

شناسایی استراتژی های تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب

سیاسی از منظر خبرگان بین المللی

کامبیز عبدی*، دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ۰۹۳۵۵۳۳۰۸۵۰

مهدی طالب پور، دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

جیمی فولرتون، استاد روابط راهبردی، دانشگاه ایالتی اوکلاهما

محمد جواد رنجکش، استادیار روابط بین الملل، دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده:

بر طبق نظریه جوزف نای، منابع پایه از جمله فرهنگ، ارزش ها و ورزش قابلیت تبدیل به قدرت نرم را دارند. تبدیل منابع پایه به قدرت نرم به شرایط زمینه ای، ویژگی های هدف و "استراتژی های تبدیل ماهرانه" بستگی دارد. هدف مطالعه حاضر شناسایی استراتژی های تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به قدرت نرم است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش های بنیادی بوده که به دنبال توسعه علم می باشد. از نظر استراتژی از نوع پژوهش های کیفی و از نظر چگونگی جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات پیمایشی به شمار می آید که به صورت آنلاین انجام پذیرفت. از روش دلفی فازی جهت جمع آوری و تحلیل نظر خبرگان استفاده شد. جامعه آماری شامل خبرگان بین المللی حوزه دیپلماسی عمومی و ورزشی بودند. نمونه آماری شامل ۳۰ نفر خبره بود که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب و جهت شرکت در راند های دلفی فازی در پنل های ورزشی و سیاسی سازمان دهی شدند. پس از اجرای دو راند از دلفی فازی، ابزارهای تبدیل (استراتژی های ماهرانه) منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدها، مورد اجماع خبرگان سیاسی و ورزشی قرار گرفت که شامل استراتژی های "انسجام/هماهنگی بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی"؛ "سفیران فرهنگی شایسته" شامل دو زیراستراتژی "سفیران ارزش های جهانی" و "سفیران ارزش های ملی"؛ "عملکرد بالا" شامل سه زیر استراتژی "کسب بهترین رکوردهای ورزشی"، "بهترین مدیریت" و "بهترین راهبردهای ارتباطی"؛ و استراتژی "پوشش گسترده رسانه ای" بود.

واژگان کلیدی: قدرت نرم، خبره سیاسی، خبره ورزشی، دلفی فازی، استراتژی های تبدیل

مقدمه:

ورزش به خودی خود نه سازنده است و نه مخرب؛ بلکه ورزش هم، از ساخته های انسان است. جهت استفاده از ورزش برای رسیدن به صلح جهانی باید همکاری های بین المللی بین سازمان های دولتی و غیردولتی انجام بگیرد. تبادلات ورزشی بین دو کشور نمی تواند به عنوان معجزه عمل کند اما این تبادلات نشان داده که ورزش یک ابزار حاشیه ای در روابط بین المللی نیست بلکه می تواند نقش سازنده ای را در روابط بین المللی بازی کند (۱). از نظر نای (۲۰۱۱)، عوامل متعددی از

دومین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی

تهران - ۱۳ و ۱۴ بهمن ۱۳۹۷

سالن همایش های صدا و سیما

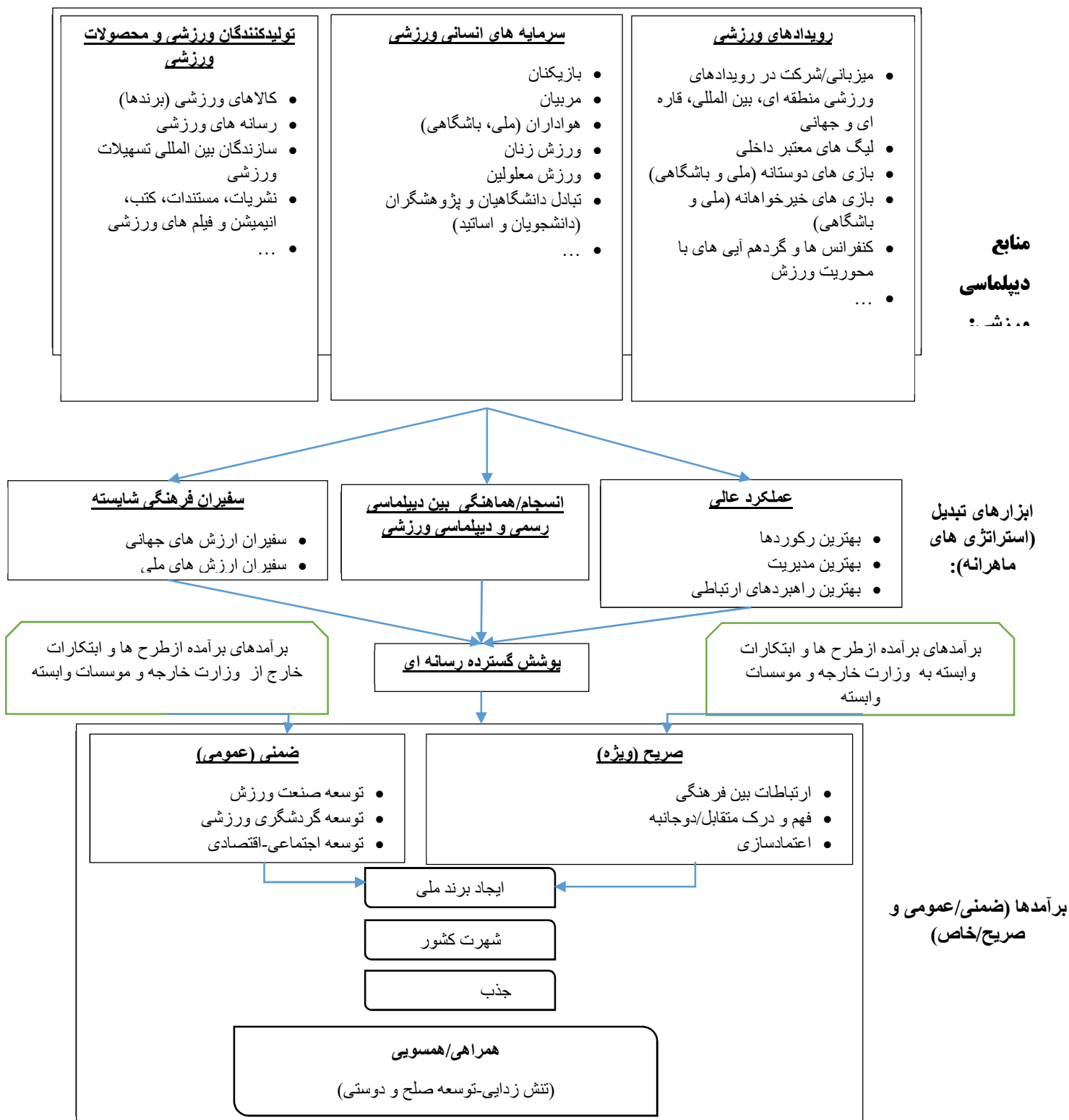
منابع پایه وجود دارد که از طریق استراتژی های ماهرانه، قابلیت تبدیل به قدرت نرم را دارند. این منابع پایه شامل مواردی همچون فرهنگ، ارزش ها، سیاست های مشروع، مدل مثبت داخلی، یک ساختار اقتصادی موفق و یک نیروی نظامی شایسته می باشند. برای تبدیل منابع و ابزارهای قدرت نرم به خروجی ها، نیاز به توانمندی های حساسی است که بتواند در اهداف مورد نظر، کیفیت های ادراک شده ای همچون مهربانی، شایستگی و کاریزما را ایجاد کند. این ادراکات ممکن است اشتباه باشند (مانند اثر برخی از تبلیغ ها)؛ اما آنچه که موضوعیت دارد این است که اهداف مورد نظر به آن اعتقاد پیدا کرده و به صورت مثبت و یا منفی به آن واکنش نشان دهند (۲).

