

تحلیل وضعیت ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی؛ چالش‌ها، پیامدها و تأثیر بر دیپلماسی ورزشی



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۳۱
Publish Date : 2026/09/22



عنوان: تحلیل وضعیت ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی؛ چالش‌ها، پیامدها و تأثیر بر دیپلماسی ورزشی
تهیه و تدوین (Author): علیرضا کاظم‌پور
واژه‌های کلیدی: کرسی‌های ورزشی، دیپلماسی ورزشی، حکمرانی ورزشی
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21887>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11960.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: تحلیل وضعیت ایران در کرسی های بین المللی ورزشی؛ چالش ها، پیامدها و تأثیر بر دیپلماسی ورزشی

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □
نام دفتر: مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)
مدیر مطالعه: سعید شفیعا

ناظر علمی: موسی بیات
ناظر علمی خارج از مرکز: امیرساعد وکیل (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و عضو کمیته اخلاق فدراسیون ورزش های آبی آسیا).

اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز: محمدحسین قربانی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی)، وحید مرادی (دبیرکل اسبق کنفدراسیون شنای آسیا و نایب رئیس کنفدراسیون روئینگ آسیا)، محسن رضوانی (عضو هیئت رئیسه فدراسیون جهانی ورزش های آبی)، محمدحسن تقی زاده (مدیرکل دفتر امور بین الملل وزارت ورزش و جوانان)، خسرو امینی (نایب رئیس اسبق کمیته فنی واترپلو فدراسیون جهانی)، هومن منصوریان (رئیس انجمن بیسبال و عضو هیئت اجرایی فدراسیون آسیایی بیسبال)، ابراهیم علیدوست (عضو هیئت مدیره انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران و عضو کمیته آموزش و پژوهش فدراسیون ورزش دانشگاهی آسیا)، محمدحسن پیمان فر (عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی)

گرافیک و صفحه آرایی: سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی: زهره عطاردی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۲/۱



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. اهمیت و جایگاه کرسی های بین المللی در هرم حکمرانی ورزش و کارکرد آنها.....	۱۰
۳. توصیف وضعیت فعلی ایران در کرسی های بین المللی.....	۱۲
۴. تحلیل وضعیت ایران در کرسی های بین المللی.....	۱۷
۴-۱. ضعف در نفوذ بر سیاستگذاری و تصمیم سازی کلان جهانی.....	۱۷
۴-۲. چالش ها و موانع حضور مؤثر ایران در کرسی ها.....	۱۸
۵. نتیجه گیری و پیشنهادها.....	۲۳
منابع و مآخذ.....	۲۶

فهرست جداول

جدول ۱. کرسی های ایران در مجامع بین المللی ورزشی به تفکیک فدراسیون، جنسیت و سطح؛ دی ماه ۱۴۰۴.....	۱۲
جدول ۲. کرسی های نمایندگان ایران در شورای المپیک آسیا.....	۱۶

فهرست شکل

شکل ۱. الگوی هرمی حکمرانی ورزشی.....	۱۰
--------------------------------------	----



تحلیل وضعیت ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی؛ چالش‌ها، پیامدها و تأثیر بر دیپلماسی ورزشی

چکیده



کرسی‌های بین‌المللی ورزشی یکی از ابزارهای حکمرانی ورزش و قدرت نرم کشورهاست، اما مسئله اصلی صرفاً تعداد آنها نیست، بلکه میزان اثرگذاری و تبدیل این حضور به مشارکت در سیاستگذاری و فرایندهای تصمیم‌گیری جهانی است. افزایش تعداد کرسی‌ها در سال‌های اخیر، بدون ارتقای متناسب جایگاه ایران در ارکان عالی و تصمیم‌ساز سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، نشان‌دهنده شکاف میان حضور کمی و نفوذ کیفی کشور است. این گزارش باهدف شناسایی این شکاف، تحلیل وضعیت ایران و ارائه راهکارهای ارتقای اثربخشی کرسی‌های بین‌المللی تدوین شده است.

بررسی داده‌های موجود نشان می‌دهد، ایران دارای ۴۰۵ کرسی بین‌المللی در سطوح جهانی، آسیایی و منطقه‌ای است، اما بخش عمده‌ای از این کرسی‌ها (بیش از ۸۰ درصد) در جایگاه‌هایی تشریفاتی با اثرگذاری محدود بر تصمیمات کلان نهادهای بین‌المللی قرار دارند و تعداد کرسی‌های دارای نقش مستقیم در سیاستگذاری، تصویب مقررات و تصمیم‌گیری‌های راهبردی (رئیس، نایب‌رئیس، عضو هیئت‌رئیس یا هیئت اجرایی) محدود است. همچنین میان ظرفیت‌های ورزشی کشور و جایگاه بین‌المللی برخی رشته‌های دارای مزیت مدالی توازن کافی وجود ندارد.

مهم‌ترین موانع ارتقای جایگاه ایران در کرسی‌های بین‌المللی، پراکندگی مسئولیت‌ها و ضعف هماهنگی بین‌نهادهای، نبود برنامه منسجم برای مدیریت کرسی‌های هدف، ضعف شبکه‌سازی و جانشین‌پروری، بی‌ثباتی مدیریتی، محدودیت‌های مالی و پشتیبانی اداری و نبود نظام جامع اطلاعاتی و ارزیابی عملکرد و شرایط احراز نامزدهاست. بر این اساس، تدوین برنامه ملی دیپلماسی ورزشی، تقویت نقش راهبری کمیته دیپلماسی ورزشی، تربیت مدیران و دیپلمات‌های ورزشی، حمایت از نامزدها و طراحی نظام پایش و پشتیبانی از کرسی‌ها، مسیر تبدیل حضور کمی ایران به نفوذ مؤثر است.



بیان / شرح مسئله

ایران از حضور کمی قابل توجهی در عرصه حکمرانی ورزش جهان برخوردار است. با این حال، تمرکز این کرسی‌ها عمدتاً در سطوح میانی و پایینی هرم و حوزه‌های تصمیم‌سازی فنی قرار دارد و حضور کیفی و اثرگذار کشور در رده‌های کلیدی و راهبردی که در سیاستگذاری‌ها و مدیریت ورزش جهان نقش و مشارکت داشته باشد، بسیار محدود است. این شکاف میان کمیت و کیفیت حضور، موجب شده است که ورزش به عنوان یک ابزار دیپلماتیک مؤثر و مجرایی برای تأثیرگذاری بر سیاستگذاری‌های جهانی، نتواند به تمامی ظرفیت خود در خدمت منافع ملی عمل کند. فقدان یک برنامه راهبردی یکپارچه و هماهنگ برای مدیریت این کرسی‌ها نیز، پراکندگی اقدامات و کاهش هم‌افزایی را به همراه داشته است؛ بنابراین، مسئله اصلی چگونگی تبدیل این حضور کمی گسترده به نفوذ کیفی و مشارکت در سیاستگذاری در عرصه بین‌المللی ورزش است.

نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

- ۱- ایران، ۴۰۵ کرسی بین‌المللی در اختیار دارد؛ اما تنها ۱۵ تا ۲۰ کرسی، معادل ۴ تا ۵ درصد کل کرسی‌ها در سطح راهبردی و اجرایی با اثرگذاری نسبتاً بالا قرار دارند و می‌توانند در سیاستگذاری‌ها مشارکت و نقش داشته باشند؛ بنابراین، تعداد کرسی به تنهایی معیار مناسبی برای سنجش قدرت و نفوذ بین‌المللی ورزش ایران نیست.
- ۲- میان مزیت‌های ورزشی ایران و توزیع کرسی‌های اثرگذار، تناسب لازم وجود ندارد. کشتی، وزنه‌برداری و تکواندو که حدود ۹۷ درصد مدال‌های تاریخ المپیک ایران را کسب کرده‌اند، در مجموع ۲۸ کرسی دارند که فقط ۱۳ مورد آن جهانی است و ایران در ارکان اصلی اجرایی و تصمیم‌سازی فدراسیون‌های جهانی این سه رشته نماینده‌ای ندارد. در شورای المپیک آسیا نیز از ۱۲ کرسی احصا شده، تنها یک کرسی در هیئت اجرایی در اختیار کشور است.
- ۳- مسئله اصلی در سطح سیاستگذاری، فقدان اقدام قانونی نیست، بلکه ضعف در تبدیل ظرفیت‌های موجود به برنامه عملیاتی است. با وجود تصریح برخی قوانین و اسناد بر کسب و حفظ کرسی‌ها، نظام منسجمی برای تعیین کرسی‌های هدف، تقسیم کار دستگاه‌ها، انتخاب و شرایط احراز نامزدها، تأمین منابع، پیگیری انتخابات و ارزیابی عملکرد شکل نگرفته است.
- ۴- بانک جامعی که برای همه کرسی‌ها، تاریخ آغاز و پایان دوره، مدت تصدی، سطح اختیار، حق رأی، نحوه انتخاب، شرح وظایف و عملکرد و گزارش‌های صاحب کرسی را ثبت و به‌روزرسانی کند، وجود ندارد. این خلأ، برنامه‌ریزی برای حفظ، ارتقا و جانشین‌پروری به‌منظور حفظ و تصاحب کرسی‌ها را دشوار کرده است.
- ۵- بخشی از سرمایه بین‌المللی ورزش ایران به افراد وابسته است و سازوکار کافی برای انتقال آن به سایرین وجود ندارد. تجربه برخی کرسی‌ها نشان می‌دهد؛ شبکه روابط، اعتبار و شناخت سازمانی طی سال‌ها در اختیار برخی افراد انباشته می‌شود، اما تغییرات مدیریتی داخلی و نبود جانشین آماده، می‌تواند این سرمایه را تضعیف یا مستهلک کند.
- ۶- تجربه‌های موفق نشان می‌دهد، کسب کرسی‌های مؤثر برای ایران امکان‌پذیر است. عضویت در کمیته بین‌المللی المپیک، حضور ایران در هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ورزش‌های آبی و تثبیت کرسی‌های ووشو نشان می‌دهد؛ ترکیب شایستگی فردی، شبکه‌سازی، اعتمادسازی، حمایت نهادی و برنامه‌ریزی چندساله می‌تواند به کسب و حفظ جایگاه‌های مؤثر منجر شود.



پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

۱) تدوین برنامه ملی دیپلماسی ورزشی و تعیین کرسی‌های هدف: وزارت ورزش و جوانان با همکاری وزارت امور خارجه، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌ها، برنامه‌ای پنج‌ساله برای کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌های اولویت‌دار تدوین و اجرای آن را از طریق کمیته دیپلماسی ورزشی این وزارت راهبری کند.

۲) ایجاد بانک استعداد و تربیت دیپلمات‌های ورزشی: مدیران، کارشناسان و ورزشکاران مستعد شناسایی و براساس شایستگی برگرفته از رشته ورزشی، زبان، مهارت‌های ارتباطی، تجربه و سابقه بین‌المللی و کرسی هدف، برای تصدی جایگاه‌های آینده آموزش و آماده‌سازی شوند.

۳) اولویت‌گذاری فدراسیون‌ها و تدوین برنامه دوساله مشارکت در مدیریت و سیاستگذاری بین‌المللی: فدراسیون‌های منتخب براساس اهمیت رشته، مزیت ورزشی ایران و ظرفیت کسب کرسی تعیین شوند و برای هر کرسی هدف، نامزد مشخص، تقویم انتخابات، کشورهای مؤثر و برنامه رایزنی دوساله ارائه کنند.

۴) حمایت مالی هدفمند از پرونده‌های کرسی‌های اولویت‌دار: حمایت مالی از نامزدها و صاحبان کرسی‌های منتخب، براساس پرونده کرسی و برنامه اقدام مصوب، به‌صورت مرحله‌ای و متناسب با هزینه‌های مشخص مانند حضور در مجامع انتخاباتی، رایزنی‌های رسمی، سفرهای هدفمند و خدمات تخصصی انجام شود.

۵) استفاده هدفمند از ظرفیت وزارت امور خارجه و سفارتخانه‌ها: در کشورهای اولویت‌دار، مسئول مشخصی برای پیگیری امور ورزشی تعیین و ظرفیت نمایندگی‌های سیاسی جهت رایزنی، روادید و حمایت از نامزدهای ایرانی فعال شود.

۶) ایجاد دبیرخانه پشتیبانی و بانک جامع اطلاعات کرسی‌ها: اطلاعات کرسی‌ها، صاحبان آنها، مدت تصدی، انتخابات پیشرو و عملکرد افراد ثبت و خدمات اداری، مکاتباتی، سفر و روادید از طریق یک دبیرخانه ثابت پشتیبانی شود؛ پیشنهاد می‌شود، این دبیرخانه در وزارت ورزش و جوانان ایجاد شود.

۷) استقرار نظام گزارش‌دهی، پایش و ارزیابی عملکرد کرسی‌ها: گزارشی از عملکرد صاحبان کرسی‌های اولویت‌دار به‌صورت دوره‌ای و متناسب با سطح و نوع کرسی دریافت شود و سپس ارزیابی براساس گزارش صورت گیرد و درنهایت نتایج آن مبنای تداوم حمایت، ارتقا و جانشین‌پروری قرار گیرد.

۸) کاهش اثر تغییرات مدیریتی داخلی اعمال سلیقه‌های شخصی بر کرسی‌ها: پیش از تغییر مدیران دارای کرسی مؤثر یا نامزد کرسی هدف، آثار تصمیم بر موقعیت بین‌المللی ارزیابی و انتقال تجربه، شبکه ارتباطی و جانشین مناسب پیش‌بینی شود.

