاکی از رویکرد ایران به سمت تعامل‌گرایی با جهان بوده است.

1. Win-win Policy

۲. این تعهدنامه را آمریکا در سال ۲۰۱۸ نقض کرد و متأسفانه کشورهای دیگر طرف این تعهدنامه واکنشی نشان ندادند.

3. Khatami

حال باید دید چگونه ابزار ورزش می‌تواند در این راه یاری‌رسان و هدایتگر دستگاه سیاست خارجی باشد. صاحب‌نظران معتقدند که ورزشکاران نخبه ابزارهای اثربخشی برای دیپلماسی ورزشی هستند (Merkel, 2008; Yen, 2013; Pigman, 2014). بنابراین راهبرد «نقش‌آفرینی ورزشکاران نخبه به‌عنوان سفیران صلح و نوع‌دوستی^۱ در سطح منطقه و جهان» به‌عنوان یک راهبرد اصلی می‌تواند مثمر‌ثمر باشد.

در این زمینه یین^۲ (۲۰۱۳) مطالعه خود را به‌صورت تخصصی روی نقش «لیانگ هوآن لو»^۳ گلف‌باز بین‌المللی تایوان^۴ به‌عنوان سفیر این کشور متمرکز کرده است. وی می‌نویسد لیانگ پس از آموزش از مدرسه تا دانشکده افسری، توانست احترام رهبران سیاسی دنیا را پس از جدایی تایوان از ملل متحد جلب کند. در این بین فدراسیون‌ها و رویدادهای بین‌المللی ورزشی متعدد و همچنین ورزشکاران نخبه و جهانی ایران همچون علی‌دایی، حسین رضازاده، هادی ساعی، مهدی مهدوی‌کیا و ... نیز می‌توانند به بهترین نحو تأثیرگذار باشند و از آنجاکه ورزشکاران نمایندگان دولت‌ها و ملت‌هایشان هستند و پیروزی آنها نمادی از پیروزی ملت و دولتشان است، بهره‌گیری از این ابزار راهبردی در دستگاه دیپلماسی ورزشی فصل مشترک فوایدی برای وزارت امور خارجه و همچنین وزارت ورزش و جوانان و درنهایت برای کشور دربر خواهد داشت.

وقتی صحبت از تعامل با جهان می‌شود به‌نظر می‌رسد که سفارتخانه‌های کشورهای دنیا در ایران اولین و در دسترس‌ترین نهاد برای تعامل و برنامه‌ریزی در این حوزه هستند. ازطرفی در حوزه دیپلماسی ورزشی، تحلیل محیط داخلی و خارجی حاکی از آن است که راهبرد «توسعه ارتباطات و طراحی و اجرای فعالیت‌های ورزشی ویژه سفارتخانه‌های خارجی داخل کشور» مناسب برای توسعه دیپلماسی ورزش کشور است. چراکه ازطرفی دستگاه دیپلماسی با مزیت «گسترده‌گی و تعدد سفارتخانه‌های خارجی در کشور» برخوردار

-
1. Ambassadors of Peace and Friendship
 2. Yen
 3. Liang Huan Lu
 4. International Golfer of Taiwan

است و از طرف دیگر «تعاملات جدید ایران با جهان و کشورهای تأثیرگذار در دیپلماسی بین‌المللی» رابطه حسنه و زمینه‌ساز تعاملات بیشتر را فراهم کرده است.