بر اساس استدلال نای پیرامون قدرت نرم و با پذیرفتن اینکه دیپلماسی ورزشی بخشی از قدرت نرم کشورهاست ((۳)، (۴)، (۵)، (۶)، (۷)، (۸)، (۹)، (۱۰)، (۱۱)، (۱۲)) تلاش شده است تا بر اساس مدل نای، منابع، مهارتها/استراتژی های تبدیل و برآمدهای دیپلماسی ورزشی از طریق دریافت نظرات خبرگان سیاسی و ورزشی، شناسایی و در قالب یک مدل ارائه گردد. پیشتر، عبدی و همکاران (۱) مدل نهایی دیپلماسی ورزشی را معرفی نموده اند. شکل (۱) مدل ارکان، مولفه ها و نحوه ارتباط بخش های دیپلماسی ورزشی و ورزشی را نشان می دهد.

دومین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی

تهران - ۱۳ و ۱۴ بهمن ۱۳۹۷

سالن همایش های صدا و سیما



شکل ۳. مدل نهایی دیپلماسی ورزشی حاصل اجماع خبرگان بین المللی سیاسی و ورزشی (منابع، استراتژی های تبدیل و برآمدها)

دومین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی

تهران - ۱۳ و ۱۴ بهمن ۱۳۹۷

سالن همایش های صدا و سیما

بر اساس این مدل، منابعی چون "بازیکنان رشته های ورزشی"، "میزبانی/ شرکت در رویدادهای منطقه ای، بین المللی، قاره ای و یا جهانی"، "مربیان" و "لیگ های ورزشی معتبر" را به عنوان مهمترین منابع دیپلماسی ورزشی که قابلیت و پتانسیل بالقوه برای بهره گیری به عنوان قدرت نرم را برای دولت مردان دارند؛ معرفی شده است. همچنین عبدی و همکاران (۲۰۱۱) برآمدهای مورد انتظار دیپلماسی ورزشی از نگاه خبرگان را در دو دسته برآمدهای صریح/ویژه و برآمدهای ضمنی/عمومی طبقه بندی کردند. نتایج تحلیل آن ها نشان داد که برآمدهایی مانند "اعتمادسازی"، "فهم و درک متقابل"، "ایجاد جاذبه"، "ارتباطات بین فرهنگی"، "شهرت کشور"، "ایجاد/تقویت برند ملی" و "همراهی/همسویی (تنش زدایی)-توسعه صلح و دوستی"، "مهمترین برآمدهای مورد انتظار از تلاش های صریح/خاص دیپلماسی ورزشی است که توسط وزارت امور خارجه و موسسات وابسته طراحی و اجرا می گردد. همچنین برآمدهای "توسعه صنعت ورزش"، "توسعه گردشگری ورزشی"، "توسعه اجتماعی-اقتصادی" و "ایجاد/توسعه برند ملی" مهمترین برآمدهای مورد انتظار از تلاش های ضمنی/عمومی دیپلماسی ورزشی است که توسط سایر نهادها و موسسات خارج از وزارت امور خارجه و موسسات وابسته از جمله وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون های ورزشی و بخش خصوصی انجام می پذیرد.

اما منابع خام دیپلماسی ورزشی چگونه به برآمدهای مطلوب سیاستگذاران تبدیل می شوند؟ چگونه لیگ های معتبر ورزشی زمینه توسعه گردشگری ورزشی را فراهم می کنند و یا در چه صورتی و با بهره گیری از کدام استراتژی ها برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی مانند المپیک یا جام جهانی فوتبال منجر به توسعه برند ملی، شهرت کشور، جذب ملت ها و همسویی آن ها می شود؟ چنانکه بیان شد؛ از نظر نای (۲۰۱۱)، عوامل متعددی از منابع پایه وجود دارد که از طریق استراتژی های ماهرانه، قابلیت تبدیل به قدرت نرم را دارند (۲). اکنون که در فرآیند دیپلماسی ورزشی، منابع و برآمدهای آن معرفی شده است لازم است بخش حیاتی و قلب تپنده فرآیند دیپلماسی یعنی مهارت ها / استراتژی های تبدیل منابع به برآمدهای دیپلماسی نیز شناسایی گردد. بر اساس ادبیات تحقیق و در نتیجه دریافت نظر خبرگان ورزشی و سیاسی، برخی از این مهارت ها/استراتژی های تبدیل شناسایی و در نهایت در معرض نظر نهایی خبرگان قرار داده شد.

برای مثال گیاه شناس (۱۳۹۲) برای بهره گیری از دیپلماسی ورزشی می بایست مواضع دیپلماتیک رسمی نیز تایید کننده دیپلماسی عمومی ورزشی کشور باشد، اساسا ناهمسازی این دو مقوله به بی تاثیر یکی بر دیگری منجر خواهد شد. به طور نمونه عکس یادگاری دکتر محمود احمدی نژاد ریاست جمهوری سابق ایران با کشتی گیران آمریکایی حاضر در مسابقات تهران، نمونه بارزی از ناهماهنگی دیپلماسی رسمی و عمومی کشور است. این در حالی است که رییس جمهور احمدی نژاد در همان مراسم اعتنای چندانی به تیم روسیه نکرد؛ اگر چه این اقدام معنادار رییس جمهور نه تنها بازتاب چندانی در اذهان و افکار عمومی ملت آمریکا ایجاد نکرده بلکه هیچ برداشتی را نیز در مسوولان آمریکایی نیافرید. به عنوان مثالی بارز، در سال ۱۹۷۱ نیکسون رییس جمهور وقت آمریکا با اعزام تیم پینگ پونگ به چین توانست گام موثری در جهت تغییر فضای روابط دوکشور چین و ایالات متحده بردارد به نحوی که از این اقدام به عنوان دیپلماسی پینگ پونگ یاد شده است (۱۳).