۱. مقدمه

در دنیای ورزش، کرسی‌های بین‌المللی فراتر از مدیریت رویدادها و رقابت‌ها، ابزاری برای مشارکت در سیاستگذاری جهانی، تقویت دیپلماسی عمومی و ارتقای جایگاه کشورها در عرصه بین‌المللی هستند. حضور مؤثر در این کرسی‌ها از مهم‌ترین ابزارهای دیپلماسی ورزشی است و امکان مشارکت در تصمیمات کلان ورزشی، از تدوین قوانین و انتخاب میزبان رویدادها تا بهره‌مندی از فرصت‌های اقتصادی و توسعه‌ای را فراهم می‌کند. همچنین ورزش می‌تواند با تقویت روابط منطقه‌ای، تسهیل میزبانی رویدادهای بزرگ، جذب سرمایه‌گذاری و گردشگری ورزشی، به ارتقای جایگاه ایران در شاخص‌های قدرت نرم کمک کند.

کرسی بین‌المللی ورزشی به‌طور مشخص به موقعیت‌های رسمی در سازمان‌های ورزشی جهانی یا قاره‌ای (فدراسیون‌های جهانی؛ مانند فدراسیون جهانی شنا، کنفدراسیون‌های قاره‌ای مانند کنفدراسیون والیبال آسیا یا کمیته بین‌المللی المپیک و پارالمپیک) اشاره دارد. این کرسی‌ها شامل نقش‌های اجرایی (مانند رئیس یا عضو هیئت رئیسه)، عضویت در کمیته‌های تخصصی (مانند کمیته‌های فنی، داور و پزشکی) یا نمایندگی در مجامع عمومی هستند. ویژگی بارز این کرسی‌ها، توانایی تأثیرگذاری بر تصمیمات است که ضرورت دیپلماسی فعال جهت کسب و مدیریت هوشمندانه برای حفظ آنها را می‌طلبد.

حضور فعال، هدفمند و اثرگذار ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی صرفاً یک موفقیت یا افتخار مدیریتی تلقی نمی‌شود، بلکه واجد ماهیتی راهبردی و تعیین‌کننده در صیانت از منافع ملی کشور در عرصه حکمرانی ورزش است. ساختارهای بین‌المللی ورزشی، محل خلق هنجارها، قواعد، سیاست‌ها و تصمیماتی هستند که آثار مستقیم و غیرمستقیم آنها بر نظام ورزش کشورها، از جمله ایران، انکارناپذیر است. در چنین بستری، فقدان حضور مؤثر یا تضعیف جایگاه نمایندگان کشور در این نهادها، عملاً به کاهش قدرت چانه‌زنی، محدود شدن امکان تأثیرگذاری بر فرایندهای تصمیم‌سازی و قرار گرفتن کشور در موقعیت انفعالی و تابع منجر می‌شود؛ وضعیتی که در آن، نظام ورزش ملی ناگزیر به پذیرش قواعد، رویه‌ها و الزامات تحمیلی بدون نقش‌آفرینی مؤثر در شکل‌دهی آنها خواهد بود. از این منظر، تقویت حضور ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از دیپلماسی عمومی و ورزشی کشور و ابزاری برای پیشگیری از اعمال فشارهای حقوقی، سیاسی و نهادی در سطوح بین‌المللی محسوب می‌شود.

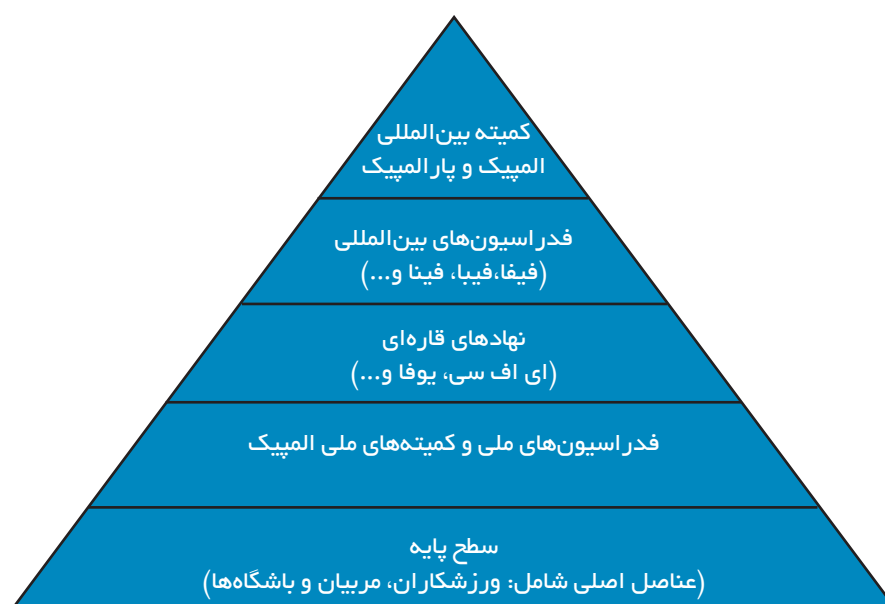
ایران، با پیشینه‌ای درخشان در ورزش و ظرفیت‌های فرهنگی و انسانی کم‌نظیر، از دهه‌های گذشته برای افزایش حضور خود در این کرسی‌ها تلاش کرده و در این راستا در قوانین بالادستی نیز ظرفیت‌های مختلفی را ایجاد نموده است. از جمله جزء «۱۴» ماده (۴) قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان مصوب ۱۳۹۹ که صراحتاً بر توسعه ارتباطات و حمایت از حضور نمایندگان جمهوری اسلامی ایران در مجامع ورزشی بین‌المللی و عضویت یا نمایندگی در سازمان‌ها و مجامع بین‌المللی ورزشی با هماهنگی و همکاری وزارت امور خارجه تأکید دارد [۸]. با این حال، موانعی مانند تحریم‌های بین‌المللی، ناهماهنگی در دیپلماسی ورزشی، کمبود منابع مالی و مواردی از این قبیل مانع از تحقق کامل این ظرفیت شده‌اند.

در این گزارش، تمرکز اصلی بر شناسایی و تحلیل چالش‌ها و موانع اثرگذاری ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی است. ابتدا جایگاه و نقش این کرسی‌ها در حکمرانی ورزش جهانی و دیپلماسی ورزشی تبیین شده و سپس وضعیت حضور ایران با تأکید بر تفاوت میان تعداد کرسی‌ها و میزان اثرگذاری واقعی آنها بررسی گردیده است. در ادامه، عوامل محدودکننده اثرگذاری ایران در کرسی‌های بین‌المللی، از جمله ضعف هماهنگی بین‌دستگاهی، کاستی‌های زبانی و ارتباطی، ضعف شبکه‌سازی و جانشین‌پروری، بی‌ثباتی مدیریتی، محدودیت‌های مالی و پشتیبانی اداری، مشکلات روایت و فقدان نظام جامع اطلاعاتی و پایش کرسی‌ها تحلیل شده و در نهایت، راهکارهای سیاستی برای کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌های اولویت‌دار و اثرگذار ارائه شده است.

۲. اهمیت و جایگاه کرسی‌های بین‌المللی در هرم حکمرانی ورزش و کارکرد آنها

ساختار حکمرانی ورزش بین‌المللی از یک «الگوی هرمی»^۱ پیروی می‌کند که این امر یکی از ساختارهای اصلی سازماندهی و تصمیم‌گیری در ورزش جهانی بوده و به‌ویژه در جنبش المپیک برجسته است. این الگو در تصویر نیز به‌وضوح نمایش داده شده است. ساختار مذکور از پایین (ورزشکاران و باشگاه‌ها) تا بالا (کمیته بین‌المللی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی) دارای سطوح مختلف اقتدار و تصمیم‌گیری است.

شکل ۱. الگوی هرمی حکمرانی ورزشی [۲] [۳]



الگوی هرمی ورزش^۲ نشان‌دهنده سلسله‌مراتب قدرت و تصمیم‌گیری در ورزش جهانی است؛ قدرت و تصمیم‌گیری از بالابه‌پایین جریان دارد؛ فدراسیون‌های بین‌المللی قوانین را وضع می‌کنند و سطوح پایین‌تر (فدراسیون‌های ملی، باشگاه‌ها و ورزشکاران و...) موظف به رعایت آنها هستند تا یکپارچگی و استانداردسازی جهانی حفظ شود. از ویژگی‌های کلیدی الگو می‌توان به **یکپارچگی و انحصار** (تنها یک فدراسیون در هر سطح برای هر رشته وجود دارد تا از رقابت‌های موازی جلوگیری شود)، **هم‌بستگی مالی**^۴ (درآمدهای سطح بالا مانند حقوق پخش المپیک یا جام جهانی، به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود تا ورزش پایه تقویت شود) و **خودمختاری**^۵ (سازمان‌های ورزشی از دخالت دولت‌ها

1. Pyramidal Model of Sport

۲. این مدل توسط کمیسیون اروپا در White Paper on Sport (۲۰۰۷) به رسمیت شناخته شده و بخشی از ویژگی‌های خاص ورزش محسوب می‌شود؛ همچنین در اسناد شورای اروپا و IOC توصیف شده است.

۳. این وحدت سلسله‌مراتبی ساختار حکمرانی ورزش، به اعمال استانداردهای مشترک و کاهش تکرار، تداخل و موازی‌کاری میان نهادهای ورزشی کمک می‌کند. با این حال، خودمختاری نهادهای ورزشی ماهیتی نسبی دارد و ساختار هرمی به‌تنهایی مانع نفوذ یا مداخله دولت‌ها و نهادهای سیاسی نمی‌شود. میزان و شکل این مداخله، با توجه به نوع رویداد، نظام سیاسی کشورها و حوزه‌هایی مانند میزبانی، امنیت، رویداد و تأمین مالی متفاوت است.

4. Solidarity
5. Autonomy

مستقل هستند، اما باید اصول حکمرانی شایسته^۱ مانند شفافیت، دموکراسی و مبارزه با فساد را رعایت کنند) اشاره کرد.

لذا اهمیت کرسی‌های بین‌المللی را نمی‌توان صرفاً با تعداد آنها یا حتی جایگاه سطحی آنها در هرم حکمرانی ورزش سنجید. ارزش و اثرگذاری هر کرسی از ترکیب دو مؤلفه شکل می‌گیرد: نخست، سطح نهاد در هرم حکمرانی و دوم، جایگاه سازمانی، میزان اختیار و نقش واقعی صاحب کرسی در همان سطح. از این رو، حضور ایران در سطوح بالاتر هرم، به‌ویژه کمیته بین‌المللی المپیک و پارالمپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی و نهادهای قاره‌ای، از اهمیت راهبردی برخوردار است، اما صرف عضویت در این نهادها الزاماً به معنای برخورداری از نفوذ مؤثر و مشارکت در سیاستگذاری نیست. در هر سطح، کرسی‌هایی مانند عضویت در هیئت‌رئیس، هیئت اجرایی، شوراهای تصمیم‌گیر و کمیته‌های دارای اختیار در سیاستگذاری، تدوین مقررات، تخصیص منابع یا تصمیمات اجرایی، از اهمیت بیشتری برخوردارند.

در مقابل، ممکن است برخی کرسی‌های تخصصی یا اجرایی در سطوح پایین‌تر هرم، به دلیل برخورداری از اختیار و نقش مستقیم در فرایندهای تصمیم‌گیری، اثرگذاری بیشتری از یک عضویت کم‌اختیار در سطح بالاتر داشته باشند؛ بنابراین، هدف گذاری راهبردی کشور باید هم‌زمان بر ارتقای حضور در سطوح بالاتر هرم و کسب جایگاه‌های مؤثر و دارای اختیار در تمامی سطوح متمرکز شود. افزایش تعداد کرسی‌ها بدون توجه به سطح نهاد، جایگاه سازمانی، میزان اختیار و ظرفیت اثرگذاری آنها، به تنهایی نمی‌تواند به افزایش نفوذ بین‌المللی ورزش ایران منجر شود. در شرایطی که ورزش به یک صنعت^۲ چندصد میلیارد دلاری تبدیل شده و تصمیمات نهادهای بین‌المللی می‌تواند بر منافع اقتصادی و جایگاه جغرافیایی-سیاسی^۳ کشورها اثرگذار باشد [۱]، کرسی‌های بین‌المللی یکی از ابزارهای مهم دیپلماسی ورزشی شناخته می‌شوند. این کرسی‌ها امکان مشارکت در تدوین مقررات، اثرگذاری بر تصمیمات و پیگیری منافع ورزش کشور را فراهم می‌کنند و در مواجهه با تعلیق‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی نیز می‌توانند نقش حمایتی داشته باشند.

این کرسی‌ها همچنین از طریق دسترسی به اطلاعات، حمایت از حقوق ورزشکاران، ایجاد شبکه ارتباطی با سایر کشورها و بهره‌مندی از طرح‌های توسعه‌ای، آموزش و انتقال دانش فنی، به تقویت ظرفیت داخلی ورزش و افزایش قدرت چانه‌زنی بین‌المللی کمک می‌کنند.

کسب میزبانی و تقویت دیپلماسی عمومی نیز از دیگر کارکردهای مهم کرسی‌های مؤثر است، زیرا این کرسی‌ها در برخی نهادهای ورزشی می‌توانند بر فرایند انتخاب میزبان رویدادهای جهانی و قاره‌ای اثرگذار باشند. کسب میزبانی علاوه بر توسعه زیرساخت‌ها و رونق گردشگری ورزشی، فرصتی برای ویژندسازی (برندسازی) ملی و ارائه تصویری متفاوت از کشور در افکار عمومی بین‌المللی فراهم می‌کند. ورزش همچنین می‌تواند بستری کم‌تنش برای ارتباط میان کشورها باشد. حضور ایران در بازی‌های هم‌بستگی اسلامی ریاض ۱۴۰۴ و تعامل ورزشکاران ایران و عربستان نمونه‌ای از ظرفیت ورزش در تقویت ارتباطات عمومی میان دو کشور است [۵].