بنابراین می‌توان گفت دستگاه ورزش فرصت‌های متعددی در فضای بین‌المللی دارد که در برابر آنها و برای استفاده بهینه، از ضعف منابع مالی رنج می‌برد. در این بین پتانسیلی با عنوان بخش خصوصی وجود دارد. راهبرد «ایجاد زمینه برای نقش‌آفرینی سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای تقویت دیپلماسی ورزش کشور» از آن جهت حائز اهمیت است که جنس دیپلماسی ورزشی فارغ از ساختار دولتی است. همچنین از بعد سرمایه‌گذاری فرصت‌های متعددی پیش روی سرمایه‌داران ایرانی و خارجی است. ۱۴ درصد آثار باستانی و فرهنگی ثبت شده در دنیا از آن ایران است (در بین ۱۰ کشور دارای میراث فرهنگی) اما در طرف دیگر تنها ۲ هزارم درصد از سهم گردشگری جهان برخوردار است. در این زمینه جکسون و هایق^۱ (۲۰۰۸) می‌نویسند در خصوص محیط زیست گردشگری ورزش جهانی به سرعت به یک صنعت بزرگ و نیز وسیله تجاری / بازاریابی برای شهرها و کشورهای مشتاق به وضعیت «سطح جهانی» تبدیل شده است. براوو و سیلوا^۲ (۲۰۱۴) نیز بیان کرده‌اند از دهه ۱۹۰۰ ورزش در شیلی یک بخشی از سیاست عمومی بوده است و امروز با چالشی کلیدی برای به وجود آوردن راهبردهای اثربخش‌تر برای به کار بردن بخش خصوصی در توسعه ورزش این کشور مواجه شده است.

۳-۲-۲. توانمندسازی ظرفیت‌ها

در بین راهبردهای کلان، توانمندسازی ظرفیت‌ها از بیشترین راهبرد برخوردار است. به نظر می‌رسد شناسایی ظرفیت‌ها و به دنبال آن توانمندسازی آنها برای دستگاه ورزش و همچنین دستگاه دیپلماسی ایران اهمیت وافری داشته باشد. در این بین راهبرد «تقویت گردشگری ورزشی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های تاریخی و فرهنگی کشور» که با فرصت‌هایی همچون تمدن، پیشینه فرهنگی و هویت ریشه‌دار ایرانی در جهان برخوردار است در

1. Jackson and Haigh

2. Bravo and Silva

دیپلماسی ورزش کشور حائز اهمیت است. فرصت‌هایی که می‌تواند با بهره بردن از قوت خود یعنی نقش‌آفرینی نظام جمهوری اسلامی ایران در سیاست‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و همچنین تعاملات جدید ایران با جهان و کشورهای تأثیرگذار در دیپلماسی بین‌المللی، به دنبال استفاده از این مزیت رقابتی باشد.

دیگر راهبرد این بخش «وارد کردن دیپلماسی ورزشی در فرهنگ لغات ایران و رسانه‌های ورزشی و سیاستمداران با استفاده از راهبرد تکرار» بود. چراکه امروزه نقش رسانه‌ها در فرهنگ‌سازی و همچنین ترویج پدیده‌های مختلف بر کسی پوشیده نیست. پیگمن^۱ (۲۰۱۴) می‌نویسد که رویدادها و مسابقات ورزشی به خودی خود مایه برنشدن و شهرت یک شهر یا کشور نمی‌شوند، بلکه انعکاس رسانه‌ای این مسابقات است که باعث قرار گرفتن آنها در ذهن مردم جهان می‌شود. امان^۲ (۲۰۰۵) نیز نشان داد که رسانه‌ها و تجارت باعث تغییر نگرش مردم نسبت به ورزش شده، به طوری که میزان مشارکت در ورزش طبق بررسی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۲ رشد چشمگیری داشته است. از طرفی جای خالی رویکرد ورزش در دستگاه دیپلماسی و همچنین ضعف دستگاه ورزش در عدم استفاده مناسب از دیپلماسی نیازمند فرهنگ‌سازی و رایج کردن این پدیده است. از این رو می‌توان با بهره بردن از این ابزار قدرتمند، جایگاه قدرت دیپلماسی ورزشی را ارتقا داد.

«ظرفیت‌شناسی و ظرفیت‌سازی ایرانیان خارج از کشور در راستای توسعه دیپلماسی ورزش کشور» راهبرد دیگری بود که صاحب‌نظران این حوزه بر آن تأکید داشتند؛ چراکه اعتقاد بر این است، ایرانی‌های تأثیرگذار فراوانی در سایر کشورها حضور دارند. به نظر می‌رسد ایرانیان خارج از کشور از دو بعد می‌توانند به دیپلماسی ورزشی کشور کمک کنند: اول اینکه امروزه کلیدی‌ترین مفهوم در تعریف دیپلماسی عمومی به‌عنوان یکی از ابزارهای قوی دیپلماسی، تأثیر بر افکار عمومی است. اگر سیاسیون، تاریخ و تاریخچه ورزش را ورق بزنند، خواهند دید که یکی از قوی‌ترین عناصری که در بالاترین سرعت ممکن می‌تواند افکار عمومی را تحت تأثیر قرار دهد ورزش است بنابراین حمایت از آن می‌تواند نقش مثبتی