از طرف دیگر، رینی^۱ (۲۰۱۴) در کتاب «هندبوک ورزش ها و رسانه» به تفصیل در مورد تاریخچه چگونگی حضور یافتن رسانه ها در عرصه های ورزشی می پردازد و به نقش منحصر به فرد رسانه ها به ویژه رادیو و تلویزیون در بیشتر دیده شدن ورزش در نزد مردم و سرمایه گذران اشاره می کند. وی اشاره دارد رسانه ها شور و هیجان ورزش را به مردم انتقال دادند و ستاره های ورزشی همچون ستارگان هالیوود ظهور پیدا کردند. رسانه ها خود حامی بزرگ مالی رویدادهای ورزشی شدند و

¹ -Raney

لیگ های ورزشی از طریق حضور یافتن در رسانه ها درآمدهای هنگفتی را کسب کرده و توانستند فعالیت های خود را گسترش دهند (۱۴). دارت^۲ (۲۰۱۴) در مقاله خود تحت عنوان "رسانه های جدید، ورزش حرفه ای و اقتصاد سیاسی" به تاریخچه ای اشاره دارد که رسانه ها، تیم های ورزشی حرفه ای را به مالکیت خود در می آوردند و عملکرد تیم ها در ارزیابی آنان برای خرید اهمیتی ویژه می یافت. در واقع آنان به خوبی می دانستند که پول خود را بر روی کدام تیم سرمایه گذاری کنند. اساسا در دنیای سرمایه داری توجیه اقتصادی شرط اساسی سرمایه گذاری است. در مورد ورزشکاران و تیم های ورزشی بخش بزرگی از این توجیه اقتصادی به عملکرد آنان در میدانی ورزشی و جذب تماشاگران و رسانه های بیشتر ارجاع داده می شود (۱۵).

علاوه بر استراتژی های انسجام بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی و پوشش رسانه ای گسترده، ادبیات تحقیق به صورت ضمنی، به برخی دیگر از استراتژی های تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب، از جمله نقش ورزشکاران به عنوان سفیران فرهنگی ((۱۱)؛ (۱۶)، (۱۷)، (۱۸))، عملکرد بالای ورزشی ((۱۹)؛ (۲۰)) و اشاره دارد که در این مطالعه در معرض نظر خبرگان حوزه سیاست و ورزش گذاشته شد. با توجه به معرفی مدل دیپلماسی ورزشی، هدف از مطالعه حاضر برجسته نمودن نظرات خبرگان بین المللی است که دو راند دلفی فازی ارائه نموده اند.

روش شناسی:

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش های بنیادی بوده که به دنبال توسعه علم می باشد. از نظر استراتژی از نوع پژوهش های کیفی بوده و از نظر چگونگی جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات پیمایشی به شمار می آید که به صورت آنلاین و با استفاده از نرم افزار سروی مانکی^۳ حساب کاربری دکتر جیمی فولرتون^۴ در بین خبرگان توزیع و جمع آوری شد. جامعه آماری این مطالعه شامل تمام خبرگان/متخصصانی بودند که در سطح جهان، بالقوه امکان قرارگیری در پل های خبره سیاسی و خبره ورزشی را داشتند اما به دلیل محدودیت های زبانی، زمانی و مالی، تنها به خبرگانی بسنده شد که امکان مشارکت و توانایی برقراری ارتباط به زبان انگلیسی را داشتند. از این رو، در نتیجه بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، حدود ۲۰۰ نفر از افرادی که در حوزه دیپلماسی ورزشی مطالعات آکادمیک داشته اند؛ شناسایی شدند. نمونه آماری این مطالعه شامل خبرگانی بودند که در راندهای دلفی فازی مشارکت داشتند. تعداد ۳۰ خبره به عنوان نمونه آماری وارد فاز اجرایی مطالعه شدند. ابزار اندازه گیری شامل پرسشنامه محقق ساخت برای جمع آوری نظر خبرگان در راندهای دوگانه دلفی فازی، به صورت نیمه باز طراحی شد و شامل سوالاتی ۵ گزینه ای در مقیاس اندازه گیری لیکرت به همراه بخش نظرات/کامنت ها در پایین هر سوال بود. در این مطالعه، نظرات خبرگان بین المللی ارائه شده است.

یافته ها:

² Dart

³ Survey Monkey

⁴ Jami Fullerton

^۴ دکتر فولرتون استاد دانشگاه ایالتی اوکلاهما و دانشکده رسانه و روابط استراتژیک، در فرصت کوتاه مطالعاتی میزبان بنده به عنوان پژوهشگر بازدیدکننده (visiting Scholar) بودند.

دومین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی

تهران - ۱۳ و ۱۴ بهمن ۱۳۹۷

سالن همایش های صدا و سیما

بیشترین فراوانی سن خبرگان مربوط به رده ی سنی ۵۱ تا ۶۰ سال با ۴۳.۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به رده ی سنی زیر ۳۱ سال با ۶.۷ درصد فراوانی می باشد و میانگین سن خبرگان بیش از ۴۹ سال بود. همچنین، بیشترین فراوانی جنسیت مربوط به مردان با ۶۳ درصد در مقابل ۳۶ درصد زنان؛ همچنین، بر طبق جدول (۱) بیشترین درصد فراوانی ملیت خبرگان، مربوط به کشور ایالات متحده آمریکا با ۲۶.۶۷ درصد و کمترین درصد فراوانی مربوط به کشورهای استرالیا، روسیه، تایوان، امارات متحده عربی، هنگ کنگ و کانادا با ۳.۳ درصد بود؛ ۹۳.۳ درصد خبرگان دارای مدرک دکتری و ۶.۷ درصد آنان مدرک کارشناسی ارشد داشتند.

جدول ۱: ملیت خبرگان سیاسی و ورزشی شرکت کننده در پیمایش

کشور	فراوانی	درصد فراوانی
ایالات متحده آمریکا	۸	26.7
بریتانیا	۶	20.0
ایران	۴	13.3
استرالیا	۱	3.3
چین	۲	6.7
روسیه	۱	3.3
تایوان	۱	3.3
نیوزیلند	۳	10.0
امارات متحده عربی	۱	3.3
هنگ کنگ	۱	3.3
آفریقای جنوبی	۱	3.3
کانادا	۱	3.3
مجموع	۳۰	100.0

جدول (۲)، ترجمه نظرات و دیدگاه های خبرگان بین المللی را در مورد استراتژی های تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای سیاسی، نشان می دهد.

جدول ۲. دیدگاه های خبرگان حاصل از اجرای راند اول دلفی فازی

سوال	اهم نظرات خبرگان
برخی ابزارهای تبدیل (استراتژی های ماهرانه) وجود دارند که می توانند منابع دیپلماسی ورزشی را به برآیند های مطلوب دیپلمات ها	<ul style="list-style-type: none"> احتمالا ابزار / استراتژی وجود دارد، اما آنچه مهم است این است که چگونه آنها مورد استفاده قرار می گیرند و به نفع چه کسانی خواهد بود.