قطر با میزبانی جام جهانی ۲۰۲۲ در کنار توسعه زیرساخت‌های ورزشی، توجه جهانی را به خود جلب کرد و از این رویداد برای تقویت ویژند (برند) ملی و قدرت نرم بهره‌گرفت [۶]. روسیه نیز از المپیک سوچی ۲۰۱۴ و جام جهانی ۲۰۱۸ برای ارائه تصویری از توانمندی، توسعه زیرساختی و ظرفیت میزبانی خود استفاده کرد [۷]. این تجارب نشان می‌دهد؛ کرسی‌های بین‌المللی، به‌ویژه هنگامی که با میزبانی، شبکه‌سازی و برنامه‌ریزی دیپلماسی ورزشی همراه شوند، می‌توانند فراتر از حوزه ورزش بر تصویر و جایگاه بین‌المللی کشورها اثرگذار باشند.

۱. حکمرانی شایسته (Good Governance) پیش شرط ساختاری و اعتباری برای موفقیت در کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی محسوب می‌شود. هرچه نظام مدیریتی ورزش یک کشور به اصول شفافیت، پاسخ‌گویی و شایسته‌سالاری نزدیک‌تر باشد، احتمال جلب اعتماد نهادهای بین‌المللی و دستیابی به موقعیت‌های تصمیم‌سازی در سطح منطقه‌ای و جهانی افزایش می‌یابد. در نتیجه، توسعه کرسی‌های بین‌المللی نه صرفاً یک هدف دیپلماتیک، بلکه برآیند کیفیت حکمرانی داخلی در حوزه ورزش است.

۲. جیمز مولین (۱۹۸۳) برای اولین بار از ورزش به عنوان یک صنعت یاد کرد.

۳. ژئوپلیتیکی.



۲. توصیف وضعیت فعلی ایران در کرسی‌های بین‌المللی



ایران پس از انقلاب اسلامی، رشد چشمگیری در تعداد کرسی‌های بین‌المللی ورزشی تجربه کرده است و در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای افزایش حضور و نقش‌آفرینی نمایندگان کشور در ساختارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری نهادهای ورزشی جهانی و قاره‌ای صورت گرفته است. در همین راستا، جدول ۱ تصویری از وضعیت فعلی کرسی‌های بین‌المللی در اختیار ورزش ایران ارائه می‌دهد. در این جدول، تعداد کرسی‌های مورد تصدی نمایندگان کشور به تفکیک فدراسیون‌های ورزشی، سطح کرسی (جهانی، قاره‌ای و منطقه‌ای) و نیز جنسیت دارندگان کرسی‌ها نشان داده شده است که می‌تواند مبنایی برای تحلیل میزان حضور و توزیع این کرسی‌ها در میان فدراسیون‌های مختلف باشد.

جدول ۱. کرسی‌های ایران در مجامع بین‌المللی ورزشی به تفکیک فدراسیون، جنسیت و سطح؛ دی‌ماه ۱۴۰۴ [۴]

ردیف	فدراسیون	سطح کرسی مورد تصدی				جنسیت	
		منطقه‌ای	آسیایی	جهانی	مجموع	مرد	زن
۱	اسکواش	۲	۴	–	۶	۶	–
۲	اسکیت	–	۳	۱	۴	۴	–
۳	اسکی و ورزش‌های زمستانی	–	۱	۸	۹	۶	۳
۴	فدراسیون انجمن‌های ورزشی	۵	۳۳	۱۲	۵۰	۴۴	۶
۵	فدراسیون انجمن‌های ورزشی رزمی	۱	۴	۴	۹	۸	۱
۶	بدمیتون	–	۳	۱	۴	۱	۳
۷	بسکتبال	۱	۲	–	۳	۳	–
۸	بدنسازي و پرورش اندام	–	۳	۴	۷	۵	۲
۹	بوکس	–	۱	–	۱	–	۱
۱۰	بولینگ و بیلیارد	۲	–	–	۲	۲	–
۱۱	فدراسیون پزشکی ورزشی	–	۴	۱	۵	۳	۲
۱۲	تکواندو	–	۱۱	۱	۱۲	۹	۳
۱۳	تنیس	–	۸	۱	۹	۷	۲
۱۴	تنیس روی میز	–	۵	۳	۸	۲	۶
۱۵	تیراندازی	–	۴	۳	۷	۲	۵
۱۶	تیراندازی با کمان	–	۳	–	۳	۳	–
۱۷	جانبازان و توان‌یابان	–	۱۰	۵	۱۵	۹	۶
۱۸	جودو	–	–	–	–	–	–
۱۹	چوگان	–	۲	–	۲	۲	–

ردیف	فدراسیون	سطح کرسی مورد تصدی				جنسیت	
		منطقه‌ای	آسیایی	جهانی	مجموع	مرد	زن
۲۰	دوچرخه سواری	–	۴	–	۴	۳	۱
۲۱	دوومیدانی	–	۴	–	۴	۴	–
۲۲	ژیمناستیک	۱	۲	۱	۴	۲	۲
۲۳	سوارکاری	–	۴	۱	۵	۳	۲
۲۴	سه گانه (ترای تلون)	–	۳	۱	۴	۴	–
۲۵	شطرنج	–	–	۵	۵	۳	۲
۲۶	شمشیربازی	–	۸	۲	۱۰	۸	۲
۲۷	فوتبال	–	۱۴	۵	۱۹	۱۸	۱
۲۸	قایقرانی	–	۵	۶	۱۱	۸	۳
۲۹	کاراته	–	–	۱	۱	–	۱
۳۰	کبده	–	۸	۱	۹	۷	۲
۳۱	کشتی	–	۱	۸	۹	۸	۱
۳۲	کونگ فو و هنرهای رزمی	–	۶	۷	۱۳	۱۱	۲
۳۳	کوهنوردی و صعودهای ورزشی	–	۲	۳	۵	۵	–
۳۴	گلف	–	۲	۴	۶	۶	–
۳۵	والیبال	۱۸	۷	۴	۲۹	۲۲	۷
۳۶	ورزش بیماران خاص و پیوند اعضا	–	–	۳	۳	۱	۲
۳۷	ورزش دانش آموزی	–	۲	۲	۴	۴	–
۳۸	ورزش‌های دانشگاهی	–	۴	–	۴	۳	۱
۳۹	ورزش روستایی-عشایری و بازی‌های بومی و محلی	۱	۱	۲	۴	۴	–
۴۰	ورزش کارگری	۱	–	۱	۲	۲	–
۴۱	وزنه برداری	–	۳	۴	۷	۶	۱
۴۲	ورزش‌های آبی	–	۹	۳	۱۲	۱۲	–
۴۳	ووشو	–	۱۱	۹	۲۰	۲۰	–
۴۴	موتورسواری و اتومبیلرانی	–	–	۳	۳	۲	۱
۴۵	نابینایان	–	–	–	–	–	–
۴۶	ناشنوایان	–	۲	–	۲	۲	–
۴۷	نجات غریق و غواصی	۴	–	۲	۶	۳	۳



ردیف	فدراسیون	سطح کرسی مورد تصدی				جنسیت	
		منطقه‌ای	آسیایی	جهانی	مجموع	مرد	زن
۴۸	هاکی	-	۳	-	۳	۳	-
۴۹	هندبال	-	۶	۱	۷	۴	۳
۵۰	روئینگ	-	۴	-	۴	۲	۲
۵۱	انجمن جوجیتسو	-	۸	-	۸	۵	۳
۵۲	انجمن موی‌تای	-	۱	۱	۲	۲	-
۵۳	انجمن مستقل بازی‌های الکترونیک	-	-	۱	۱	۱	-
۵۴	انجمن ساواته	-	۴	۱۳	۱۷	۱۲	۵
۵۵	انجمن بادبانی	-	۱	۱	۲	۲	-
۵۶	مجموع	۳۶	۲۳۰	۱۳۹	۴۰۵	۳۱۸	۸۷

اطلاعات و آمار مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد که مسئولان و اعضای فعال ۵۵ فدراسیون ورزشی ملی در مجموع موفق به کسب ۴۰۵ کرسی در نهادها و مجامع بین‌المللی ورزشی شده‌اند. از این میان، ۱۳۹ کرسی در سطح جهانی قرار دارد، ۲۳۰ کرسی در سطح قاره‌ای (شامل ساختارهای آسیایی و آسیا-اقیانوسیه که بیانگر دسترسی آسان‌تر و امکان اثرگذاری بیشتر ایران در این سطح از ساختارهای ورزشی است) تعریف شده و ۳۶ کرسی نیز در سطح منطقه‌ای، عمدتاً در چارچوب حوزه‌های آسیای مرکزی و غرب آسیا، قرار می‌گیرد. براساس داده‌های ارائه شده که منبع آن وزارت ورزش و جوانان (دی‌ماه ۱۴۰۴) است، سایر فدراسیون‌هایی که نام آنها در ستون فدراسیون‌های جدول ۲ ذکر نشده، در مقطع زمانی مورد بررسی فاقد نماینده یا کرسی، در مجامع و ساختارهای بین‌المللی ورزشی بوده‌اند.

در این میان فدراسیون انجمن‌های ورزشی با ۵۰ کرسی، فدراسیون والیبال با ۲۹ کرسی، فدراسیون ووشو با ۲۰ کرسی و فدراسیون فوتبال با ۱۹ کرسی بیشترین سهم را به خود اختصاص داده‌اند. کسب تعداد قابل توجه کرسی‌های بین‌المللی توسط فدراسیون انجمن‌های ورزشی را می‌توان تا حد زیادی ناشی از ساختار و گستره فعالیت‌های این فدراسیون دانست؛ به‌گونه‌ای که برخی رشته‌های ورزشی که در سطح بین‌المللی دارای فدراسیون یا اتحادیه جهانی مستقل هستند؛ اما در ایران فدراسیون جداگانه‌ای ندارند، در قالب انجمن‌های تخصصی ذیل این فدراسیون فعالیت می‌کنند و همین امر زمینه حضور و عضویت نمایندگان آنها را در نهادهای بین‌المللی فراهم کرده است [۱۰].

از منظر سطح کرسی‌های جهانی نیز فدراسیون‌های اسکی، کشتی، ووشو، انجمن‌های ورزشی و انجمن ساواته به ترتیب با ۱۲، ۹، ۸ و ۱۲ کرسی در زمره فدراسیون‌های دارای بیشترین حضور در ساختارهای جهانی قرار می‌گیرند. همچنین در سطح قاره‌ای، فدراسیون‌های انجمن‌های ورزشی، فوتبال، تکواندو و ووشو به ترتیب با ۳۳، ۱۴، ۱۱ و ۱۱ کرسی بیشترین سهم را در میان فدراسیون‌های کشور دارا هستند. تمرکز نسبی کرسی‌های بین‌المللی در این فدراسیون‌ها می‌تواند بیانگر سطح بالاتر تعاملات بین‌المللی، سابقه حضور در ساختارهای مدیریتی ورزش قاره‌ای و جهانی، و همچنین ظرفیت‌های دیپلماسی ورزشی در این رشته‌ها باشد.

بررسی روندها نشان می‌دهد که در بلندمدت کرسی‌های بین‌المللی ورزش ایران افزایشی است. تعداد کرسی‌ها از ۳۱۶ کرسی در سال ۱۳۹۶ به ۳۲۰ کرسی در ۱۳۹۹ [۱۶]، ۳۶۶ کرسی در سال ۱۴۰۲ [۱۰] و براساس آخرین فهرست تفصیلی وزارت ورزش و جوانان به عددی معادل

۴۰۵ کرسی در دی‌ماه ۱۴۰۴ رسیده است. بر این اساس، نسبت به آمار گزارش شده در سال ۱۴۰۲، ۳۴ کرسی معادل ۹.۳ درصد افزایش مشاهده می‌شود و شواهد از افزایش خالص تعداد کرسی‌ها حکایت دارد.

باین حال، رشد کمی به همان میزان به ارتقای کیفی منجر نشده است، زیرا همچنان بخش قابل توجهی از کرسی‌ها در کمیته‌ها و سطوح تخصصی، فنی و مشورتی قرار دارند و تعداد کرسی‌های اجرایی و تصمیم‌ساز جهانی محدود است.

تحلیل توزیع رشته‌ای کرسی‌ها نشان می‌دهد، میان مزیت‌های رقابتی ورزش ایران و توزیع قدرت آن در ساختار حکمرانی بین‌المللی هم‌ترازی کافی وجود ندارد. سه رشته کشتی، وزنه‌برداری و تکواندو در مجموع ۸۵ مدال از ۸۸ مدال تاریخ المپیک ایران، معادل حدود ۹۷ درصد را به خود اختصاص داده‌اند [۱۵]، در حالی که مجموع کرسی‌های این سه رشته ۲۸ کرسی، معادل حدود ۷ درصد کل ۴۰۵ کرسی کشور است و تنها ۱۳ مورد از آنها در سطح جهانی قرار دارد.