1. Pigman

2. Aman

در ترویج افکار عمومی برای حس هویت ملی و وطن پرستی داشته باشد. دوم اینکه در سراسر دنیا ایرانی‌های بسیاری هستند که از وجه مالی و اعتباری بسیار خوبی در جوامع و سازمان‌های بین‌المللی برخوردارند؛ از این رو باید این ابعاد را در راهبرد ظرفیت‌شناسی مورد توجه قرار داد.

پدافند غیرعامل بهترین، ارزان‌ترین و مؤثرترین راهبرد برای افزایش آمادگی، ارتقای توانمندی کشور، تضمین امنیت پایدار و مقابله با تهدیدهای احتمالی دشمنان بدون به‌کارگیری جنگ‌افزار است. نظر صاحب‌نظران بر این بود که راهبرد «پررنگ شدن نقش ورزش در سیاست‌های پدافند غیرعامل کشور» می‌تواند در راستای سیاست‌های کلان نظام نقش دوجانبه‌ای را برای توسعه امنیت ملی و همچنین تقویت و توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور داشته باشد. از این رو ضروری به نظر می‌رسد تا در زمینه ورزش و پدافند غیرعامل به فرهنگ‌سازی، هم‌افزایی دستگاه‌ها و نهادها، به‌روز کردن بانک اطلاعاتی، مطالعه زیرساخت‌ها و ارتقای سطح علمی توجه بیشتری شود.

در راستای توسعه دیپلماسی ورزشی کشور «ضعف منابع مالی و انسانی در حوزه دیپلماسی ورزش کشور و دولتی بودن ساختار ورزش کشور» مشهود است. بنابراین راهبرد «ایجاد، تحکیم و تقویت منابع مالی و ساختار اداری و یکپارچه روابط بین‌المللی در نظام ورزش کشور» را می‌طلبند تا با استفاده از فرصتی همچون رویکرد حمایتی برخی سازمان‌های بین‌المللی به کشورهای در حال توسعه بتوان گام‌های جدی‌تری را در این زمینه برداشت. منابع انسانی به‌طور اعم و مدیران به‌طور اخص نقش پررنگی در توسعه سازمان‌ها و نهادها دارند و توسعه دیپلماسی ورزشی کشور از این قاعده مستثنا نیست. گفتنی است «ضعف مدیران ورزشی در آشنایی با تشریفات و پروتکل بین‌المللی، ناتوانی و فعال نبودن مدیران ورزشی زن در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، ضعف منابع مالی و انسانی در حوزه دیپلماسی ورزش کشور، تغییرات پی در پی مدیران در سطح عالی ورزش کشور، ناتوانی بسیاری از مدیران ورزشی برای فعالیت‌های بین‌المللی (کسب کرسی‌ها و...)» حاکی از ضعف‌های دستگاه دیپلماسی کشور در این حوزه است. آنچه به نظر می‌تواند برطرف‌کننده این معضل باشد راهبرد «جذب و توانمندسازی منابع انسانی ورزش کشور با رویکرد ترفیع

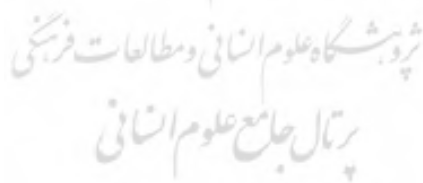
دیپلماسی ورزشی^۱ است. توسعه منابع انسانی شاخص‌های بسیاری دارد که همه‌ساله سازمان‌های بین‌المللی متعددی به این مهم می‌پردازند، اما آنچه در اینجا مدنظر است جذب و توانمندسازی مدیران و نیروی انسانی در راستای کسب کرسی‌های بین‌المللی، میزبانی رویدادهای بین‌المللی و ... است. این مهم با توجه به قوت‌ها و فرصت‌های موجود دوراز دسترس نیست.