تبدیل کنند.

- علاوه بر خیریه، اقدام بشردوستانه در سطح ورزشکاران، مربیان، باشگاه ها و تیم ها، سازمان های ورزشی ملی و بین المللی و طرفداران جنبش ها.
- من پیشنهاد می کنم که یک عملکرد "ناکارآمد" یا اولین عملکرد شرکت کننده که موفقیت آمیز باشد یا حتی نباشد هم می تواند یک ابزار تبدیل باشد. به عنوان مثال، زنان عربستانی که در مسابقات المپیک ۲۰۱۲ لندن رقابت کردند، رقابت بسیار خوبی نداشتند، اما حضور آنها تأثیر مثبتی بر شهرت کشور داشت. مثال دیگر باب اسلدرز^۶ جامائیکا است که وضعیت نابودی آنها توجه زیادی را به خود جلب کرده است.
- ممکن است عوامل دیگری هم وجود داشته باشد اما در این دسته ها قرار نگیرند.
- سفیران فرهنگی نباید به سیاستمداران و افراد ورزشی (مقامات و بازیکنان) محدود شود. آنها باید شامل طرفداران، هنرمندان خلاق، بازیگران، نوازندگان، هنرمندان عملکرد و عکاسان باشند
- واژه همه را بردارید.

همه ابزارهای تبدیل (استراتژی های ماهرانه) را می توان در ۴ بخش اصلی شامل "عملکرد سطح بالا"، "انسجام بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی"، "سفیران فرهنگی شایسته" و "پوشش رسانه ای فراگیر" طبقه بندی کرد.

- امکان دارد که نتیجه انتظار موفقیت آمیز هم نتیجه معکوس داشته باشد. برای مثال، عملکرد بالا می تواند اتهامات مربوط به دوپینگ را به بار آورد و شواهد دوپینگ می تواند برای شهرت و اعتبار کشور بسیار پر هزینه باشد و اهداف دیپلماسی ورزشی را تضعیف کند.
- در مورد شرکت های سرگرم کننده در حال گسترش مانند پدل ایستاده^۷ به عنوان یک ورزش چه؟
- شرکت ها موفقیت ها را به شیوه های مختلف اندازه گیری می کنند برد / باخت در زمین بازی اهمیت دارد اما تنها به شرطی که بر روی منافع تاثیر داشته باشد.
- دیپلماسی ورزشی در سطح آماتور بهتر از سطح ارشد و نخبه است. عملکرد بالا به اندازه ساده بازی کردن و لذت بردن از 'بازی' مهم نیست.
- بله این باید نه تنها افراد معمول مانند بازیکنان، مربیان، بلکه

همه منابع دیپلماسی ورزشی می بایست یک "عملکرد سطح بالا" را به عنوان استراتژی تبدیل، از خود به نمایش بگذارند.

⁶ bobsledders

⁷ Stand-up Paddle

بازیکنان ملی، هنرمندان خلاق، طرفداران و همه کسانی که در

بالا ذکر شده اند را شامل می شود

- این تنها گروه کوچکی از مردم را شامل می شود.
- می تواند انواع دیگر جاذبه وجود داشته باشد که شما آن ها را دستکم گرفته اید.

• بهترین استراتژی ارتباطات؛

• گزینه بهترین رکوردها، مشخص نیست - آیا منظور شما "بهترین دستاورد (رکوردهای جهانی)" است؟

• ممکن است مدل را به درستی درک نکنم اما برایم جالب است بدانم که کدام "بودجه" مناسب برای کدام بخش است - به وضوح آنهایی که منابع مالی بیشتری دارند (و سایر منابع) مزیت خواهند داشت.

• شما می توانید برای چیزهایی غیر از برنده شدن هم تحسین شوید.

• موارد دیگری از جمله بهترین رفتار ورزشی طرفداران (میزبان و مهمانان)، مقامات و ملل میزبانان؛ باید رفتارهای تهاجمی مانند شعارهای میمون و دیگر اشکال نژادپرستی را که اکثرا به بازیگران آفریقایی در اکثر کشورهای اروپایی انجام می شود را کنار بگذارند.

• عملکرد بالا یک تعریف حساس است - در مورد افرادی که یک پذیرش عمومی مثبت دارند، اما عملکرد چندانی خوب ندارند چه؟ یا افرادی که برنده هستند، اما یک "برد کثیف" را کسب می کنند؛ چه؟

• گاهی اوقات دیپلماسی ورزشی درباره نتایج بازی نیست، بلکه در مورد نزدیک شدن کشورها (دیپلماسی پینگ پنگ و کریکت) و یا صرفا شرکت و دیده شدن است.

• احتمالا - ممکن است این بخش از مدل را کاملا درک نکنم.

• مگر اینکه البته استفاده از مواد مخدر و سایر محرک ها ممنوع است، در حالی که یکی از موارد لنس آرمسترانگ و دو و میدانی بین المللی را مورد توجه قرار می دهد.

• من موافقم که یک مدیریت رویداد ضعیف می تواند برای شهرت کشور ویرانگر باشد.

عملکرد سطح بالا را می توان در دو استراتژی

اصلی زیر دسته بندی کرد:

- بهترین رکوردها
- بهترین مدیریت

منابع ورزشی می بایست "بهترین رکوردها" را بدست آورند تا بتوانند برآیندهای مطلوب دیپلماسی ورزشی را کسب کنند.