افزون بر این، بررسی نوع کرسی‌ها نشان می‌دهد، کرسی‌های جهانی این رشته‌ها همه در کمیته‌ها و کمیسیون‌های تخصصی قرار دارند و ایران در ارکان اصلی اجرایی و تصمیم‌ساز فدراسیون‌های جهانی این رشته‌ها، مانند هیئت رئیسه یا ساختارهای مشابه، فاقد نماینده است که این متناسب با وزن ورزشی آنها نیست. این شکاف در کشتی و تکواندو اهمیت بیشتری دارد، زیرا تمام ۱۲ مدال ایران در بازی‌های المپیک پاریس ۲۰۲۴ در همین دو رشته به دست آمده است (ایران در رشته کشتی ۸ کرسی جهانی در اختیار دارد، اما بررسی نوع این کرسی‌ها نشان می‌دهد که این کرسی‌ها در کمیسیون‌هایی مانند مربیان، علمی، حقوقی و اخلاق، رسانه، برابری جنسیتی و کشتی‌های سنتی قرار دارند و ایران در هیئت رئیسه اتحادیه جهانی کشتی عضویت ندارد؛ همچنین رشته تکواندو ۱۰ مدال از تاریخ المپیک ایران را در اختیار دارد، اما از ۱۲ کرسی فعلی فقط یک کرسی جهانی دارد و آن نیز در کمیته توسعه فدراسیون جهانی است).

در مقابل، ایران در رشته‌هایی مانند والیبال، فوتبال، ورزش‌های آبی و اسکی از تعداد قابل توجهی کرسی بین‌المللی برخوردار است، اما این حضور تاکنون با درخشش این تیم‌ها (مثل مدال آوری) در المپیک همراه نبوده است. این الگو نشان می‌دهد، میان تعداد کرسی و موفقیت ورزشی رابطه مستقیمی وجود ندارد و سطح سازمانی، اختیار و حوزه عملکرد کرسی اهمیت بیشتری از تعداد آن دارد.^۱

شورای المپیک آسیا،^۲ به عنوان مهم‌ترین نهاد مدیریت ورزش المپیک در سطح قاره آسیا، نقش مهمی در هماهنگی سیاست‌ها، برنامه‌ها و برگزاری رویدادهایی مانند بازی‌های آسیایی ایفا می‌کند؛ این شورا یکی از سطوح مهم هرم حکمرانی ورزش بین‌المللی محسوب می‌شود و در سطح قاره‌ای میان نهادهای جهانی و ساختارهای ملی قرار دارد. جدول ۲ فهرست نمایندگان ایران در کمیته‌ها و ارکان مختلف این شورا را نشان می‌دهد که به عنوان بخشی از کرسی‌های بین‌المللی کشور در ساختار حکمرانی ورزش آسیا قابل ارزیابی است.

۱. ادبیات معتبر سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی، از جمله مدل SPLISS، موفقیت بین‌المللی را محصول مجموعه‌ای از عوامل مانند تأمین مالی، ساختار و حکمرانی، استعدادیابی، حمایت از ورزشکار، مربیگری، امکانات و آموزش می‌داند و ادعای رابطه علی مستقیم میان کرسی و مدال صحیح نیست.

2. OCA



جدول ۲. کرسی‌های نمایندگان ایران در شورای المپیک آسیا [۴]

ردیف	نام نماینده	سمت در کمیته	سطح و سمت کرسی مورد تصدی
۱	محمود خسروی وفا	رئیس	عضو هیئت اجرایی شورای المپیک آسیا - رئیس کمیته بازی‌های پار آسیایی شورای المپیک آسیا
۲	غلامرضا نوروزی	نایب رئیس	عضو کمیته پزشکی شورای المپیک آسیا
۳	مهین فرهادی زاد	نایب رئیس	عضو کمیسیون عدالت جنسیتی شورای المپیک آسیا
۴	حمید عزیزی	عضو هیئت اجرایی	عضو کمیته همراهان شورای المپیک آسیا
۵	سارا بوژمهرانی	هم‌بستگی المپیک	عضو کمیته آموزش شورای المپیک آسیا
۶	مریم جلالی دهکردی	-	عضو کمیته فرهنگ شورای المپیک آسیا
۷	سیدمناف هاشمی	معاون وزیر	عضو کمیته مالی شورای المپیک آسیا
۸	اصغر رحیمی	مشاور رئیس	عضو کمیته ورزش همگانی شورای المپیک آسیا
۹	مهرافز انوچهری	-	عضو کمیته ورزش و محیط زیست شورای المپیک آسیا
۱۰	محمود عبداللهی	مدیر روابط عمومی	عضو کمیته رسانه شورای المپیک آسیا
۱۱	سیدفریدالدین فتاحیان	مشاور رئیس	عضو کمیته روابط بین الملل شورای المپیک آسیا
۱۲	محمدرضا نصیری‌نژاد	-	عضو کمیته آمار و اطلاعات شورای المپیک آسیا

بررسی جدول ۲ نشان می‌دهد، الگوی حضور ایران در شورای المپیک آسیا عمدتاً بر توزیع نمایندگان در کمیته‌های تخصصی و مشورتی استوار است و از میان ۱۲ کرسی احصا شده، تنها یک کرسی در هیئت اجرایی شورا قرار دارد. این ترکیب، اگرچه شبکه ارتباطی ایران را در حوزه‌هایی مانند مالی، پزشکی، رسانه، آموزش و روابط بین الملل گسترش می‌دهد، وزن مستقیم کشور در سطوح اصلی تصمیم‌گیری شورا را نیز محدود می‌کند؛ بنابراین، مسئله راهبردی صرفاً افزایش تعداد کرسی‌ها نیست، بلکه ایجاد مسیر ارتقای کرسی‌های تخصصی موجود به ارکان اجرایی و تصمیم‌ساز است. ماده (۲۰) اساسنامه کمیته ملی المپیک^۲ نیز ظرفیت حقوقی لازم برای پیگیری هدفمند این مسیر از طریق توسعه روابط با شورای المپیک آسیا و هماهنگی با نهادهای مسئول سیاست خارجی را فراهم کرده است [۱۳].

۱. کسانی که ستون «سمت در کمیته» آنها فاقد توضیح می‌باشند در کمیته ملی المپیک سمتی ندارند و فقط در شورای المپیک آسیا دارای کرسی هستند.
۲. ماده (۲۰) - وظایف و اختیارات رئیس کمیته به شرح زیر است: ۵- گسترش روابط ورزشی با کمیته بین‌المللی المپیک، شورای المپیک آسیا و کمیته‌های ملی المپیک کشورها در راستای ایجاد فرصت‌های جدید و کسب کرسی‌های بین‌المللی با هماهنگی نهادهای مسئول در حوزه سیاست خارجی.

۴. تحلیل وضعیت ایران در کرسی‌های بین‌المللی



۴-۱. ضعف در نفوذ بر سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی کلان جهانی

بررسی کیفی ۴۰۵ کرسی بین‌المللی ورزش ایران نشان می‌دهد؛ این کرسی‌ها از حیث سطح سازمانی، میزان اختیار و نزدیکی به فرایندهای اصلی تصمیم‌گیری، وزن یکسانی ندارند. بر این اساس، می‌توان آنها را در چهار سطح طبقه‌بندی کرد.

■ **سطح نخست، «کرسی‌های عالی و راهبردی در رأس حکمرانی ورزش»** است که حدود ۱۵ تا ۲۰ کرسی، معادل حدود ۴ تا ۵ درصد کل کرسی‌ها را شامل می‌شود. این گروه محدودترین و اثرگذارترین بخش سبد کرسی‌های ایران است که در سیاست‌گذاری و مدیریت ورزش جهان مشارکت دارند؛ شامل عضویت در کمیته بین‌المللی المپیک، هیئت‌رئیس و هیئت‌های اجرایی فدراسیون‌های جهانی مهم و ارکان عالی نهادهای قاره‌ای می‌شود. از شاخص‌ترین نمونه‌های فعلی می‌توان به عضویت در کمیته بین‌المللی المپیک، عضویت در هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ورزش‌های آبی، نایب‌رئیس در کنفدراسیون فوتبال آسیا و عضویت در هیئت اجرایی فدراسیون جهانی ووشو اشاره کرد.

■ **سطح دوم، «کرسی‌های اجرایی و مدیریتی با اثرگذاری بالا»** است که حدود ۳۰ تا ۳۵ کرسی، معادل حدود ۸ درصد کل کرسی‌ها را دربرمی‌گیرد. این سطح شامل عضویت در هیئت‌رئیس‌ها و هیئت‌های اجرایی برخی فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای، ریاست و نایب‌رئیس کنفدراسیون‌ها و سایر جایگاه‌های مدیریتی است که در تصمیم‌گیری‌ها نقش قابل توجهی دارند، اما از حیث گستره اختیار و اهمیت نهاد در مرتبه پایین‌تری از سطح نخست قرار می‌گیرند.

■ **سطح سوم، «کرسی‌های تخصصی و مدیریتی با اثرگذاری قابل‌اعتنا»** است که حدود ۱۲۰ کرسی، نزدیک به ۳۰ درصد کل کرسی‌ها را شامل می‌شود و عمدتاً ریاست یا نایب‌رئیس کمیته‌های مهم فنی، حقوقی، انضباطی، مسابقات، مالی، توسعه و برخی مسئولیت‌های تخصصی را دربرمی‌گیرد.

■ **سطح چهارم نیز «کرسی‌های تخصصی، مشورتی و شبکه‌ای با دامنه اثرگذاری محدود»** است که حدود ۲۳۵ کرسی، نزدیک به ۵۸ درصد کل کرسی‌ها را تشکیل می‌دهد و بیشتر شامل عضویت عادی در کمیته‌ها و کمیسیون‌های فنی، پزشکی، مربیان، بانوان، آموزش، رسانه و توسعه است.

۴-۱-۱. اولویت‌گذاری رشته‌ها و کرسی‌های هدف

در چارچوب دیپلماسی ورزشی، کرسی‌های برجسته مانند هیئت‌رئیس جهانی یا آسیایی، ریاست کنفدراسیون‌ها و کمیته‌های اجرایی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی به قوانین، سهمیه‌ها، میزبانی رخدادهای پیشرفت رشته‌ها و پاسداشت منافع ملی دارند. با توجه به اهمیت بازی‌های المپیک در ارتقای جایگاه بین‌المللی ورزش کشور، جهت‌گیری سیاستی ورزش ایران باید به‌صورت اولویت‌دار معطوف به تقویت و توسعه رشته‌های المپیک باشد؛ چراکه این رشته‌ها به‌طور مستقیم بر کسب سهمیه و مدال‌های المپیک و در نتیجه افزایش اعتبار و منافع ملی اثرگذارند. در عین حال، غفلت از رشته‌های غیرالمپیک نیز نباید صورت بگیرد زیرا می‌توانند در نقش مکمل، در گسترش نفوذ منطقه‌ای و تقویت قدرت نرم و تعاملات فرهنگی کشور ایفای نقش کنند. برای نمونه، ووشو و کبیدی در مجموع ۲۹ کرسی از ۴۰۵ کرسی ایران، معادل ۲/۷ درصد کل کرسی‌ها را در اختیار دارند که ۱۰ کرسی آن جهانی و ۱۹ کرسی آسیایی است. اهمیت این حضور صرفاً به تعداد کرسی‌ها محدود نیست. ایران در ووشو عضو هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی و نایب‌رئیس کنفدراسیون آسیا و در کبیدی عضو هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی و رئیس فدراسیون کبیدی آسیاست. در مقابل، در برخی رشته‌های غیرالمپیک مانند بولینگ و بیلارد، با وجود دو کرسی منطقه‌ای، هیچ کرسی در سطح آسیایی یا جهانی ثبت نشده است. این تفاوت نشان می‌دهد، سیاست کرسی‌های رشته‌های غیرالمپیک باید بر حفظ موقعیت‌های مدیریتی موجود در رشته‌های دارای مزیت و ارتقای رشته‌های دارای حضور محدود از سطح منطقه‌ای به آسیایی و جهانی متمرکز شود.



۲-۱-۴. نهادسازی و هماهنگی در دیپلماسی ورزشی

تشکیل کمیته دیپلماسی ورزش (یا کمیسیون دیپلماسی ورزشی) ذیل شورای عالی ورزش کشور، یکی از اقدامات اخیر و امیدبخش در ساختار دیپلماسی ورزشی ایران است که نشان‌دهنده حرکت به سمت نهادسازی و هماهنگی بیشتر در این حوزه می‌باشد. این کمیته براساس نظر و تصمیم وزیر ورزش و جوانان، در نشست‌هایی با صاحبان کرسی‌های بین‌المللی و کارگروه‌های مرتبط تصویب شده و هدف اصلی آن، تبادل اطلاعات میان مسئولان ورزشی، تدوین استراتژی‌های مناسب‌تر برای توسعه کرسی‌های بین‌المللی مؤثر، و ارتقای دیپلماسی ورزشی و عمومی کشور است [۱۲].

۲-۴. چالش‌ها و موانع حضور مؤثر ایران در کرسی‌ها

۲-۴-۱. پراکندگی مسئولیت‌ها و ضعف هماهنگی بین دستگاهی در پیگیری کرسی‌های بین‌المللی

براساس بند «۱۴» ماده (۴) قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان، توسعه ارتباطات و حمایت از حضور نمایندگان ایران در مجامع ورزشی بین‌المللی بر عهده این وزارتخانه و با هماهنگی وزارت امور خارجه است. از سوی دیگر، اساسنامه کمیته ملی المپیک نیز گسترش روابط بین‌المللی و حمایت از کسب و حفظ کرسی‌ها را از وظایف این کمیته دانسته^۱ و شورای عالی ورزش و تربیت‌بدنی نیز دارای نقش هماهنگ‌کننده در سیاست‌های ورزشی کشور است. با این حال، تقسیم کار اجرایی مشخص و مستمری برای تعیین کرسی‌های هدف، حمایت از نامزدها، بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماتیک و ارزیابی عملکرد صاحبان کرسی‌ها شکل نگرفته است و همین امر می‌تواند به پراکندگی اقدامات میان دستگاه‌ها منجر شود.