دیگر راهبرد توسعه دیپلماسی ورزش کشور «ایجاد وحدت و همدلی در مدیران و چهره‌های ورزشی کشور و ایجاد جایگاهی قوی از ورزش در ذهن تصمیم‌گیرندگان و سیاستگذاران کلان کشور» است چراکه اجماع نظر بر آن است که از یک طرف تعامل ضعیفی درون دولت بین دستگاه ورزش و دستگاه دیپلماسی کشور وجود دارد و از طرفی وجود رویکردهای مختلف سیاسی بین برخی از نهادهای حاکمیتی و دولت واگرایی زیادی را در این حوزه ایجاد کرده است. هرچند اختلاف سلیقه‌ها در دستگاه ورزش را نیز می‌توان به آن اضافه کرد.

۳. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

طی چند سال گذشته، دیپلماسی ورزشی به یک زمینه پژوهشی تأثیرگذار تبدیل شده است و پژوهشگران به دنبال بررسی و مطالعه جوانب پیدا و پنهان این مقوله هستند. ورزش پتانسیل فوق‌العاده‌ای در حوزه‌های مختلف ملی و بین‌المللی دارد و این را می‌توان در دولت‌هایی جستجو کرد که می‌خواهند از منابع قدرت نرم خود حداکثر استفاده را ببرند. به‌عنوان مثال، ورزش ابرستاره‌هایی ایجاد می‌کند که توانایی عبور از مرزهای ملی، فرهنگی و نژادی را دارند یا میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی که پیگمن (۲۰۱۴) بیان می‌کند استفاده از المپیک برای بهبود وجهه هر کشور در خارج از کشور یا بهبود روابط بین کشورها از زمان بازی‌های المپیک در یونان باستان ابزاری دیپلماتیک بوده است و رویدادهای ورزشی بین‌المللی با ارتقای همکاری بین‌فرهنگی، در میان مردم و دولت‌هایشان واسطه‌گری

می‌کنند. در این زمینه پامنت^۱ (۲۰۱۹) بیان می‌کند هزینه میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی معاصر معمولاً بیش از ۱۵ میلیارد دلار است و پیش‌بینی می‌شود جام جهانی فیفا ۲۰۲۲ در قطر بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار باشد. در نتیجه، دیپلماسی ورزشی به‌عنوان ابزاری که با پتانسیل فوق‌العاده بازاریابی و برندسازی مرتبط است، علاقه کشورها و دولت‌ها را بیشتر می‌کند؛ چراکه دولت‌ها، رویدادهای کوچک و بزرگ ورزشی را فرصتی برای موقعیت‌یابی کشور و شهرهای خود در افکار جهانی می‌دانند. در این بین مطالعه حاضر نشان داد که کشور جمهوری اسلامی ایران که در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله خود در افق ۱۴۰۴ «توسعه‌یافتگی به همراه روابط سازنده با جهان» را مدنظر قرار داده است با چالش‌های راهبردی روبه‌روست که ضرورت دارد با توجه به نقش مهم دیپلماسی ورزشی، با تشکیل ستاد راهبری دیپلماسی ورزش کشور، در سه حوزه تعامل‌گرایی با جهان، برندسازی و اعتباربخشی و توانمندسازی ظرفیت‌ها گام‌های اساسی بردارد و با اجرای راهبردهای تدوین شده از پیشگامان توسعه دیپلماسی ورزش در منطقه باشد.