منابع ورزشی می بایست "بهترین شیوه مدیریت" را اجرا کنند تا بتوانند برآیندهای

<ul style="list-style-type: none"> • به نظر می رسد که به منطق حکومت و استراتژی شرکت ها بستگی دارد - چطور می توان بهترین مدیریتی را تعیین کرد تا تاثیر آن بر شهروندان معمولی و کیفیت زندگی آنها اثر داشته باشد؟ 	<p>مطلوب دیپلماسی ورزشی را کسب کنند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تأکید بر ورزش جامعه می تواند یکی از عوامل تعیین کننده عملکرد مدیریت در ورزش باشد • در مورد مدیریت تیم ها و ورزشکاران چه؟ • به عنوان مثال منفی در مورد مسائل مربوط به کار در جام جهانی قطر فکر کنید. • ریشه کنی تأثیرات نژادپرستی و ژئوپلیتیک از رویدادهای ورزشی، بهترین برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری، باید حاکی از این باشد که این سرمایه گذاری باید به افرادی نفع برساند که نه اینکه فقط متحمل بار مالی شوند و زمانی که رویداد تمام شد، به آنان به چشم فیل سفید^۸ نگریسته شود. • تفاوت «حمایت» و «رضایت» چیست؟ 	<p>بهترین شیوه مدیریت شامل مباحث مدیریتی زیر است:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بهترین امنیت و ایمنی ها • بهترین برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری • بیشترین حمایت مردم محلی • بیشترین رضایت مردم خارجی
<ul style="list-style-type: none"> • این تعریف قابل فهم است، گرچه ما باید به یاد داشته باشیم که این می تواند یک امر خوب و یا بد باشد • اما این باید فقط به منظور حفظ سیاستمداران نباشد. 	<p>تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب دیپلماتیک زمانی موثرتر خواهد بود که "بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی انسجام و همسویی" وجود داشته باشد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • من مطمئن هستم که "می تواند" باشد، اما مطمئن نیستم که "حتما" باشد. • تا زمانی که تعریف از سفیران فرهنگی فراگیر است و شامل جوامع محلی و کسانی باشد که از طبقات پایین تر نمایندگی می کنند. 	<p>منابع دیپلماسی ورزشی، به ویژه "سرمایه انسانی ورزش"، باید نقش "سفیران فرهنگی شایسته" را به عنوان استراتژی تبدیل، به خوبی اجرا کنند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • روابط فرهنگی که شامل درک متقابل است که شاید نه ملی و نه جهانی است بلکه دو طرفه است. • این نکته جالبی است. امیدوارم بیشتر در مورد این مطلب بخوانم. • در مورد سفیران برای ورزش چه؟ 	<p>استراتژی سفیر فرهنگی شایسته را می توان در دو استراتژی خرد زیر طبقه بندی کرد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سفیران ارزش های جهانی • سفیران ارزش های ملی
<ul style="list-style-type: none"> • من به شدت موافقم به طور کلی من موافقم، اما به نظر می رسد که حتی یک لغزش برجسته توسط ورزشکار برجسته در این زمینه می تواند ویرانگر باشد. اسکار پیستوریوس^۹ را در نظر 	<p>نقش "سفیران ارزش های جهانی" یک استراتژی تبدیلی کارآمد است.</p>

⁸ white elephant

⁹ Oscar Pistorius

بگیرید و این که چگونه اقدامات او به شهرت آفرینای جنوبی آسیب رسانده است.

- اگر بخواهیم دقیق تر بگوییم "می تواند" کارآمد باشد - عوامل بسیاری وجود دارد.
- چه کسی ارزش های جهانی را تعیین می کند؟

• یکپارچگی

• همچنین تفکر اکولوژیکی

- من همچنین برابری، دسترسی، حقوق جنسی، عدالت اقتصادی، و غیره را به این موارد اضافه می کنم. گرچه این می تواند تحت عنوان عمومی حقوق بشر قرار گیرد. شاید "ورزش برای همه" باید در لیست باشد؟

- احترام به تلاش، شمولیت از جمله برای معلولان در تماشای مسابقات و یا مشارکت، ایمنی شرکت کنندگان و تماشاگران و برابری جنسیتی. زنان به اندازه مردان حق ورزش کردن دارند.
- بستگی دارد به اینکه منظور شما از حقوق بشر چیست؟ منظورم این است که این مفهوم توسط کسانی که با برگزاری بازی های المپیک در چین و روسیه مخالف بودند، مورد سوءاستفاده قرار گرفته است - همچنین در مورد جام جهانی فوتبال آینده در خاورمیانه.... معمولا عیب جویان مدعی نادیده گرفتن سوءاستفاده از حقوق بشر از طرف کشورهای غربی هستند.
- با این حال، جستجو برای لذت بردن به نظر نمی رسد در اینجا مناسب است
- هارمونی

ارزش های جهانی که باید مورد احترام و اجرا قرار گیرد شامل ارزش های زیر است:

- حقوق بشر
- بازی جوانمردانه
- لذت جویی در ورزش
- مدارا با رقبا
- حرفه ای گری

- من فکر می کنم این بستگی به ارزش های ملی دارد و چقدر با ارزش های جهانی سازگار است.
- اگر بخواهیم دقیق تر بگوییم باید از کلمه "می تواند" کارآمد باشد؛ استفاده کنیم - عوامل بسیاری وجود دارد.

نقش "سفیران ارزش های ملی" یک استراتژی تبدیلی کارآمد است.

- اکنون که توضیحات این دو مفهوم را میبینم، کاملا موافقم.
- این یک مساله متضاد است و این پرسش را مطرح می کند: "آیا همه ارزش ها / سنت های فرهنگی برابرند؟" بعضی از آنها استدلال می کنند که بله برابرند اما برخی دیگر معتقدند خیر چنین نیست. به عنوان مثال، اگر مردان و زنان در یک کشور

ارزش های ملی بین ملت/کشورهای گوناگون، متفاوت است اما بر آن دسته از "فرهنگ، رسوم و سنت های ملی" تمرکز دارد که می تواند احترام ملت های دیگر را نسبت به ملت خویش، جلب کند.

حقوق مشابهی ندارند، آیا کشورهای دیگر باید به عنوان یک

ارزش / سنت فرهنگی به آن احترام بگذارند؟

- اما آنها نباید در مورد تبلیغات و پروپاگندا باشند، مثلا زمانی که ژنو نظامی در آرژانتین میزبان جام جهانی فیفا بود

- با این حال، کنترل نحوه نمایش حوادث ورزشی در رسانه ها بسیار دشوار است و رسانه های منفی می توانند شهرت کشور را خراب کنند.
- بستگی دارد که چه کسی رسانه را کنترل می کند دریافت ها منفی قاره آفریقا و آفریقای جنوبی را در هنگام میزبانی جام جهانی ۲۰۱۰ فوتبال را در نظر بگیرید. اما چنین موردی در مورد کشورهای میزبان جام جهانی کریکت و راگبی و رویدادهای بین المللی مانند گلف پیش نیامد.

تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب دیپلماتیک زمانی موثرتر خواهد بود که تلاش های دیپلماسی ورزشی از طریق "رسانه های بین المللی" در گستره ای جهانی دیده شود.

جدول (۲) اهم نظرات خبرگان را پیرامون استراتژی های مطرح شده به منظور تبدیل منابع خام دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب دیپلمات ها را ارائه کرده است. بر اساس تحلیل های فازی و دیدگاه های خبرگان بین المللی که در مطالعه عبدي و همکاران ارائه شده است، گزاره های جدیدی به راند دوم اضافه شده و گزاره های پیشین نیز در قالب جملات و گزاره های جدید مجددا طراحی و در معرض نظر همان خبرگان قرار گرفت. جدول (۳) بازتاب تغییرات گزاره ها و اهم نظرات خبرگان در راند دوم دلفی فازی است.