تشکیل کمیته دیپلماسی ورزشی ذیل شورای عالی ورزش و تربیت‌بدنی در سال ۱۴۰۴ را می‌توان گامی اولیه برای کاهش این ناهماهنگی دانست. تجمع ظرفیت صاحبان کرسی‌های آسیایی و جهانی و بهره‌گیری از ظرفیت وزارت امور خارجه به عنوان اهداف این سازوکار یاد شده است [۱۳]. با این حال، اثربخشی این اقدام به تثبیت ساختار، تعیین مسئولیت دستگاه‌ها، تدوین برنامه عملیاتی و ایجاد سازوکار مستمر پیگیری و پاسخ‌گویی وابسته است؛ بنابراین، تشکیل این کمیته به معنای رفع کامل مسئله نیست و باید آن را آغاز مسیر ایجاد یک نظام هماهنگ برای شناسایی، کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌های بین‌المللی تلقی کرد.

۲-۲-۴. ضعف شایستگی‌های زبانی و ارتباطی برای فعالیت در مجامع بین‌المللی

تسلط به زبان خارجی و توان ارتباط حرفه‌ای از الزامات حضور مؤثر مدیران در ساختارهای بین‌المللی ورزش است. این موضوع در سطح سیاستگذاری نیز مورد توجه قرار گرفته و بر ضرورت آموزش فدراسیون‌ها برای آشنایی با پروتکل‌های بین‌المللی و توان برقراری ارتباط تأکید شده است [۲۳]. در عین حال، بررسی شرایط احراز ریاست فدراسیون‌های ورزشی نشان می‌دهد؛ معیارهایی مانند تحصیلات، سابقه مدیریتی و شرایط عمومی تصریح شده‌اند، اما تسلط به زبان خارجی، مهارت‌های ارتباطی و آشنایی با آداب دیپلماتیک به عنوان شرط صریح احراز پیش‌بینی نشده است؛^۲ بنابراین، مسئله را می‌توان در ضعف نظام سنجش و توسعه شایستگی‌های زبانی و ارتباطی در انتخاب و توانمندسازی مدیران دارای مأموریت بین‌المللی خلاصه کرد [۱۷].

۳-۲-۴. ضعف شبکه‌سازی و عدم تداوم روابط حرفه‌ای بین‌المللی

شبکه‌سازی مستمر با مدیران فدراسیون‌های بین‌المللی، اعضای مجامع و کشورهای صاحب رأی، از عوامل مؤثر در کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌های بین‌المللی است. این ارتباطات زمانی اثربخش است که به مقاطع انتخاباتی محدود نماند و از طریق حضور منظم در مجامع، دیدارهای دوجانبه و همکاری‌های مشترک تداوم یابد. در وضعیت فعلی، نبود سازوکاری منظم برای شناسایی بازیگران مؤثر و حفظ ارتباط با

۱. مواد (۳ و ۲۰).

۲. تسنیم، «شرایط ثبت‌نام نامزدهای ریاست فدراسیون تکواندو»، ۷ مهر ۱۴۰۰، (<https://www.tasnimnews.ir/fa/news/1400/07/07/2581047>).

کشورهای هدف، ظرفیت ائتلاف‌سازی و جلب حمایت از نامزدهای ایرانی را محدود می‌کند. بخش مهمی از اثرگذاری در نهادهای بین‌المللی نیز در تعاملات مستمر و غیررسمی میان مدیران شکل می‌گیرد و صرف حضور در جلسات رسمی برای ایجاد اعتماد و حمایت پایدار کافی نیست [۳۰]. وابستگی این روابط به ارتباطات شخصی مدیران، بدون ثبت و انتقال سازمانی آنها، می‌تواند با تغییر مسئولان موجب تضعیف شبکه‌های ایجاد شده شود [۱۱]. از این رو، شبکه‌سازی باید به عنوان یک فرایند مستمر و سازمان‌یافته، از مرحله شناسایی کرسی هدف تا کسب، حفظ و ارتقای آن دنبال شود [۱۷].

۴-۲-۴. مداخلات و محدودیت‌های محل فعالیت و اثرگذاری کرسی‌ها

الف) محدودیت‌های مالی ناشی از تحریم‌ها: تحریم‌های بانکی و محدودیت‌های نقل و انتقال مالی، در مقاطعی دسترسی فدراسیون‌های ایران به منابع و درآمدهای بین‌المللی را با مشکل مواجه کرده است. برای نمونه، در فوتبال، حدود ۱۰ میلیون دلار از منابع مرتبط با فیفا به دلیل محدودیت‌های بانکی در دسترس ایران قرار نگرفت و انتقال برخی منابع کنفدراسیون فوتبال آسیا نیز با مشکل مواجه شد [۱۸]. کاهش دسترسی فدراسیون‌ها به منابع ارزی، ظرفیت آنها برای تأمین هزینه حضور مستمر مدیران و صاحبان کرسی در مجامع، ریزنی‌ها و فعالیت‌های بین‌المللی را نیز محدود می‌کند [۲۱].

ب) محدودیت در سفر و حضور در مجامع بین‌المللی: تنش‌های سیاسی و تصمیمات دولت‌های میزبان می‌تواند امکان حضور مدیران ورزشی ایران در مجامع حکمرانی ورزش را تحت تأثیر قرار دهد. در سال ۲۰۲۶، هیئت مدیریتی فدراسیون فوتبال ایران با وجود دریافت رواید، امکان ورود به کانادا و حضور در کنگره فیفا را پیدا نکرد و از شرکت در این مجمع بازماند [۳۱]. چنین محدودیت‌هایی در مورد صاحبان کرسی می‌تواند حضور در جلسات تصمیم‌گیری، انجام ریزنی‌های ضروری و استمرار تعامل با سایر اعضای نهادهای بین‌المللی را مختل کند.

ج) مداخلات بین‌المللی به بهانه استقلال فدراسیون‌ها: بهانه‌جویی‌های بین‌المللی در خصوص عدم رعایت استقلال فدراسیون‌های ملی، عامل سیاسی دیگری است که می‌تواند جایگاه بین‌المللی ورزش کشور را تحت تأثیر قرار دهد. تعلیق فدراسیون فوتبال ایران در سال ۲۰۰۶ یا تعلیق فدراسیون جودو ایران در سال ۲۰۱۹ به همین بهانه نمونه‌ای از این موارد است [۱۹] [۲۰]. این وضعیت علاوه بر فعالیت فدراسیون، امکان حفظ، بهره‌برداری و توسعه شبکه کرسی‌های بین‌المللی مرتبط با آن را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۴-۲-۵. فقدان سازوکار مالی پایدار برای کسب، حفظ و فعال‌سازی کرسی‌ها

کسب و فعال نگه‌داشتن کرسی‌های بین‌المللی مستلزم تأمین هزینه حضور در مجامع انتخاباتی و نشست‌های رسمی، سفر و اقامت، ریزنی‌های دوجانبه، مهمان‌نوازی و پشتیبانی‌های حقوقی و ارتباطی است و تأمین بودجه و اعتبارات ارزی مناسب برای این فعالیت‌ها الزامات تقویت دیپلماسی ورزشی کشور شناخته شده است [۲۱]. محدودیت منابع تنها مرحله کسب کرسی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و می‌تواند استمرار حضور صاحب کرسی و امکان بهره‌برداری از جایگاه به دست آمده را نیز محدود کند. برای نمونه، هم‌زمان با کسب کرسی هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ورزش‌های آبی در سال ۱۴۰۴، محدودیت منابع مالی این فدراسیون برای برخی فعالیت‌ها و حضورهای بین‌المللی نیز مطرح بود که ضرورت پشتیبانی مالی از این جایگاه را برجسته کرد [۲۲].

بند «ت» ماده (۷۸) قانون برنامه هفتم پیشرفت، با هدف توسعه اقتصاد ورزش و جذب حامیان بخش غیردولتی، هزینه‌کرد اشخاص غیردولتی برای برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی را در چارچوب مقرر، مشمول اعتبار مالیاتی قرار داده است. آیین‌نامه اجرایی این حکم نیز در فروردین ۱۴۰۴ به تصویب هیئت‌وزیران رسید [۳۳]. با این حال، این سازوکار ماهیتی عمومی برای حمایت از برنامه‌های ورزشی دارد و در قانون بودجه سال ۱۴۰۵ نیز ردیف اختصاصی و مستقلی برای هزینه‌های کسب، حفظ و فعال‌سازی کرسی‌های بین‌المللی پیش‌بینی نشده است [۳۲]. از این رو، یکی از چالش‌های این حوزه، **فقدان سازوکار مالی مشخص و پایدار برای تأمین مستمر هزینه‌های کسب، حفظ و بهره‌برداری از کرسی‌های بین‌المللی** است.

۴-۲-۶. غلبه نگاه تشریفاتی به کرسی‌ها و ضعف تبدیل سیاست‌های اعلامی به برنامه عملیاتی



یکی از مسائل موجود در مدیریت کرسی‌های بین‌المللی، تمرکز بر افزایش تعداد کرسی‌ها بدون توجه کافی به سطح اختیار، جایگاه سازمانی و میزان اثرگذاری آنهاست؛ به گونه‌ای که در برخی موارد، صرف داشتن عنوان عضویت به عنوان شاخص موفقیت تلقی شده، در حالی که ارزش واقعی کرسی‌ها به نقش و مشارکت آنها در فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاستگذاری وابسته است. ضرورت عبور از این نگاه و تمرکز بر کرسی‌های مؤثر مانند هیئت‌رئیس فدراسیون‌های جهانی و ریاست کمیته‌های جهانی و آسیایی نیز در سطح رسمی مورد تأکید قرار گرفته است [۲۳]. در سطح رسانه‌ای نیز پیگیری عملکرد صاحبان کرسی پس از کسب جایگاه، از جمله انعکاس اقدامات، ریزنی‌ها و میزان اثرگذاری آنان، محدود گزارش شده و این امر امکان ارزیابی مستمر کارکرد واقعی کرسی‌ها را کاهش می‌دهد [۱۱].

در سطح سیاستگذاری، مسئله اصلی نبود حکم قانونی یا توجه سیاستی به کرسی‌های بین‌المللی نیست. به طور مثال، «سند تحول دولت مردمی» افزایش سهم ایران از کرسی‌های مؤثر بین‌المللی را به عنوان هدف گذاری در نظر گرفته بود [۲۴]. اساسنامه کمیته ملی المپیک نیز حمایت از کسب و حفظ کرسی‌های رسمی بین‌المللی را در زمره وظایف این کمیته قرار داده است [۱۳]. با این حال، این جهت‌گیری‌ها به یک برنامه عملیاتی منسجم شامل تعیین کرسی‌های هدف، اهداف کمی و کیفی، تقسیم کار دستگاه‌ها، منابع پشتیبان و نظام ارزیابی تبدیل نشده‌اند و فقدان راهبرد بلندمدت برای دستیابی به کرسی‌های مهم نیز در سطح اجرایی مورد تأکید قرار گرفته است [۲۳]. در واقع مسئله اصلی، تبدیل هدف کلی «کسب کرسی» به برنامه‌ای مستمر برای شناسایی، کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌های مؤثر است.

۷-۲-۴. ضعف نظام شایستگی محور جانشین‌پروری و انتقال تجربه

تداوم حضور در کرسی‌های بین‌المللی در سطح بالا، به انباشت تدریجی تجربه تخصصی، شناخت سازوکارهای نهاد بین‌المللی و شکل‌گیری شبکه روابط حرفه‌ای وابسته است. در برخی از کرسی‌های مهم ایران، صاحبان آنها طی سال‌های متمادی حضور در ساختارهای بین‌المللی این ظرفیت را کسب کرده‌اند. برای نمونه، عضو شورا و نایب‌رئیس کنفدراسیون اسکی آسیا از سال ۱۹۹۸ و نایب‌رئیس کنفدراسیون ووشو آسیا از سال ۲۰۱۰ و عضو هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ووشو از سال ۲۰۱۴ تاکنون نفرات خاصی بوده‌اند که بدون تغییر باقی مانده‌اند [۴]. این سوابق طولانی نشان‌دهنده انباشت تجربه و ارتباطات حرفه‌ای در ساختار بین‌المللی همان رشته‌هاست و ضرورت جانشین‌پروری در چنین مواردی از نیاز به انتقال و تداوم این سرمایه حرفه‌ای به نسل بعدی مدیران ناشی می‌شود.

اهمیت جانشین‌پروری در کرسی‌های رأس هرم حکمرانی ورزش بیشتر نمایان می‌شود. پس از پایان عضویت یکی از نمایندگان ایران به عنوان عضو کمیته بین‌المللی المپیک^۲ در سال ۲۰۰۴، ایران بیش از ۲۲ سال فاقد عضو ایرانی در این نهاد بود. همچنین پس از خروج برخی مدیران ایرانی از کرسی‌های مهم آسیایی در رشته‌هایی مانند وزنه‌برداری و شنا (در سمت دبیر کلی آسیا)، جایگزینی هم‌سطح برای حفظ آن موقعیت‌ها با دشواری مواجه شد [۲۶]. این فاصله با انتخاب عضو جدید ایرانی^۴ کمیته بین‌المللی المپیک در سال ۲۰۲۶ پایان یافت. فرایند منتهی به این انتخاب طی چند سال و با برنامه‌ریزی، تعاملات بین‌المللی و اعتمادسازی دنبال شد و در کنار حمایت‌های نهادی، شایستگی‌های فردی، سابقه ورزشی و حرفه‌ای، توان ارتباطی، حضور فعال در تعاملات بین‌المللی و شبکه‌سازی مؤثر فرد منتخب نیز از عوامل مهم در شکل‌گیری اعتماد و کسب این کرسی بود.