منابع و مآخذ

۱. باغیان، علی (۱۳۹۴). «دیپلماسی ورزش»، فصلنامه مطالعات فرهنگ و ارتباطات، ۱۶ (۳۱).
۲. پیمان‌فر، محمدحسن، علیرضا الهی، سیدمحمدکاظم سجادیپور، مهرزاد حمیدی (۱۳۹۸). «تبیین دیپلماسی ورزشی با استفاده از الگوی پارادایمی: مطالعه‌ای کیفی»، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۱ (۱).
۳. شریعتی فیض‌آبادی، مهدی (۱۳۹۸). «مطالعه تطبیقی دیپلماسی ورزش در توسعه روابط خارجی ایران و کشورهای منتخب»، دو فصلنامه علمی دانش سیاسی، ۱۵ (۱).
4. Aman, M.S. (2005). "Leisure Policy in New Zealand and Malaysia: A Comparative Study of Developments in Sport and Physical Recreation", Lincoln University New Zealand.
5. Amirtash, A. (2005). "Iran and the Asian Games: the Largest Sports Event in the Middle East", *Sport in Society*, 8 (3).
6. Bergsgard, N.A., B. Houlihan, P. Mangset, S.I. N_dland and H. Rommetvedt (2007). *Sport Policy: A Comparative Analysis of Stability and Change*, Oxford, Butterworth-heinemann.
7. Braun, V. and V. Clarke (2006). "Using Thematic Analysis in Sychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2.
8. Bravo, G. and J. Silva (2014). "Sport Policy in Chile", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6 (1) .
9. Chehabi, H. (2001). "Sport Diplomacy between the United States and Iran", *Diplomacy and Statecraft*, 12 (1).
10. Deos, A. (2014). "Sport and Relational Public Diplomacy: The Case of New Zealand and Rugby World Cup 2011", *Sport in Society*, 17 (9).
11. Dousti, M., M. Goodarzi, H. Asadi and M. Khabiri (2013). "Sport Policy in Iran", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5 (1).
12. Esherick, C., R. Baker and S. Jackson (2018). *Case Studies in Sport Diplomacy*, Fit

Publishing, 1 Edition, ISBN-13: 978-1940067056

13. Grix, J. and B. Houlihan (2014). "Sport Mega- event as Part of Nation`S Soft Power Strategy: The Case of Germany (2006) and UK (2012)", *The British Journal of Politics and International Relations*, 16 (4).
14. Hlabane, B. (2012). *The Political, Economic and Social Impact of Hosting Mega-sports Events: The 2010 South Africa World Cup in Comparative Perspective*, Beppu: Ritsumeikan Asia Pacific University.
15. Houlihan, B., D. Bloyce and A. Smith (2009). "Developing the Research Agenda in Sport Policy", *International Journal of Sport Policy*, 1 (1).
16. Hoye, R., M. Nicholson and B. Houlihan (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*, Published by Elsevier Ltd, All Rights Reserved.
17. Jackson, S.J. and S. Haigh (2008). "Between and Beyond Politics: Sport and Foreign Policy in a Globalizing World", *Sport in Society*, 11 (4).
18. Li, Y.W. (2013). "Public Diplomacy Strategies of the 2008 Beijing Olympics and the 2012 London Olympics: A Comparative Study", *The International Journal of the History of Sport*, 30 (15).
19. Lin, Ch.Y., P.Ch. Lee and H.F. Nai (2008). "Theorizing the Role of Sport in State-Politics", *International Journal of Sport and Exercise Science*, 1 (1).
20. Merkel, U. (2008). "The Politics of Sport Diplomacy and Reunification in Divided Korea", *International Review for the Sociology of Sport*, 43.
21. Murray, S. (2013). "Moving Beyond the Ping-pong Table: Sports Diplomacy in the Modern Diplomatic Environment", *P D Magazine*, 9.
22. ——— (2012). "The Two Halves of Sports-diplomacy", *Diplomacy and Statecraft*, 23 (3).
23. Pamment, J. (2019). "Special Issue on Sports Diplomacy", *Place Brand Public Dipl*, 15, <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00136-4>.

24. Pigman, A. (2014). "International Sport and Diplomacy's Public Dimension: Governments", Sporting Federations and the Global Audience, *Diplomacy and Statecraft*, 25 (1).
25. Wolcott, H.F. (2008). *Writing Up Qualitative Research*, London, Sage Publications.
26. Yen, Ch. (2013). "Sport, Diplomacy, and the Role of an Athlete as Ambassador: Liang-huan Lu and Golf in Taiwan", *The International Journal of the History of Sport*, 30 (9).