جدول ۳. نظرات خبرگان در راند دوم دلفی فازی

نظرات خبرگان	سوالات
<ul style="list-style-type: none"> • واقعا شواهدی برای اثبات / نادیده گرفتن این موضوع وجود ندارد. 	<p>برخی ابزارهای تبدیل (استراتژی های ماهرانه) وجود دارند که می توانند منابع دیپلماسی ورزشی را به برآیند های مطلوب دیپلمات ها تبدیل کنند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مراقب باشید: وزن نسبی ابزار به شدت وابسته به موارد انتخاب شده دارد. 	<p>مهمترین ابزارهای تبدیل (استراتژی های ماهرانه) را می توان در ۴ بخش اصلی شامل "عملکرد سطح بالا"، "انسجام بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی"، "سفیران فرهنگی شایسته" و "پوشش رسانه ای فراگیر" طبقه بندی کرد.</p>
	<p>با افزایش عملکرد، منابع دیپلماسی ورزشی ممکن است نتایج دیپلماتیک بهتری را به ارمغان بیاورند.</p>
	<p>عملکرد سطح بالا را می توان در سه استراتژی اصلی زیر دسته بندی کرد:</p>

- بهترین رکوردها
- بهترین مدیریت
- بهترین استراتژی های برقراری ارتباط

<ul style="list-style-type: none"> • منظور شما از دیپلماسی چیست؟ بهبود روابط کشورها، قدرت نرم، ایجاد برند ملی؟ 	<p>بهترین رکوردها مانند:</p> <p>__ حضور در رویدادهای معتبر بین المللی مانند بازی های المپیک، بازی های جام جهانی ورزشی و غیره.</p> <p>__ بهترین مدال / رتبه بندی در مسابقات</p> <p>__ بهترین کیفیت / رضایت برای محصولات ورزشی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • احتمالا عوامل بسیاری وجود دارد. 	<p>هرچه منابع دیپلماسی ورزشی، رکوردهای بهتر ثبت کنند؛ امکان کسب نتایج دیپلماتیک مطلوب تر بیشتر خواهد بود.</p>
	<p>بهترین شیوه مدیریت شامل مباحث مدیریتی زیر است:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بهترین امنیت و ایمنی • بهترین برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری • بیشترین حمایت مردم محلی • بیشترین رضایت مردم خارجی
<ul style="list-style-type: none"> • نیاز به شواهدی برای حمایت / رد کردن این مدعا هست. 	<p>هرچه منابع دیپلماسی ورزشی، مدیریت بهتری در انجام امور داشته باشند؛ امکان کسب نتایج دیپلماتیک مطلوب تر، بیشتر خواهد بود.</p>
	<p>هرچه منابع دیپلماسی ورزشی، استراتژی های ارتباطی بهتری را به کار بگیرند؛ امکان کسب نتایج دیپلماتیک مطلوب تر، بیشتر خواهد بود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • به طور کلی بله اما دوباره باید توجه داشته باشید عوامل بسیاری وجود دارد. • نیاز به یک تعریف بسیار دقیق از همبستگی دیپلماتیک ورزشی دارید. 	<p>تبدیل "منابع دیپلماتیک ورزشی" به نتایج مطلوب دیپلماتها زمانی بیشتر انتظار می رود که "دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی انسجام و همبستگی مثبت" داشته باشند.</p>
	<p>هر چقدر منابع دیپلماتیک ورزشی، به ویژه "سرمایه انسانی ورزشی" نقش "سفیران فرهنگی شایسته" را بهتر ایفا کنند، انتظار می رود که نتایج دیپلماتیک موثر تر باشد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارزش ها به شدت در میان کشورها متفاوت است، باید با ایده هایی مانند 	<p>استراتژی سفیر فرهنگی شایسته را می توان به دو زیرمجموعه اصلی تقسیم کرد: - سفیران ارزش های جهانی - سفیران ارزش</p>

<p>ارزش ها و فرهنگ بسیار مراقب باشید.</p> <ul style="list-style-type: none"> • واقعیت این است که اینها به ندرت در ورزش نخبگان وجود دارد، نشان می دهد که دیپلماسی آنچنان که باید، به خوبی کار نمی کند. • در مورد مفهوم "ورزش برای همه" چه؟ بهزیستی حیوانات؟ 	<p>های ملی</p> <p>ارزش های جهانی که باید مورد احترام قرار گیرند عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ حقوق بشر _ تحمل/مدارا _ بازی جوانمردانه _ محیط ورزشی عاری از دوپینگ _ حرفه ای گری _ احترام به محیط زیست
<ul style="list-style-type: none"> • سخت است که اثرات بلند مدت آنرا مشخص کنید. 	<p>نقش "سفیران ارزشهای جهانی" یک استراتژی تبدیلی کارآمد است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • احتمالا این در کشورهای تقسیم شده مانند ایالات متحده درست نیست که در آن نژاد و طبقه اجتماعی مهم هستند. • تا زمانی که ارزشهای ملی با ارزشهای جهانی مقابله نکنند. 	<p>ارزش های ملی بین ملت/کشورهای گوناگون، متفاوت است اما بر آن دسته از "فرهنگ، رسوم و سنت های ملی" تمرکز دارد که می تواند احترام ملت های دیگر را نسبت به ملت خویش، جلب کند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • بستگی دارد - ارزش های فرهنگی برخی از کشورها بسیار مخالف هستند؛ هرگونه دستاورد دیپلماتیک، احتمالا در لحظات مودبانه و به صورت تعارف است. • تا زمانی که ارزشهای ملی با ارزشهای جهانی مقابله نکنند. 	<p>نقش "سفیران ارزشهای ملی" یک استراتژی تبدیلی کارآمد است.</p>
	<p>تبدیل منابع دیپلماسی ورزشی به برآمدهای مطلوب دیپلماتیک زمانی موثرتر خواهد بود که تلاش های دیپلماسی ورزشی از طریق "رسانه های بین المللی" در گستره ای جهانی دیده شود.</p>

جمع بندی و نتیجه گیری:

بدون شک مهمترین یافته پژوهش حاضر، اجماع خبرگان بین المللی ورزشی و سیاسی در مورد ابزارهای تبدیل دیپلماسی ورزشی (استراتژی های ماهرانه) است. با وجود اینکه همه استراتژی های مطرح شده توانستند مورد اجماع خبرگان قرار بگیرند اما در این میان برخی گزاره ها و استراتژی ها اجماع قوی تری را به دست آوردند. بیشترین اجماع در مورد گزاره "بهترین شیوه مدیریت شامل مباحث مدیریتی از جمله بهترین امنیت و ایمنی، بهترین برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری، بیشترین حمایت مردم محلی و بیشترین رضایت مردم خارجی است" که زیراستراتژی استراتژی عملکرد بالا به حساب می آید.