به عبارتی اقدام برای جانشین‌پروری در شرایطی رخ داد که دیگر کرسی در اختیار کشور نبود و تمامی فرایندهای لازم برای این اقدام، پس از حذف صاحب کرسی ایرانی صورت گرفت. این تجربه نشان می‌دهد، دستیابی به کرسی‌های سطح بالا علاوه بر حمایت نهادی، نیازمند شناسایی

۱. این یافته با اظهارات وزیر ورزش و جوانان در آذر ۱۴۰۳ نیز همخوانی دارد که تصریح کرد: ورزش ایران تاکنون فاقد «راهبرد بلندمدت» برای کسب کرسی‌ها بوده و درحالی که تعداد کرسی‌های کمیته‌ای افزایش یافته، در کرسی‌های مهم‌تر مانند ریاست و دبیری عملکرد مناسبی نداشته است. وی همچنین بر لزوم آموزش فدراسیون‌ها و تقویت ارتباطات بین‌المللی تأکید کرد. در اظهارات دیگری نیز تأکید کرده است که کرسی بین‌المللی نباید صرفاً یک «جایگاه تشریفاتی» تلقی شود و باید برای جایگاه‌هایی مانند هیئت‌رئیس فدراسیون‌های جهانی و ریاست کمیته‌های جهانی و آسیایی سرمایه‌گذاری کرد.

۲. مصطفی هاشمی طباطبائی به عنوان IOC Member.

۳. علی مرادی و وحید مرادی.

۴. ثریا آقایی.

و پرورش افرادی است که از صلاحیت‌های تخصصی و ارتباطی لازم برخوردار باشند و طی یک فرایند بلندمدت برای حضور در ساختارهای بین‌المللی آماده شوند [۲۷].

در برخی رشته‌ها تجربه متفاوتی نیز شکل گرفته است. برنامه‌ریزی بلندمدت، پیگیری مستمر و حفظ افراد دارای سابقه و ارتباطات مؤثر می‌تواند به تثبیت بیش از ۲۰ کرسی بین‌المللی و حضور در برخی جایگاه‌های تصمیم‌ساز در ساختارهای بین‌المللی ووشو و کوراش منجر شود [۲۵]. چنین تجربه‌ای نشان می‌دهد، حفظ افراد شایسته و تربیت گزینه‌های بعدی می‌تواند به صورت هم‌زمان دنبال گردد و جانشین‌پروری الزاماً به معنای جایگزینی زود هنگام صاحبان با سابقه کرسی‌ها نیست.

در طراحی نظام جانشین‌پروری نیز شناسایی و پرورش استعدادها، شایسته‌سالاری، تناسب فرد با جایگاه، برنامه‌ریزی بلندمدت و توانمندسازی هدفمند مدیران از مؤلفه‌های ضروری شناخته شده است [۲۸]. بر این اساس، حلقه مفقوده در حوزه کرسی‌های بین‌المللی، ایجاد ساز و کاری است که برای هر کرسی مهم، شایستگی‌های مورد نیاز را مشخص کند، گزینه‌های مستعد را زودتر شناسایی و آماده سازد و تجربه، دانش و شبکه ارتباطی صاحب فعلی کرسی را به تدریج به گزینه‌های بعدی منتقل کند.

۸-۲-۴. بی‌ثباتی مدیریتی داخلی

تداوم فعالیت در ساختارهای بین‌المللی ورزش نیازمند حفظ تجربه، شناخت سازمانی و شبکه روابطی است که طی چندین سال شکل می‌گیرد. تغییر مدیران فدراسیون‌ها و حتی دبیران کمیته ملی المپیک که هم‌زمان در مسیر کسب یا حفظ کرسی بین‌المللی قرار دارند، می‌تواند این فرایند را مختل کند و بخشی از سرمایه ارتباطی ایجاد شده را از دسترس فدراسیون خارج سازد. فردی که چهار تا پنج سال در مجامع جهانی فعال بوده و روابطی ساخته، ناگهان با تغییر دولت یا تصمیمات داخلی کنار گذاشته می‌شود و فرد جدید باید مجدداً فرایند ارتباط‌گیری و کسب تجربه را آغاز کند. این چرخه تکراری، مانع از تداوم و عمق بخشی به حضور ایران در ساختارهای بین‌المللی می‌شود؛ نمونه شاخص آن تجربه از دست رفتن کرسی مهم کمیته بین‌المللی المپیک است که از آن یاد شد (تداوم حضور او با حمایت داخلی همراه نشد و در مقاطع بعد نیز اختلافات و تصمیمات مدیریتی داخلی بر استمرار حضور او در این کرسی اثر گذاشت) [۱۴]، همچنین نمونه دیگر، رئیس وقت فدراسیون وزنه‌برداری^۱ است؛ او در حالی به دلیل بازنشستگی از مسئولیت داخلی کنار گذاشته شد که برای ریاست، دبیر کلی، عضویت هیئت‌رئیس و هیئت اجرایی فدراسیون جهانی وزنه‌برداری نامزد شده بود و سه مدیر دیگر ایرانی نیز در انتخابات کمیته‌های تخصصی این فدراسیون حضور داشتند؛ کنار رفتن او شرایط حضور این مجموعه در انتخابات جهانی را با ابهام مواجه کرد [۳۴].

این دو نمونه نشان می‌دهد؛ تغییرات مدیریتی داخلی، در صورت نبود برنامه انتقال و جانشینی، می‌تواند بر حفظ کرسی موجود، استمرار شبکه روابط بین‌المللی و حتی فرایند کسب کرسی‌های جدید اثر بگذارد. از این رو، برای مدیرانی که دارای کرسی یا نامزدی مؤثر بین‌المللی هستند، لازم است پیش از تغییر مدیریت داخلی، وضعیت کرسی، روابط ایجاد شده، فرایندهای انتخاباتی در جریان و گزینه جانشین ارزیابی و برای انتقال تدریجی این ظرفیت‌ها برنامه‌ریزی شود.

۹-۲-۴. فقدان ساز و کار پایدار پشتیبانی اداری و دبیرخانه‌ای از صاحبان کرسی‌ها

فعالیت مؤثر در یک کرسی بین‌المللی به امکاناتی مانند فضای کاری، نیروی کارشناسی، پشتیبانی مکاتبات، آرشیو سوابق و هماهنگی امور بین‌المللی نیاز دارد.^۲ در برخی موارد، دسترسی صاحب کرسی به این امکانات به مسئولیت مدیریتی او در فدراسیون یا نهاد داخلی وابسته است و با پایان آن مسئولیت، امکان استفاده از بخشی از ظرفیت‌های اداری و پشتیبانی نیز کاهش می‌یابد.^۳ در نتیجه، استمرار مکاتبات، حفظ سوابق، پیگیری مصوبات و ارتباط منظم با نهاد بین‌المللی می‌تواند به امکانات شخصی صاحب کرسی وابسته شود [۱۱].

اساسنامه کمیته ملی المپیک، حمایت از دفاتر و دبیرخانه‌های نهادهای بین‌المللی مستقر در کشور و پشتیبانی از نمایندگان ایران برای کسب

۱. علی مرادی.

۲. برای نمونه، در بریتانیا، UK Sport در چارچوب سیاست روابط بین‌الملل خود از فدراسیون‌های ملی، نامزدها و صاحبان کرسی‌های بین‌المللی به صورت سازمان‌یافته حمایت می‌کند. این حمایت شامل تأمین مالی برخی فعالیت‌های روابط بین‌الملل و حضور در مجامع، حمایت راهبردی و توسعه‌ای از صاحبان و نامزدهای کرسی و الزام فدراسیون‌های برخوردار از حمایت به ایجاد ساز و کار مشخص جهت مدیریت و هماهنگی امور بین‌المللی است (UK Sport (2021)، 25-2021 International Relations Investment Strategy).

۳. این مسئله در بستری مطرح می‌شود که حتی در سطح فدراسیون‌ها نیز محدودیت فضای اداری گزارش شده و وزیر ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۳ وجود مشکل فضای اداری در بسیاری از فدراسیون‌ها را تأیید کرده است [۲۹].



و حفظ کرسی‌های رسمی بین‌المللی را از وظایف این کمیته دانسته^۱ و رسیدگی به مسائل نمایندگان ایرانی عضو نهادهای ورزشی بین‌المللی را نیز در زمره وظایف هیئت اجرایی قرار داده است.^۲ [۱۳]. با این حال، مسئله اجرایی در این حوزه، نبود یک سازوکار دائمی و مستقل از سمت داخلی صاحب کرسی برای تأمین خدمات اداری، کارشناسی، آرشیوی و ارتباطی مورد نیاز اوست. ایجاد چنین سازوکاری می‌تواند از گسست فعالیت کرسی در زمان تغییر مسئولیت‌های داخلی جلوگیری کند و امکان بهره‌برداری نهادی از تجربه و ارتباطات ایجاد شده را حفظ کند.

۱۰-۲-۴. محدودیت روایت و ضعف پشتیبانی اجرایی از سفرهای صاحبان کرسی‌ها

حضور منظم صاحبان کرسی‌های بین‌المللی در جلسات، مجامع انتخاباتی، نشست‌های کمیسیون‌ها و رایزنی‌های حضوری، مستلزم دریافت به‌موقع روایت و هماهنگی اداری سفر است. در برخی موارد، بخش قابل توجهی از این فرایند بر عهده خود صاحب کرسی قرار می‌گیرد و تأخیر یا عدم صدور روایت می‌تواند امکان حضور او در فرایندهای رسمی و غیررسمی نهاد بین‌المللی را محدود کند [۱۱].

پشتیبانی از این سفرها نیازمند هماهنگی پیشینی میان فدراسیون مربوطه، وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و وزارت امور خارجه است تا تقویم جلسات، دعوت‌نامه‌ها، فرایند درخواست روایت و پیگیری‌های کنسولی پیش از موعد انجام شود. این ضرورت بابت «۱۴» ماده (۴) قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان نیز همخوانی دارد که حمایت از حضور نمایندگان جمهوری اسلامی ایران در مجامع بین‌المللی ورزشی را با همکاری و هماهنگی وزارت امور خارجه مورد تأکید قرار داده است [۸]. بنابراین، مسئله اصلی در این حوزه نبود سازوکار ثابت و پیش‌نگر برای مدیریت روایت و سفر صاحبان کرسی‌هاست. تعیین مسئولیت مشخص برای رصد تقویم جلسات، پیگیری روایت و فعال‌سازی ظرفیت‌های کنسولی در موارد پرریسک می‌تواند احتمال غیبت صاحبان کرسی از جلسات و رایزنی‌های مهم را کاهش دهد.

۱۱-۲-۴. فقدان نظام جامع اطلاعاتی و پایش مستمر کرسی‌های بین‌المللی

یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت کرسی‌های بین‌المللی، نبود یک سامانه جامع و به‌روز برای ثبت و پایش اطلاعات صاحبان کرسی‌هاست. فهرست‌های موجود عمدتاً نام فرد، عنوان کرسی و نهاد مربوط را ثبت می‌کنند، اما اطلاعاتی مانند تاریخ آغاز و پایان دوره، مدت حضور، نحوه انتخاب یا انتصاب، سطح اختیار، حق رأی، شرح وظایف، سابقه تمدید کرسی و وضعیت فعلی فعالیت صاحب کرسی به صورت یکپارچه و استاندارد در دسترس نیست. حتی تعیین دقیق تعداد کرسی‌های فعال در یک مقطع زمانی نیز نیازمند تطبیق فهرست‌های رسمی با تغییرات بعدی فدراسیون‌ها و نهادهای بین‌المللی است.

نبود چنین نظام اطلاعاتی، امکان تشخیص کرسی‌های در آستانه پایان دوره، برنامه‌ریزی برای تمدید یا جانشینی، مقایسه اهمیت و میزان اثرگذاری کرسی‌ها و ارزیابی عملکرد صاحبان آنها را محدود می‌کند. در نتیجه، سیاستگذار تصویر دقیقی از اینکه ایران در حال حاضر چه کرسی‌هایی دارد، هر کرسی از چه زمانی در اختیار ایران بوده، چه زمانی خاتمه می‌یابد، چه اختیاراتی دارد و صاحب آن طی دوره تصدی چه فعالیت و دستاوردی داشته است، در اختیار ندارد. ایجاد بانک اطلاعاتی متمرکز و قابل به‌روزرسانی با ثبت این متغیرها می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی برای حفظ، ارتقا و جانشین‌پروری کرسی‌ها قرار گیرد.

۱۲-۲-۴. نبود اولویت‌گذاری رشته‌ای متناسب با اهمیت المپیکی و ظرفیت راهبردی رشته‌ها

بررسی توزیع کرسی‌ها نشان می‌دهد؛ میان اهمیت المپیکی رشته‌ها و سطح حضور مدیریتی ایران در نهادهای بین‌المللی هم‌ترازی کافی وجود ندارد. این مسئله در دوومیدانی، ژیمناستیک و ورزش‌های آبی که در گروه نخست رشته‌های المپیکی قرار دارند، آشکارتر است. ایران در ورزش‌های آبی به عضویت هیئت رئیسه فدراسیون جهانی و برخی ساختارهای آسیایی دست یافته، اما در دوومیدانی حضور عمدتاً به سطوح فنی و تخصصی محدود است؛ همچنین در ژیمناستیک، ایران فاقد کرسی مدیریتی مؤثر در ساختارهای اصلی آسیایی و جهانی است. این تفاوت نشان می‌دهد؛ کسب کرسی‌ها برپایه الگوی مشخص اولویت‌گذاری رشته‌ای دنبال نشده است. در کنار رشته‌های سنتی مدال‌آور مانند کشتی، وزنه‌برداری و تکواندو، رشته‌های دارای وزن بالای المپیکی نیز باید در زمره رشته‌های هدف قرار گیرند. تجربه ورزش‌های آبی نیز نشان می‌دهد با برنامه‌ریزی، شبکه‌سازی و حضور مستمر می‌توان به کرسی‌های سطح بالا دست یافت. از این رو، لازم است رشته‌ها براساس اهمیت المپیکی، مزیت ورزشی ایران، امکان دستیابی به کرسی و میزان اثرگذاری آن رتبه‌بندی شوند.