گزاره "ارزش های جهانی که باید مورد احترام قرار گیرند عبارتند از: حقوق بشر، تحمل/مدارا، بازی جوانمردانه، محیط ورزشی عاری از دوپینگ، حرفه ای گری، احترام به محیط زیست" مربوط به استراتژی سفیران فرهنگی شایسته (سفیران ارزش های جهانی) در جایگاه دوم از نظر اجماع خبرگان قرار دارد. در جایگاه سوم، زیر استراتژی "بهترین راهبردهای ارتباطی" مربوط به استراتژی عملکرد بالا قرار دارد. سپس استراتژی پوشش رسانه ای گسترده قرار دارد. همچنین، در مطالعه صورت گرفته برای جلوگیری از ایجاد ابهام در مورد واژگان و اصطلاحات، تعریف و منظور گروه تحقیق از اصطلاحات نیز در معرض نظر خبرگان قرار داده شده است تا به فهم مشترکی از اصطلاحاتی مانند "ارزش های جهانی"، "ارزش های ملی"، "بهترین رکوردها" و "بهترین سبک مدیریتی" حاصل شود (ارجاع به جدول ۳).

بر طبق نظرات ارائه شده، علی رغم اجماع نظر به وجود آمده در مورد مدل دیپلماسی ورزشی ارائه شده، خبرگان همچنان با دیدگاهی توأم با احتیاط و تحسین به این مدل می نگرند. برای نمونه یکی از خبرگان می گوید "این مدل بسیار جالب و شایسته است اما نیاز به ارائه برخی شواهد و مدارک از طریق تست آن با استفاده از موارد تاریخی و غیره برای اثبات ارزش کلی آن است." و نظر دیگر اینکه "این مدل جالب است، اما دیگر متغیرهای اجتماعی و اقتصادی قطعاً باید در نظر گرفته شود." با توجه به نظر خبرگان مبنی بر اینکه مدل پیش رو می بایست قابلیت تبیین رویدادهای دیپلماتیک ورزشی گذشته و پیش بینی رویدادهای آینده را داشته باشد؛ برخی از مطالعات صورت گرفته ذکر می شود که هر کدام به بخشی از استراتژی های تبدیل، منابع و برآمدهای دیپلماسی ورزشی اشاره دارند. التیامی نیا و محمدی عزیز آبادی (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که ورزش می تواند نقش سازنده ای را در روابط بین المللی به خصوص صلح بازی کند ولی در برخی موارد هم بوده که برای از بین بردن موقعیت های صلح آمیز و تحریک دشمنی استفاده شده است. در بخش نتیجه گیری، به این موضوع اشاره می شود که ورزش به خودی خود نه سازنده است و نه مخرب؛ بلکه ورزش هم از ساخته های انسان است. جهت استفاده از ورزش برای رسیدن به صلح جهانی باید همکاری هایی بین المللی بین سازمان های دولتی و غیردولتی انجام بگیرد. تبادلات ورزشی بین دو کشور نمی تواند به عنوان معجزه عمل کند اما این تبادلات نشان داده که ورزش یک ابزار حاشیه ای در روابط بین المللی نیست بلکه می تواند نقش سازنده ای را در روابط بین المللی بازی کند. از این مطالعه می توان چنین نتیجه گرفت که التیامی نیا و محمدی ضمن برجسته نمودن این نکته اساسی که می بایست انتظار ما از ورزش به عنوان یک ابزار دیپلماتیک یک انتظار سنجیده و واقع بینانه باشد؛ به راهکار "همکاری هایی بین المللی بین سازمان های دولتی و غیردولتی" به عنوان یک راهبرد برای کسب موفقیت در فرآیند دیپلماسی ورزشی اشاره دارد که این مهم با استراتژی انسجام بین دیپلماسی رسمی و ورزشی همسو می باشد (۱). دلگادو (۲۰۰۳) در تحقیق خود با عنوان "ترکیب ورزش و سیاست: پوشش رسانه ای فوتبال، جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه، رقابت ایران در مقابل آمریکا"، به بررسی نقش سیاست در ورزش پرداخت. وی چنین بیان می کند که رسانه های آمریکا در زمان برگزاری جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه، تبلیغات زیادی برای برقراری ارتباط بین ایالات متحده آمریکا و ایران انجام دادند. در قبل از شروع بازی، دو تیم هدایایی را به هم دادند. تیم ملی فوتبال ایران نمایش جوانمردانه ای در زمین بازی از خود نشان داد. این شواهد نشان از تبعیت از رسانه ها داشت. پوشش رسانه ای همراه با تبلیغات ویژه نشان داد که ورزش با سیاست آمیخته شده است و سیاستمداران از ورزش در جهت اهداف سیاسی و ایدئولوژیک خود استفاده کردند. لذا دلگادو نقش رسانه ها را به عنوان ابزار یا استراتژی لازم جهت تسریع موفقیت دیپلماسی ورزشی، برجسته می سازد (۲). در همین راستا، چهایی (۲۰۰۱) در پژوهشی پیرامون "دیپلماسی ورزشی بین ایالات متحده و ایران" به حضور تیم ملی فوتبال ایران در جام جهانی فوتبال ۱۹۹۸ در فرانسه به عنوان یک منبع و عمل دیپلماتیک ورزشی یاد می کند و با اشاره به اینکه بعد از به قدرت رسیدن سید محمد خاتمی در انتخابات ریاست جمهوری ایران در سال ۱۹۹۷، خاتمی رویکرد

دوستانه ای را در برابر کشورهای مختلف دنیا در پیش گرفت. خاتمی در سال ۱۹۹۷ پیشنهاد تماس مردم ایران با مردم آمریکا را مطرح کرد تا سردی روابط بین دو کشور شکسته شود. در جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه، تیم ملی فوتبال ایران و ایالات متحده آمریکا در یک گروه قرار گرفتند. خاتمی در سال ۱۹۹۸ پیشنهاد کرد که از ورزش به عنوان ابزار دیپلماسی برای بهبود روابط سیاسی بین دو کشور همانند دیپلماسی پینگ پونگ نیکسون استفاده شود. تماس های ورزشی بین ایالات متحده آمریکا و ایران در سال ۱۹۹۸ تا حدودی باعث بهبود روابط سیاسی بین دو کشور شده بود. در سال ۲۰۰۰ با پیشنهاد ایالات متحده تیم ملی فوتبال ایران با تیم ملی ایالات متحده در کالیفرنیا با هم دیداری دوستانه کردند. پرچم های دو کشور در دست های تماشاگران آمریکایی و ایرانی تا حدودی روابط سرد قبلی بین دو ملت را برطرف کرد (۲۲). با توجه به مطالعه دلگادو (۲۰۰۳) و جهابی (۲۰۰۱) می توان به راحتی نقش و اثر استراتژی های "ورزشکاران به عنوان سفیران فرهنگی شایسته"، "انسجام بین دیپلماسی رسمی و دیپلماسی ورزشی" و "پوشش رسانه ای گسترده" را برای به ثمر نشستن دیپلماسی ورزشی بین ایران و ایالات متحده در زمان رییس جمهور خاتمی برجسته ساخت. مایکل مارسین (۲۰۱۷) به این موضوع می پردازد که چین کشوری است که برای دستیابی به اهداف سیاسی سالهاست که از ورزش استفاده می کند. به تازگی چنین استثماری از ورزش، به شکل تصویر مطلوب بین المللی این کشور هدایت شده است. این هدف از طریق میزبانی رویدادهای ورزشی، و همچنین از طریق پیروزی های ورزشی نیز انجام می شود. بنابراین هدف مقاله بررسی مسئله استفاده از عملکرد در ورزش بین المللی برای بهبود تصویر بین المللی چین است. مشاهده می شود که مارسین کسب رکوردهای ورزشی را برای موفقیت دیپلماسی ورزشی چین ضروری می داند (۱۹).

نتیجه اینکه، مطالعات حوزه دیپلماسی ورزشی هر روز ابعاد تازه ای به خود می گیرد و در مسیر تکامل نظری و عملی قرار دارد. اما به نظر می رسد هم فضای علمی و پژوهشی کشور و هم دیپلمات ها در ایران، اقبال چندانی برای این حوزه نوظهور قائل نیستند و اگرچه اولین مدل در حوزه دیپلماسی ورزشی در سطح جهان توسط دانشجویان ایرانی مطرح شده است اما به مانند بسیاری از بخش های دیگر، نخبگان و سرمایه های فکری کشور، از جایگاه مناسب و درخوری برخوردار نیستند..

منابع:

1. Eltiaminia R, Azizabadi MM. Subordinate and accelerating role of sport in providing peace conditions among governments. Political and international research. 2015;7(22):149-79.
2. Nye J. The Future of Power: PublicAffairs; 2011.
3. Grix J, Houlihan B. Sports Mega-Events as Part of a Nation's Soft Power Strategy: The Cases of Germany (2006) and the UK (2012). The British Journal of Politics and International Relations. 2013;16(4):572-96.
4. Murray S, Pigman GA. Mapping the relationship between international sport and diplomacy. Sport in Society. 2014;17(9):1098-118.
5. Deos A. Sport and relational public diplomacy: the case of New Zealand and Rugby World Cup 2011. Sport in Society. 2014;17(9):1170-86.
6. Gilbert K, Bennett W. Sport, peace, and development. Champaign, IL: Common Ground Pub. LLC; 2012.
7. Donos M. Communicating Sport Mega-Events and the Soft Power Dimensions of Public Diplomacy. Faculty of Arts: University of Ottawa; 2012.

8. Grix J, Lee D. Soft Power, Sports Mega-Events and Emerging States: The Lure of the Politics of Attraction. *Global Society*. 2013;27(4):521-36.
9. Nygård HM, Gates S. Soft power at home and abroad: Sport diplomacy, politics and peace-building. *International Area Studies Review*. 2013;16(3):235-43.
10. Castro ASe. 2014 FIFA WORLD CUP AND 2016 OLYMPIC GAMES: BRAZIL'S STRATEGY 'TO WIN HEARTS AND MINDS' THROUGH SPORTS AND FOOTBALL. *Public Diplomacy*. 2013:28-35.
11. Pigman GA. International Sport and Diplomacy's Public Dimension: Governments, Sporting Federations and the Global Audience. *Diplomacy & Statecraft*. 2014;25(1):94-114.
12. Grix J, Brannagan PM, Houlihan B. Interrogating States' Soft Power Strategies: A Case Study of Sports Mega-Events in Brazil and the UK. *Global Society*. 2015;29(3):463-79.
13. Giahshenas J. Sports diplomacy and opportunities ahead. *Industry and Development* 2013;7(67):55-76.
14. Raney AA, Bryant J. *Handbook of sports and media*. New York; London: Routledge, Taylor & Francis Group; 2014.
15. Jon D. New Media, Professional Sport and Political Economy. *Journal of Sport and Social Issues*. 2012;38(6):528-47.
16. حسن پم. تدوین الگوی راهبردی توسعه دیپلماسی ورزشی جمهوری اسلامی ایران: دانشگاه خوارزمی؛ ۱۳۹۵.
17. Moghadam AN. *The Relationship Between World Cup Football and Foreign Relations: Tarbiat Modares University*; 2012.
18. BUSOLO ME. *THE ROLE OF SPORTS DIPLOMACY IN AFRICAN INTERNATIONAL RELATIONS: THE CASE OF KENYA: UNIVERSITY OF NAIROBI*; 2016.
19. Marcin KM. Sports Performance and Shaping International Image of a China: Towards Beijing 2008 Olympic Games. *Polish Political Science Yearbook*. 2017;46(1):138-50
20. Salazar-Sutil N. Maradona Inc. *International Journal of Cultural Studies*. 2008;11(4):441-58.
21. Delgado F. The Fusing of Sport and Politics. *Journal of Sport and Social Issues*. 2003;27(3):293-307.
22. Chehabi HE. Sport diplomacy between the United States and Iran. *Diplomacy & Statecraft*. 2001;12(1):89-106.

Identifying the strategies for converting sports diplomacy resources into desirable political outcomes from the perspective of international experts

KambizAbdi

Ph.D. Candidate in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Iran,
goodkambiz@gmail.com

Mahdi Talebpour

Associate Professor in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Iran
m.talebpour@yahoo.com

Jami Fullerton

Professor and Peggy Welch Chair in Strategic Communications, Oklahoma State University, USA

Mohammad Javad Ranjkesh

Assistant Professor of Department of Politics Science, Faculty of Economics and Administrative sciences,
Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Iran

Abstract

According to Joseph Nay's theory, basic resources, including culture, values, and sports, are capable of becoming soft power. The conversion of base resources to soft power depends on the context, target, and "skillful conversion strategies". The purpose of this study was to identify strategies for converting resources of sports diplomacy into soft power. The research is a fundamental research that aims to develop science. It is a qualitative research, in terms of strategy. In terms of how data is collected, is a survey type that was conducted online. Delphi method was used to collect and analyze experts' opinions. The statistical population included international experts in the field of public and sports diplomacy. The statistical sample consisted of 30 experts who were selected through targeted sampling and organized into sport and political panels. After implementing two rounds of Delphi, the tools for converting (skillful strategies) of sport diplomacy resources to the outcomes were the consensus of political and sports experts, including strategies for "Solidarity between formal diplomacy and sport diplomacy," "competent cultural ambassadors" Includes two sub-strategies of "Universal Values Ambassadors" and "National Values Ambassadors"; "High Performance" includes three sub-strategies: "the Best Records", "Best Management" and "Best Communication Strategies"; and "Broad Media Coverage".

Keywords: Soft Power, Political expert, Sports expert, Delphi Method, Conversion Strategies.