۱. بند «۹» ماده (۳) اساسنامه کمیته ملی المپیک.

۲. بند «۶» ماده (۱۷) اساسنامه کمیته ملی المپیک.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها



ایران از ظرفیت کمی قابل توجهی در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی برخوردار است، اما این ظرفیت هنوز به میزان مطلوبی به قابلیت نفوذ در سطوح اصلی تصمیم‌گیری و مدیریت ورزش جهانی تبدیل نشده است. موضوع کسب و حفظ کرسی‌ها در قوانین، اساسنامه کمیته ملی المپیک و برخی اسناد سیاستی مورد توجه قرار گرفته و تشکیل کمیته دیپلماسی ورزشی در سال ۱۴۰۴ نیز نشانه افزایش توجه نهادی به این حوزه است، اما حلقه مفقوده، تبدیل این توجه به یک نظام اجرایی مستمر برای شناسایی کرسی‌های هدف، انتخاب و آماده‌سازی نامزدها، حمایت از صاحبان کرسی و ارزیابی نتایج است.

آخرین فهرست وزارت ورزش و جوانان در دی‌ماه ۱۴۰۴ نشان می‌دهد که ایران ۴۰۵ کرسی در سطوح جهانی، آسیایی و منطقه‌ای ثبت کرده است. این رقم نسبت به ۳۱۶ کرسی سال ۱۳۹۶ حدود ۲۸ درصد افزایش یافته است. اما بخش محدودی (تقریباً ۵ درصد) از آنها در سطوح عالی و اجرایی حکمرانی ورزش قرار دارند و بخش عمده در کمیته‌ها و ساختارهای تخصصی و مشورتی متمرکز است. این عدم توازن در رشته‌های دارای مزیت ورزشی ایران آشکارتر است. کشتی، وزنه‌برداری و تکواندو که حدود ۹۷ درصد مدال‌های تاریخ المپیک ایران را کسب کرده‌اند، در مجموع ۲۸ کرسی دارند که تنها ۱۳ مورد آنها جهانی است و کرسی‌های جهانی موجود نیز همه در کمیته‌ها و حوزه‌های تخصصی قرار دارند. ایران در ارکان اصلی اجرایی و تصمیم‌ساز فدراسیون‌های جهانی این سه رشته جایگاهی ندارد. در شورای المپیک آسیا نیز از ۱۲ کرسی احصا شده ایران، تنها یک کرسی در هیئت اجرایی در اختیار قرار دارد. این وضعیت ضرورت تغییر تمرکز از «تعداد کرسی» به «سطح اختیار، اهمیت و قابلیت اثرگذاری کرسی» را نشان می‌دهد؛ بنابراین، افزایش کمی کرسی‌ها به تنهایی نمی‌تواند معیار موفقیت دیپلماسی ورزشی کشور باشد.

مسئله اصلی در مدیریت کرسی‌ها را می‌توان در فقدان یک زنجیره منسجم از اطلاعات، هدف‌گذاری، انتخاب فرد مناسب، پشتیبانی، ضعف اولویت‌گذاری رشته‌ای در کسب کرسی‌ها، حفظ و ارزیابی کرسی خلاصه کرد. اطلاعات جامع و به‌روزی از مدت تصدی، زمان پایان دوره، شرح وظایف و عملکرد همه صاحبان کرسی‌ها وجود ندارد و سازوکار مشخصی برای شناسایی کرسی‌های هدف، انتخاب و آماده‌سازی افراد شایسته، جانشین‌پروری، حمایت مالی و اداری، شبکه‌سازی مستمر و ارزیابی عملکرد شکل نگرفته است. تغییرات مدیریتی داخلی، مشکلات روادید و سفر، محدودیت‌های مالی و تحریم‌ها نیز استمرار و اثربخشی حضور بین‌المللی را کاهش می‌دهد.

در مقابل، تجربه حضور برخی مدیران ایرانی در ساختارهای جهانی و آسیایی، تثبیت جایگاه ایران در ووشو، کسب عضویت در هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ورزش‌های آبی و عضویت در کمیته بین‌المللی المپیک نشان می‌دهد که امکان ارتقای جایگاه ایران در هرم حکمرانی ورزش وجود دارد، مشروط به آنکه این موفقیت‌ها از حالت موردی و فردمحور به فرایندی سازمان‌یافته تبدیل شوند. کمیته دیپلماسی ورزشی ذیل شورای عالی ورزش و تربیت‌بدنی می‌تواند با به‌عهده گرفتن راهبری این چرخه، به مرجع هماهنگ‌کننده‌ای برای تبدیل حضور کمی موجود به حضور پایدار و اثرگذار در حکمرانی ورزش بین‌المللی تبدیل شود.

در ادامه نیز **پیشنهادهایی** جهت تحقق این اهداف ارائه می‌شود:

۱) تدوین «برنامه ملی دیپلماسی ورزشی» و تبدیل کمیته دیپلماسی ورزشی به مرجع راهبری کرسی‌های هدف: وزارت ورزش و جوانان با همکاری وزارت امور خارجه، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌ها، برنامه‌ای پنج‌ساله با اهداف کمی برای کسب، حفظ و ارتقای کرسی‌ها تدوین کند. دبیرخانه اجرایی کمیته دیپلماسی ورزشی ذیل شورای عالی ورزش و تربیت‌بدنی مأمور شود تا همه کرسی‌های موجود و قابل دستیابی را شناسایی و براساس سطح اختیار، اهمیت رشته، امکان کسب کرسی و زمان انتخابات اولویت‌بندی کند. برای هر کرسی اولویت‌دار نیز «پرونده کرسی» شامل زمان انتخابات، شرایط احراز، صاحب فعلی کرسی، کشورهای صاحب رأی، رقبای



احتمالی، نامزد ایرانی، نقاط ضعف نامزد، برنامه ریزنی، هزینه و دستگاه مسئول تشکیل و پیشرفت آن حداقل هر سه ماه بررسی و منعکس شود. این سازوکار باید به صورت منظم مسائل عملیاتی، فرصت‌ها و ریسک‌های بین‌المللی ورزش را میان دولت و بخش ورزش بررسی کند.

۲- ایجاد بانک استعداد و برنامه تربیت «دیپلمات ورزشی»: کمیته دیپلماسی ورزشی با همکاری وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، فدراسیون‌ها و دانشگاه‌ها، بانک استعداد مدیران، کارشناسان و ورزشکاران با سابقه دارای ظرفیت فعالیت بین‌المللی را ایجاد کند و برای هر فرد، سوابق تخصصی، سطح زبان، تجربه بین‌المللی، مهارت‌های ارتباطی و کرسی‌های متناسب ثبت شود. افراد منتخب براساس کرسی‌های هدف وارد یک برنامه آموزشی و عملی در حوزه زبان تخصصی، مذاکره، ائتلاف‌سازی، حکمرانی ورزش، قواعد انتخابات و ارتباط بین فرهنگی شوند. این برنامه با مربیگری صاحبان کرسی‌های با سابقه، انتقال تجربه و حضور عملی در مجامع، کمیسیون‌ها و نشست‌های بین‌المللی تکمیل شود تا بانک استعداد صرفاً یک فهرست اسامی نباشد و به مسیر مستمر شناسایی، توانمندسازی، جانشین‌پروری و آماده‌سازی نامزدهای آینده برای کرسی‌های مهم تبدیل شود. این موضوع لزوم انتصاب غیرسیاسی، با تأکید بر مشخصات فنی را مورد تأکید قرار می‌دهد.

۳- اولویت‌گذاری رشته‌ها و الزام فدراسیون‌های منتخب به تدوین برنامه دوساله نفوذ بین‌المللی: کمیته دیپلماسی ورزشی هر سال رشته‌ها و فدراسیون‌ها را براساس اهمیت المپیکی و بین‌المللی رشته، مزیت ورزشی ایران، خلأ کرسی‌های مؤثر، امکان دستیابی به کرسی و انتخابات پیشرو رتبه‌بندی و فدراسیون‌های اولویت‌دار را تعیین کند. هر فدراسیون منتخب موظف باشد برنامه‌ای دوساله شامل کرسی هدف، نامزد مشخص، تقویم انتخابات، کشور‌های هدف برای ریزنی و اقدامات دوره‌ای ارائه دهد. تخصیص حمایت‌های مالی و دیپلماتیک نیز به اجرای این برنامه و میزان پیشرفت آن متصل شود.

۴- تعیین «مسئول پیگیری امور ورزشی» در سفارتخانه‌های کشورهای اولویت‌دار بدون ایجاد پست جدید: وزارت امور خارجه براساس فهرست سالانه کمیته دیپلماسی ورزشی، در تعداد محدودی از نمایندگی‌های ایران که محل استقرار فدراسیون‌های جهانی، کشورهای صاحب رأی مؤثر یا رقبای انتخاباتی هستند، یکی از دیپلمات‌های موجود را به عنوان مسئول پیگیری امور ورزشی تعیین کند. وظیفه او تهیه اطلاعات درباره مدیران و انتخابات، تسهیل ملاقات نامزدهای ایرانی، پیگیری ارتباط با کشورهای هدف و پشتیبانی از مسائل روادیدی و کنسولی باشد.

۵- حمایت مالی هدفمند از پرونده‌های کرسی‌های اولویت‌دار: کمیته دیپلماسی ورزشی هر سال براساس معیارهای مشخص شامل اهمیت کرسی، سطح اثرگذاری، مزیت رشته‌ای ایران، احتمال موفقیت و برنامه ارائه شده توسط فدراسیون، فهرست کرسی‌های اولویت‌دار را تعیین کند. حمایت مالی از نامزدهای این کرسی‌ها و همچنین صاحبان کرسی‌های مؤثر برای حفظ و فعال‌سازی جایگاه آنها، صرفاً در قالب پرونده کرسی (شامل اطلاعات کرسی هدف، نامزد، برنامه اقدام، منابع مورد نیاز، اقدامات ریزنی و شاخص‌های ارزیابی) و براساس برنامه اقدام مصوب انجام شود. منابع حمایت از اعتبارات امور بین‌الملل وزارت ورزش و جوانان، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک و مشارکت فدراسیون مربوط تأمین شده و هزینه‌ها فقط برای فعالیت‌های مشخص مانند حضور در مجامع انتخاباتی، سفرهای هدفمند، ریزنی‌های رسمی و خدمات تخصصی اختصاص یابد. تخصیص حمایت‌ها، گزارش عملکرد و ادامه آن نیز براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده ارزیابی شود تا از تخصیص سلیقه‌ای منابع جلوگیری شود.

۶- تدوین و اجرای برنامه ارتباطات رسانه‌ای برای معرفی کرسی‌ها و صاحبان آنها: کمیته دیپلماسی ورزشی با مسئولیت اجرایی وزارت ورزش و جوانان و همکاری کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، برای کرسی‌های مهم و نامزدهای اولویت‌دار برنامه رسانه‌ای سالانه تدوین کند. برای هر کرسی، محتوای فارسی و انگلیسی شامل پرونده معرفی صاحب کرسی، سوابق حرفه‌ای، مأموریت و اختیارات کرسی، فعالیت‌ها و دستاوردهای قابل سنجش، تهیه و از طریق پایگاه‌های رسمی، خبرگزاری‌ها و شبکه‌های اجتماعی منتشر شود. در مورد نامزدهای کرسی‌های هدف نیز بسته معرفی حرفه‌ای انگلیسی برای ارائه به فدراسیون‌ها، اعضای مجامع و کشورهای صاحب رأی تهیه شود. هدف این برنامه باید

افزایش شناخت عمومی از کارکرد واقعی کرسی‌ها در داخل و تقویت معرفی حرفه‌ای نامزدها و صاحبان کرسی در محیط بین‌المللی باشد.

۷) تقویت روابط هدفمند با کشورهای مؤثر در انتخابات ورزشی بین‌المللی: کمیته دیپلماسی ورزشی با همکاری وزارت امور خارجه، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ذی‌ربط، برای هر کرسی هدف فهرستی از کشورهای مؤثر (چین، روسیه، هند، ترکیه، مالزی، کشورهای اسلامی و همسایگان آسیایی) در رأی‌سازی و ائتلاف‌های انتخاباتی تهیه کند و برنامه رایزنی دوجانبه با آنان را مشخص سازد. این برنامه می‌تواند شامل حمایت متقابل از نامزدها، همکاری در میزبانی و آموزش، طرح‌های مشترک فنی و مدیریتی و دیدارهای منظم در حاشیه مجامع باشد. اولویت کشورها نیز باید متناسب با هر رشته و نهاد بین‌المللی تعیین شود، نه به‌صورت ثابت و کلی برای همه رشته‌ها.

۸) برگزاری هدفمند رویدادهای منطقه‌ای در رشته‌های دارای کرسی هدف: وزارت ورزش و جوانان با پیشنهاد کمیته دیپلماسی ورزشی و اجرای فدراسیون‌های منتخب، تعدادی از رویدادهای باسابقه مانند جام نوروز، جام خزر و رقابت‌های منطقه‌ای وو شو و کبدی را براساس کرسی‌های اولویت‌دار احیا یا تقویت کند. دعوت از رؤسا، اعضای هیئت‌رئیس و مدیران کشورهای مؤثر در مجامع انتخاباتی همان رشته در کنار برگزاری مسابقات در برنامه میزبانی قرار گیرد. انتخاب رویدادها نیز بر مبنای هزینه، قابلیت استمرار و ارتباط مستقیم آنها با اهداف دیپلماسی ورزشی انجام شود.

۹) ایجاد دبیرخانه پشتیبانی صاحبان کرسی‌های بین‌المللی: وزارت ورزش و جوانان با همکاری کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، در محل دفتر امور بین‌الملل وزارت ورزش و جوانان یا در فضای اداری مشترک با کمیته ملی المپیک، دبیرخانه‌ای ثابت برای پشتیبانی از صاحبان کرسی‌های اولویت‌دار ایجاد کند. این دبیرخانه خدماتی مانند فضای کاری مشترک، پشتیبانی مکاتبات و جلسات، آرشیو سوابق، هماهنگی سفر و روادید و ثبت فعالیت‌ها و مصوبات هر کرسی را ارائه دهد. اطلاعات و سوابق هر کرسی نیز به‌صورت سازمانی نگهداری شود.

۱۰) طراحی نظام پایش عملکرد و گزارش دهی کرسی‌های بین‌المللی: کمیته دیپلماسی ورزشی با مسئولیت اجرایی دفتر امور بین‌الملل وزارت ورزش و جوانان، برای کرسی‌های اولویت‌دار چارچوب واحدی برای ثبت و ارزیابی عملکرد تدوین کند. صاحبان این کرسی‌ها در دوره‌های شش‌ماهه گزارشی شامل جلسات و مجامع شرکت شده، مسئولیت‌های انجام شده، رایزنی‌ها، دستاوردهای قابل احصا، موانع و برنامه دوره بعد ارائه دهند. شاخص‌های ارزیابی نیز متناسب با نوع و سطح هر کرسی تعریف شود. نتایج این پایش در گزارش سالانه کمیته دیپلماسی ورزشی تجمیع و مبنای تصمیم‌گیری درباره تداوم حمایت، ارتقا، جانشین‌پروری و اولویت‌بندی کرسی‌ها قرار گیرد.

۱۱) تقویت جایگاه وزارت امور خارجه در شورای برون‌مرزی با رویکرد پشتیبانی از دیپلماسی ورزشی: نماینده ثابت و تام‌الاختیار وزارت امور خارجه در سطح مدیریتی مناسب در ترکیب شورای برون‌مرزی پیش‌بینی و مأموریت او از بررسی صرف اعزام‌ها فراتر رود. این نماینده باید رابط شورا با شبکه سفارتخانه‌ها و نمایندگی‌های سیاسی برای ارزیابی شرایط کشورهای میزبان، تسهیل روادید، پشتیبانی از حضور صاحبان کرسی‌ها و نامزدهای ایرانی، هماهنگی دیدارهای بین‌المللی و انتقال اطلاعات سیاسی و دیپلماتیک مؤثر بر فعالیت‌های ورزشی باشد. همچنین گزارش مسائل دارای بُعد دیپلماتیک به‌صورت منظم میان شورای برون‌مرزی و کمیته دیپلماسی ورزشی مبادله شود تا تصمیمات مربوط به اعزام‌ها با برنامه کسب و حفظ کرسی‌های بین‌المللی هماهنگ باشد.

۱۲) تثبیت حضور بین‌المللی مدیران شایسته در برابر تغییرات مدیریتی داخلی: برای مدیرانی که دارای کرسی مؤثر بین‌المللی یا نامزد یک کرسی اولویت‌دار هستند، پیش از تغییر سمت داخلی آنان، کمیته دیپلماسی ورزشی آثار احتمالی این تغییر بر کرسی، شبکه ارتباطی و فرایندهای انتخاباتی در جریان را ارزیابی کند. در صورت امکان حقوقی و سازمانی، ادامه فعالیت بین‌المللی فرد مستقل از سمت داخلی او حمایت شود و در مواردی که تغییر اجتناب‌ناپذیر است، دوره انتقال، معرفی جانشین و انتقال شبکه ارتباطی و سوابق پیش‌بینی شود. استمرار حمایت نیز باید به ارزیابی عملکرد، شایستگی تخصصی و میزان اثرگذاری فرد در ساختار بین‌المللی وابسته باشد، نه صرفاً تداوم حضور او در مدیریت داخلی.

منابع و مأخذ



- [۱] پایگاه خبری کار و کارآفرینی (۱۴۰۲)، «ارزش صنعت و اقتصاد ورزش نزدیک به ۱۰۰۰ میلیارد دلار»، منتشر شده در ۲۶ دی ۱۴۰۲، کد خبر ۴۷۸۱۴
<https://karokarafarini.ir/?p=47814>
- [۲] اسپولگ، سایت حقوق ورزش، روزبه وثوق احمدی.
<https://www.spoleg.com>
- [۳] کمیته بین‌المللی المپیک (IOC)، «وب‌گاه رسمی کمیته بین‌المللی المپیک».
<https://www.olympics.com/ioc>
- [۴] دفتر امور بین‌الملل وزارت ورزش و جوانان (۱۴۰۴)، «گزارش صاحبان کرسی‌های بین‌المللی ورزشی»، نامه شماره ۱۴۸۷۸/۱۷/ص، مورخ ۱۴۰۴/۱۱/۰۶.
- [۵] خبرگزاری ایسنا (۱۴۰۴)، «بازی‌های کشورهای اسلامی؛ گامی بزرگ در هم‌بستگی مسلمانان جهان»، منتشر شده در ۱۸ آبان ۱۴۰۴، کد خبر ۱۴۰۴۰۸۱۸۱۱۱۹۰.
<https://isna.ir/xdVqMq>
- [۶] روزنامه فرهیختگان (۱۴۰۱)، «۱۰ پژوهش روز دنیا درباره جام جهانی ۲۰۲۲ قطر»، منتشر شده در ۲ آذر ۱۴۰۱.
<https://farhikhteganonline.ir/news/75868>
- [۷] خبرگزاری ایرنا (۱۳۹۱)، «خیز بلند روسیه برای استفاده حداکثری از میزبانی المپیک ۲۰۱۴ سوچی»، منتشر شده در ۱۱ اسفند ۱۳۹۱، کد خبر ۸۰۵۶۴۹۸۰.
<https://irna.ir/xhYNMh>
- [۸] قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان، مصوب ۱۳۹۹ مجلس شورای اسلامی.
- [۹] آیین‌نامه شورای برون‌مرزی ورزش کشور، مصوب هیئت وزیران.
- [۱۰] مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۴۰۲). گزارش سیاستی با عنوان «ارائه راهکارهای تقویت دیپلماسی ورزشی جمهوری اسلامی ایران در عرصه بین‌المللی»، شماره مسلسل: ۱۸۸۵۹.
- [۱۱] برگرفته از مصاحبه‌های کارشناسی با دبیرکل اسبق کنفدراسیون شنای آسیا و عضو اسبق شورای المپیک آسیا و نایب‌رئیس فعلی کنفدراسیون روئینگ آسیا، معاون بین‌الملل وزیر ورزش و جوانان، رئیس فدراسیون ورزش‌های آبی و عضو هیئت‌رئیس فدراسیون جهانی ورزش‌های آبی، نایب‌رئیس اسبق کمیته فنی واترپلو فدراسیون جهانی و عضو هیئت اجرایی فدراسیون آسیایی بیسبال/همچنین مصاحبه نایب‌رئیس کنفدراسیون روئینگ آسیا
<https://varzeshTV.ir/program/279970>.
- [۱۲] خبرگزاری مهر (۱۴۰۴)، «تشکیل کمیته دیپلماسی در شورای عالی ورزش»، منتشر شده در ۱ بهمن ۱۴۰۴، کد خبر ۶۷۲۷۲۰۲.
<https://mehrnews.com/x3bbQR>
- [۱۳] اساسنامه کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، مصوب هیئت وزیران / ۱۴۰۰.
- [۱۴] خبرگزاری فارس (۱۳۹۹)، ««هیچ» جایگاه ایران در کمیته بین‌المللی المپیک...»، منتشر شده در ۲۹ تیر ۱۳۹۹.
<https://farsnews.ir/Sports/1595128800000518405>
- [۱۵] آمار حضور و مدال‌های ایران در بازی‌های المپیک.
<https://www.olympedia.org/countries/IRI>
- [۱۶] خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، ایرنا (۱۳۹۶)، «کسب ۳۱۶ کرسی بین‌المللی، دستاورد وزارت ورزش دولت یازدهم»، منتشر شده در ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۶، کد مطلب ۸۲۵۱۹۳۸۷.
- [۱۷] کشاورز، لقمان، فراهانی، ابوالفضل و بهرامی‌پور، بهرام (۱۳۹۷)، «طراحی مدل کسب کرسی‌های بین‌المللی در ورزش توسط نمایندگان ایران»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷ (۳۹)، صص. ۱۳۷-۱۵۲.
- [18] Reuters (2015) «Iranian soccer sees cash boon from lifting of sanctions». <https://www.reuters.com/article/iran-nuclear-soccer-idUKL4N0ZW3CL20150716>

- [19] The Guardian (2006) «FIFA suspends Iran for government meddling». <https://www.theguardian.com/world/2006/nov/24/iran.football>
- [20] International Judo Federation (2022) «The IJF Decision Regarding the Suspension of the I.R. Iran Judo Federation Confirmed by the CAS». <https://www.ijf.org/news/show/the-ijf-decision-regarding-the-suspension-of-the-iri-judo-federation-confirmed-by-the-cas>
- [۲۱] محمدیان، فریبا، صالحی‌امیری، سیدرضا و هنرمند، مهدی (۱۴۰۳)، «شناسایی عوامل مؤثر بر دیپلماسی ورزشی ایران با رویکرد تحلیل محتوا»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۳(۶۳)، صص. ۱۹۷-۲۱۶.
- [۲۲] خبرگزاری مهر (۱۴۰۴)، «اعتبار ورزش ایران از دل آب بیرون آمد، این کرسی رامفت از دست ندهید»، منتشر شده در ۱۲ مرداد ۱۴۰۴، کد خبر ۶۵۴۸۷۵۹. <https://mehrnews.com/x38Gx9>
- [۲۳] پایگاه اطلاع‌رسانی دولت (۱۴۰۳)، «وزارت ورزش آمادگی تعامل با وزارت امور خارجه را دارد»، منتشر شده در ۴ آذر ۱۴۰۳، کد خبر ۴۵۳۲۷۸. <https://dolat.ir/detail/453278>
- هوشمند نیوز (۱۴۰۳)، «دنیامالی: اجرای منشور المپیک، با رعایت قوانین داخلی انجام می‌شود»، منتشر شده در ۲ دی ۱۴۰۳، کد خبر ۵۳۵۰۱۸. <https://shmi.ir/?p=535018>
- [۲۴] سند تحول دولت مردمی، مبحث هفتم «ورزش»، عامل چهارم «ضعف دیپلماسی ورزشی».
- [۲۵] خبرگزاری تسنیم (۱۴۰۳)، «صدیقی: فدراسیون ووشو در ماجرای دوپینگ شجاعت خود را نشان داد»، منتشر شده در ۱۹ فروردین ۱۴۰۳.
- [۲۶] خبرگزاری مهر (۱۳۹۹)، «شاید بهتر باشد ایران در کمیته بین‌المللی المپیک کرسی نداشته باشد!»، گفت‌وگو با اصغر رحیمی، منتشر شده در ۴ مرداد ۱۳۹۹، کد خبر ۴۹۸۰۶۷۷. <https://mehrnews.com/xSmrv>
- [۲۷] کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۴)، «نشست کمیسیون توسعه روابط بین‌الملل و بررسی فرایند انتخاب ثریا آقایی در IOC»، ۲۶ بهمن ۱۴۰۴.
- [۲۸] فریدنیا، حسین قربانی، محمدحسین و هاتفی‌افشار، لعیا (۲۰۲۴)، «طراحی الگوی توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان با رویکرد جانشین‌پروری»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۱(۱)، صص. ۲۳۰-۲۰۹.
- [۲۹] هوشمند نیوز (۱۴۰۳)، «دنیامالی: می‌توان از دانش مربیان ایتالیایی استفاده کرد»، منتشر شده در ۱۰ بهمن ۱۴۰۳، کد خبر ۵۵۱۶۸۰. <https://shmi.ir/?p=551680>
- [30] Piggott, L. V., Matthews, J. J. K., & Adriaanse, J. A. (2025), "Gendered networking in international sport governance", European Sport Management Quarterly.
- [31] Reuters (2026), "Iranian officials will not attend FIFA congress in Canada", 29 April 2026.
- [۳۲] مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۴۰۳). «بررسی بخش دوم لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور (۹): ردیف‌های اعتباری وزارت ورزش و جوانان».
- [۳۳] هیئت وزیران (۱۴۰۴)، «آیین‌نامه اجرایی بند «ت» ماده (۷۸) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت»، مصوب ۱۷ فروردین ۱۴۰۴، شماره ۷۷۳۱/ت ۶۳۸۲۵هـ.
- [۳۴] تابناک (۱۴۰۰)، «بازنشستگی و حذف مرادی، کرسی‌های جهانی وزنه‌برداری ایران را به خطر می‌اندازد؟»، ۱۵ دی ۱۴۰۰، کد خبر ۱۰۹۷۲۳۵. <https://www.tabnak.ir/004bRL>



عنوان: تحلیل وضعیت ایران در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی؛ چالش‌ها، پیامدها و تأثیر بر دیپلماسی ورزشی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21887>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11960.html

Publisher: Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

کشور باید به جای افزایش تعداد کرسی‌های بین المللی ورزش به سمت شناسایی، کسب، حفظ و ارتقای موارد اثرگذار و دارای نفوذ بیشتر باشد.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، رویروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir