

تصميم إستراتيجية توظيف القوة الناعمة في التظاهرات الرياضية الكبرى:

دراسة مقارنة بين دورتي كأس العالم لكرة القدم 1998 بفرنسا و2010 بجنوب إفريقيا

"The Design of Soft Power Strategies in Major Sporting Events: A Comparative Analysis of the 1998 FIFA World Cup in France and the 2010 FIFA World Cup in South Africa"



مخلوف وديع¹

مخبر الدراسات القانونية البيئية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

Makhlouf.wadie@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2026/06/10

تاريخ القبول: 2025/05/29

تاريخ الارسال: 2024/10/10

ملخص: تعتبر التظاهرات الرياضية الكبرى أحد أهم التجمعات الدولية التي تسمح بظهور وتسويق صورة الدول خارجيا حيث يُعتمد على مصادر وسلوكيات القوة الناعمة في محاولات الجذب والتأثير، في هذا الصدد تبرز عدة نماذج لقياس القوة الناعمة للدول على غرار نموذج ماكلوري الذي استلهمنا منه محاولة قياس القوة الناعمة لفرنسا وجنوب إفريقيا قبل، أثناء وبعد استضافتهما لكأس العالم لكرة القدم تباعا في سنة 1998 و2010 قصد استنتاج الخطوات المثلى لتوظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى، أهم النتائج التي توصلنا إليها بخصوص نجاعة وديمومة توظيف القوة الناعمة حيث تبدأ من لحظة إسناد التظاهرة الرياضية للدول وليس وقت بدايتها بإتباع خطوات متصلة بالبراماتية المتعلقة بالاستناد الى المصلحة وليس الشعارات والاعتماد المفرط على الابعاد التاريخية في تسويق صورة البلد

الكلمات المفتاحية: القوة الناعمة، التظاهرات الرياضية الكبرى، فرنسا، جنوب إفريقيا، كأس العالم لكرة القدم.

Z Other Special Topics : تصنيف جال

Abstract:

Major sporting events are considered to be one of the most important international gatherings that allow the emergence and promotion of the image of countries abroad, relying on the sources and behaviors of soft power to try to 'attract and influence, there are several indexes to measure the soft power of countries, we were inspired by the McClory model to measure the soft power of France and South Africa before, during and after their organization of the FIFA World Cup in 1998 and 2010 to determine the best steps to use soft power in hosting major sporting events. We will use the comparative approach in our study to highlight the areas of success and failure between France hosting the 1998 World Cup and South Africa 2010, the most important results we have achieved. are that the effectiveness of the use of soft power begins from the moment of attributing the sporting event to the countries and not from the moment of its beginning. Also relying on interest, not slogans and history.

Keywords: soft power, major sporting events, France, South Africa, FIFA World Cup

مقدمة

تعتمد الدول في تفاعلاتها ضمن النسق الدولي على عدة أدوات مُساهمة في تصميم سياستها الخارجية بخلاف ما يُطرح كمنشآت أساسي موجه للخارج تبرز أيضا مبادئ الدول المتضمنة في دساتيرها والمحددات الداخلية والخارجية كمسار واجب تتبعه، يعكس الاختلاف في المكانة بين الدول في مدى الاعتماد على القوة الناعمة كمصطلح مطروح على لسان جوزيف ناي لأول مرة سنة 1990 من جهة وعلى مدى تضمن السياسة الخارجية للدول على برنامج وأهداف تصب في توظيف كل أو بعض ما تضمنته الدول من أدوات لتفعيل قوتها الناعمة من جهة أخرى.

تجبر إكراهات النسق الدولي كل الدول على اعتماد سياسية خارجية موجه كمنشآت حكومي إلى الخارج في المقابل ليس كل الدول تعتمد على القوة الناعمة في سياستها الخارجية بصرف النظر على ما تتضمنه من أدوات ووسائل على رأسها الثقافية والتي تصب في توظيف القوة الناعمة وإبراز أوجه الاختلاف بينها ومدى تضمن برنامج السياسة الخارجية لأي دولة معالم واستراتيجيات تطبيق القوة الناعمة.

تسعى العديد من الدول لاستضافة التظاهرات الرياضية الكبرى على رأسها كأس العالم لكرة القدم والألعاب الأولمبية خصوصا منها الألعاب الصيفية لما توفره من منصة عالمية لظهور إعلاميا أيضا ما تدره من استفادة وموارد اقتصادية، بالرجوع إلى الاختلاف في تصنيف الدول والذي يتماشى مع الاختلاف في تصميم السياسات والاستراتيجيات يظهر الفرق بين دول استضافت تظاهرات رياضية بالاعتماد على استراتيجيات صُممت لفترة محدودة متمثلة في وقت استضافة التظاهرة الرياضية وبين دول صممت استراتيجياتها على أساس برنامج متضمن توظيف القوة الناعمة كسياسية ممتدة إلى ما بعد نهاية التظاهرة الرياضية.

مما سبق نطرح الإشكالية التالية

فيما تتمثل ركائز وعوامل ديمومة السياسات والنتائج التي تعتمد على توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى من خلال دراسة كأس العالم في فرنسا وجنوب إفريقيا؟
الفرضية:

يساهم الاعتماد على المصالح بدل الشعارات في ديمومة السياسات والنتائج التي تعتمد على توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى.

طريقة العمل نستلهم منهجية عملنا من نموذج التصنيف السنوي لـ 30 دولة الأكثر تأثير في العالم من ناحية القوة الناعمة Soft Power 30 A Global Ranking of Soft Power الذي يصدر كل سنة في مجلة فوربس الأمريكية عن مركز الدبلوماسية العمومية USC Centre on Public Diplomacy تحت قيادة وتصميم جوناثان ماكلوري Jonathan Mclory، يشمل نموذج ماكلوري علي 61 متغير بين ما هو متعلق بالثقافة، المجال الرقمي، التعليم، البعد الدبلوماسي، المشاريع الفكرية والتنموية، المؤشرات الحكومية وأخيرا مدى الجاذبية، في دراستنا سننعمد على 8 متغيرات مستمدة من نموذج ماكلوري على أساس البعد

الزمني و امكانية تتبع مؤشرات قياس القوة الناعمة التي تتمثل أساسا في مصادرها الثقافية، القيم السياسية والسياسة الخارجية ذلك من مرحلة استضافة التظاهرة الرياضية الى السنوات التي تليها أيضا اعتماد اختيار هذه المتغيرات على أساس علاقتها باستضافة التظاهرة الرياضية في مسعى المقارنة بين استضافة فرنسا لكأس العالم في 1998 وجنوب إفريقيا في 2010 من خلال التركيز على متغيرات تشمل السياحة مدى التفاعل الخارجي مع السلطة التنفيذية و مدى جلب الاستثمار الاجنبي

أولا: ماهية القوة الناعمة: سنعالج في هذا المحور مفهوم القوة الناعمة ومكوناتها من ناحية المصادر والسلوكيات التي تعتمد عليها

ذكر جوزيف ناي مصطلح القوة الناعمة لأول مرة سنة 1990 في مقال منشور في مجلة "السياسة الخارجية" بعنوان "القوة الناعمة" حيث ركز على المصطلح من ناحية التعريف بطريقة أشمل في كتابه الذي صدر بعنوان "ملزمون بالقيادة: الطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية" (جلال، 2019) أصبح فيما بعد أحد المفاهيم الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند الأكاديميين في دراسة العلاقات الدولية والسياسيين ومستشاريهم في تصميم السياسة الخارجية.

1. مفهوم القوة الناعمة: يعرفها "جوزيف ناي" على أنها القدرة على الجذب بعدم الاعتماد على الارغام القهر والتهديد العسكري أو شراء التأييد والموالة عن طريق المال والرشاوي كما كان سائد في الاستراتيجيات القديمة للقوة بمفهومها الصلب فالاعتماد على الجاذبية يفرض جعل الآخرين يريدون ما نريد (جوزيف، 2007) هناك أيضا تعريف آخر لجوزيف ناي للقوة الناعمة هي جعل الدول الاخرى تُريد ما نُريد (- Ilan، 2020) بمعنى التأثير في الدول حسب مقوماتنا وقيمنا لجعل كل منا يسعى الى نفس الأهداف بنفس مقوماتنا.

2. موارد القوة الناعمة : حسب جوزيف ناي تتركز على ثلاثة موارد في توظيف القوة الناعمة على رأسها الثقافة من خلال التركيز على الإشعاع الفكري والموروث الثقافي للدول على أساس مدى جاذبية للآخرين، ثانيا القيم السياسية التي من خلالها تؤثر الدول في الغير من ناحية مدى الالتزام بها في الداخل والخارج كاستمرارية في المبادئ والأداء يعطي للدولة شرعية في رغبة الغير التبني والالتزام بهذه السياسات، أخيرا السياسة الخارجية حيث تمثل مدي مشروعية السياسات في النسق الخارجي كصورة وعلامة تجارية إن صح التعبير يُراد ايصالها للغير بهدف الجذب والتأثير في الرأي العام الدولي على أساس السلطة المعنوية والأخلاقية في علاقة الدول مع غيرها في المجال الدولي (جوزيف، مستقبل القوة، 2015).

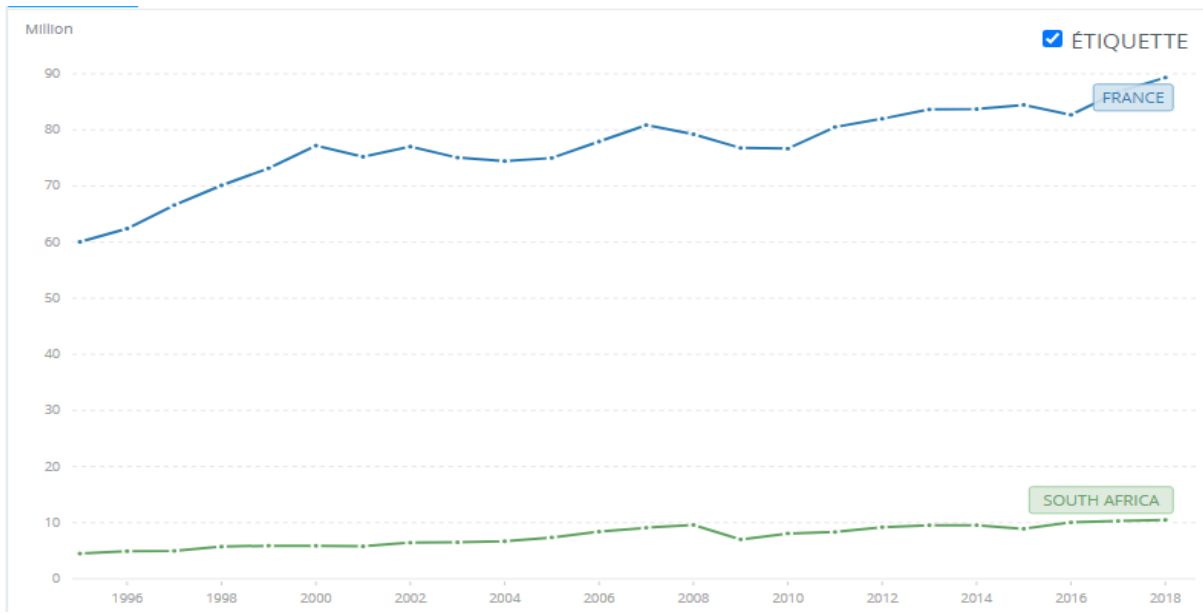
3. سلوكيات القوة الناعمة : تشكل سلوكيات القوة الناعمة جدلا بين المفكرين من ناحية الاختلاف في تصنيف عناصرها حيث استندنا في دراستنا إلى ما طرحه جوزيف ناي من عناصر مُشكِّلة لسلوكيات القوة الناعمة من بينها وضع جدول عمل مشروع من ناحية الهدف كون النسق الدولي يفرض إكراهات على الدول تتجسد في تبني سياسة خارجية في علاقتها مع باقي الدول من ثم كل الدول ذات سيادة يتوجب عليها

إتباع سياسية خارجية بينما ليس كل الدول تعتمد على توظيف القوة الناعمة في سياستها الخارجية والفرق في ذلك يكمن في تبني جدول أعمال، القوة الناعمة هي برنامج عمل وليس أجندة أو مجرد عنوان في تصميم السياسة الخارجية، ثانيا الجذب الايجابي على أساس تسويق سياسات، مفاهيم وسياقات فكرية من ناحية ابراز إيجابيتها قصد التأثير في الرأي العام وجذبه لتبني أو الإغراء بالانضمام الى ما تم تسويقه، أخيرا الاقناع بمعنى مدى تبني الآخرين للإطار الفكري الذي وُظفت وفقه القوة الناعمة قصد الانضمام إليه حيث يصطلح عليه بالأيدولوجيا في هذه المرحلة تظهر نتائج توظيف القوة الناعمة والتي سنتطرق إليها من خلال قياس متغيرات القوة الناعمة في نموذجي الدراسة (نفسه)

ثانيا: قياس متغيرات توظيف القوة الناعمة كأس العالم لكرة القدم 1998 بفرنسا وكأس العالم لكرة القدم 2010 بجنوب إفريقيا.

1. إجمالي عدد السياح الوافدين فرنسا جنوب إفريقيا.

الشكل (1)



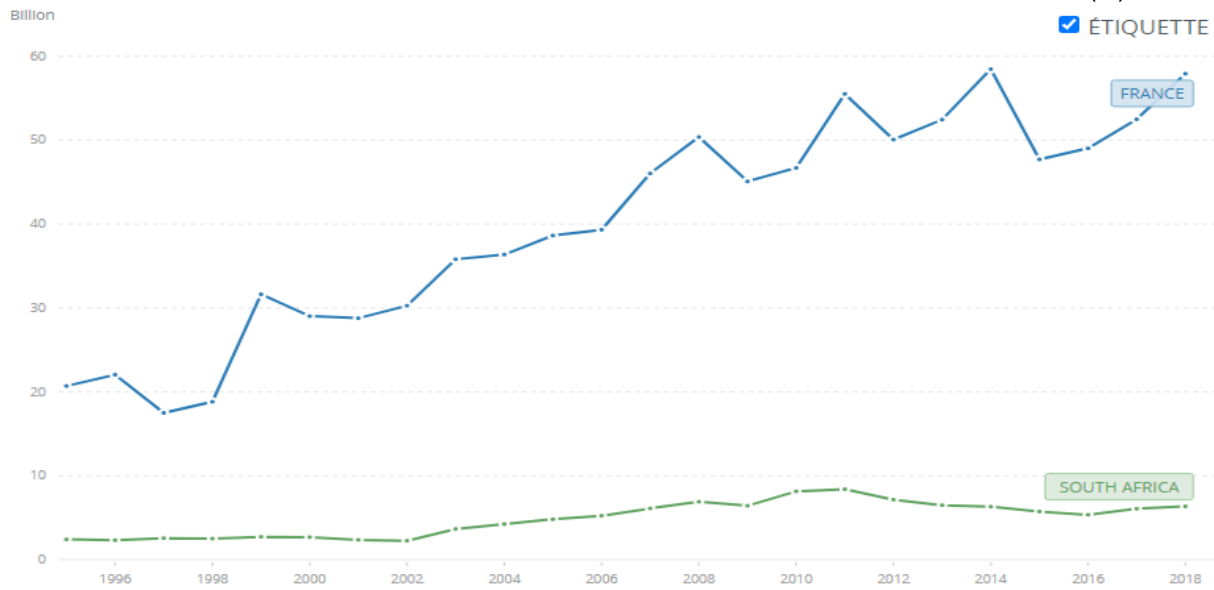
المصدر : <https://bit.ly/3dihl8U>

من خلال الشكل الأول نلاحظ حركة كبيرة في إجمالي عدد السياح الوافدين إلى فرنسا من الفترة بين 1995 الى 2018 بينما في جنوب إفريقيا هناك نوع من الركود في نفس الفترة، في نفس السياق في فترة استضافة كلاهما لكأس العالم لكرة القدم نلاحظ ارتفاع في إجمالي السياح الوافدين الى فرنسا وقت وبعد استضافة كأس العالم لكرة القدم من 1998 الى 2018 من أكثر من 70 مليون سائح إلى أكثر من 89 مليون في 2018 ما يبرز النجاح الفرنسي الكبير في جلب السياح اعتمادا على توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم خصوصا بالتعريف والتسويق للوجهة السياحية الفرنسية في المقابل لم تعرف

جنوب إفريقيا نفس النجاح، غير أنها عرفت تقدما أيضا، ففي فترة استضافة جنوب إفريقيا لكأس العالم كان اجمالي توافق السياح إليها ب 8 ملايين سائح طيلة الفترة التي تلت الى غاية 2018، وصل اجمالي توافد السياح إلى جنوب إفريقيا إلى أكثر من 10 ملايين سائح ما يبرز اخفاقا في توظيف القوة الناعمة في التعريف بالوجهة الجنوب إفريقية في استضافة كأس العالم مقارنة بما تزخر به الثقافة والوجهة الجنوبية إفريقية من عناصر جاذبة لم يحسن توظيفها بالطريقة الأجدر.

2. متوسط الانفاق لكل سائح فرنسا جنوب إفريقيا.

الشكل (2)



المصدر: <https://bit.ly/3pvQNPE>

يظهر المنحنى البياني اختلاف كبيرا بين متوسط الانفاق لكل سائح بالنسبة لفرنسا وجنوب إفريقيا خصوصا في الفترة التي عرفت وتلت استضافة كلاهما لكأس العالم لكرة القدم، ففي فرنسا عرف متوسط الانفاق لكل سائح ارتفاعا كبيرا في فترة استضافة كأس العالم لكرة القدم عند مستوى أكثر من 18 مليار دولار وفي الفترة التي تلت استضافة كأس العالم لكرة القدم حتى سنة 2018 في مستوى 57 مليار دولار أي بزيادة 39 مليار دولار، بينما في جنوب إفريقيا كان متوسط الانفاق لكل سائح في فترة استضافة كأس العالم لكرة القدم يقدر ب أكثر من 8 مليار دولار وفي الفترة التي تلت استضافة كأس العالم لكرة القدم الى غاية 2018 وصل متوسط الانفاق لكل سائح الى أكثر من 6 مليار دولار، يبرز الفرق بين توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم في فرنسا في مقابل الاخفاق في جنوب إفريقيا في توظيف القوة الناعمة في التعريف بالثقافة والوجهة الجنوب إفريقية.

3. جودة شركة الطيران

فرنسا

الشكل (3)

AIRFRANCE

Air France

Avis des clients

Aliments et boissons

Divertissement en vol

Confort du siège

Service du personnel

Le rapport qualité prix



Évaluation des clients sur la base de 1059 évaluations

5 /

المصدر: <https://bit.ly/3u0ugOB>

جنوب إفريقيا

الشكل (4)



SOUTH AFRICAN AIRWAYS

South African Airways

Avis des clients

Aliments et boissons

Divertissement en vol

Confort du siège

Service du personnel

Le rapport qualité prix



Évaluation des clients sur 434 évaluations

6 /

المصدر: <https://bit.ly/3k3eKgb>

بالنسبة لجودة شركات الطيران لفرنسا وجنوب إفريقيا نلاحظ ان الشركتين الوطنيتين في نفس التصنيف سواء تعلق بالخطوط الجوية الفرنسية Air France او شركة الطيران الجنوب إفريقية South African Airways فكلاهما له تصنيف أربعة نجوم رغم الاختلاف في عدد السياح الوافدين لكلا البلدين. 4. المتابعون لرؤساء الدول والحكومات على منصة فايسبوك: بالنسبة لفرنسا كان هناك رئيسان للجمهورية الفرنسية في الفترة الممتدة من 1995 الى غاية 2017 اي فترة استضافة فرنسا كأس العالم لكرة القدم وما تلاها من سنوات، يمثل الرئيسان الفرنسيان في الراحل جاك شيراك الذي تولى الحكم من 1995 إلى 2007 والذي يقدر عدد المشتركين في صفحته على الفايسبوك ب 34391 (شيراك، 2021)، بينما الرئيس الفرنسي الثاني نيكولا ساركوزي الذي تولى الحكم من 2007 الى 2021 فيقدر عدد المشتركين في صفحته على الفايسبوك ب 952388 (ساركوزي، 2021)، هنا يبرز الفرق الشاسع في عدد المنتسبين لكلا الرئيسين

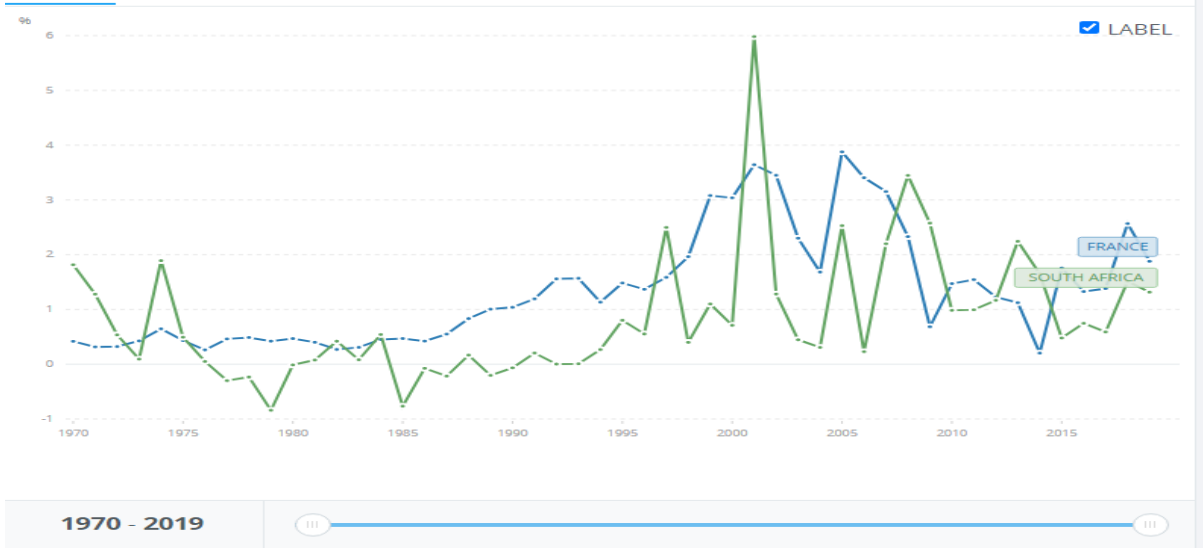
الفرنسيين بينما في جنوب إفريقيا هناك رئيس واحد تولى الرئاسة من فترة استضافة جنوب إفريقيا لكأس العالم في 2010 والممثل في جاكوب زوما من 2009 الى غاية 2018 والذي يبلغ عدد المنتسبين الى صفحته في الفاييسبوك ب 4094 (زوما، 2021)، الملاحظ ان كلا البلدين فرنسا وجنوب إفريقيا لم تركزا على البعد الرقمي في استضافة كأس العالم لكرة القدم كتوظيف للقوة الناعمة في شقها المتعلق بتسويق القيم السياسية المتعلقة بصورة الحكام والرؤساء.

5. متابعي صفحة وزارة الخارجية على منصة فايسبوك : فيما يتعلق بعدد المشتركين بوزارة الخارجية لكلا البلدين نلاحظ اختلاف كبير بين عدد المشتركين في صفحة الفاييسبوك لوزارة الخارجية الفرنسية المقدّر ب 452896 (الفرنسية، 2021)، وعدد المشتركين في وزارة الخارجية الجنوب إفريقية المقدرة ب 36106 (إفريقية، 2021)، مرد الاختلاف في عدد المشتركين في كلتا وزارتي الخارجية الفرنسية والجنوب إفريقية هو اعتماد فرنسا على تسويق قيمها السياسية كأحد مرتكزات توظيف القوة الناعمة، بينما جنوب إفريقيا رغم قيمة قيمها السياسية المتربطة بالتححر ومقاومة الفصل العنصري ونيلسن منديلا كرمز لمواجهة العنصرية في العالم إلا أنها لم ترتكز على تسويق هذه القيم السياسية كأحد مرتكزات توظيف القوة الناعمة حسب جوزيف ناي.

6. الطلاب الدوليون : تشمل فرنسا على أكثر من 220 ألف طالب أجنبي على أراضيها على رأسهم الدول المغربية الجزائر، تونس، المملكة المغربية وبدرجة أقل باقي الدول الإفريقية خصوصا مستعمراتها القديمة (فرنسا، 2021)، بينما تشمل جنوب إفريقيا على أكثر من 40 ألف طالب أجنبي في البلاد على رأسهم الوافدين من زيمبابوي ونيجيريا (إفريقيا، 2021)، من ثم يبرز الفرق الكبير بين استضافة كلا البلدين للطلاب الأجانب في مدى تطبيق القوة الناعمة في سياستها الخارجية عموما، وفي الاستفادة من استضافة كأس العالم لكرة القدم خصوصا في التسويق لقوانين ومحفزات تصب في جلب الطلاب الأجانب كمشاريع مستقبلية لتعامل مع دولهم الأصلية أو الاستفادة الداخلية من كفاءتهم.

7. عدد السفارات بالخارج تشغل فرنسا المرتبة الثالثة عالميا ب 161 سفارة حول العالم بعد الصين والولايات المتحدة الأمريكية بينما تحتل جنوب إفريقيا المرتبة 26 في عدد السفارات حول العالم ب 106 سفارة حول العالم (العالمية، 2021).

8. الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي الشكل (5)



المصدر: <https://bit.ly/3psJyYL>

من خلال المنحنى البياني يظهر مؤشر الاستثمار الاجنبي المباشر ارتفاعا ملحوظا في الفترة التي تلت استضافة فرنسا لكأس العالم لكرة القدم سنة 1998 ، حيث ارتفع من 1.946% من الناتج المحلي الفرنسي إلى 3.08% من الناتج المحلي لفرنسا سنة 1999، ليعرف فترة تذبذب في السنوات التي تلت حيث وصل إلى 1.88% من الناتج المحلي الفرنسي سنة 2019، فيما يخص جنوب إفريقيا لم تشهد الفترة التي عرفت استضافة جنوب إفريقيا لكأس العالم لكرة القدم لسنة 2010 ارتفاعا ملحوظا في الاستثمار الأجنبي المباشر حيث قدر سنة 2010 ب 0.984 % من الناتج المحلي الجنوب إفريقي وفي 2011 قدر ب 0.994 % بينما وصل إلى 1.316 % من الناتج المحلي الجنوب إفريقي في 2019 .

ثالثا: المقارنة بين استضافة فرنسا لكاس العالم 1998 وجنوب افريقيا 2010

من خلال ما ترقنا اليه تركيزا على مختلف المؤشرات والمتغيرات يمكننا استخلاص نقاط التشابه، الاختلاف والتوافق في استضافة كاس العالم لكرة القدم بالنسبة لفرنسا ف 1998 وجنوب إفريقيا في 2010 حيث نذكرها فيما يلي:

1. **أوجه التشابه:** بالرجوع الى أوجه التشابه بين استضافة فرنسا وجنوب إفريقيا لكاس العالم لكرة القدم ومدى توظيف القوة الناعمة في ديمومة النتائج تبرز لنا عدة عناصر نذكرها فيما يلي:
- جودة شركة الطيران نلاحظ أن كلا من شركة الطيران الفرنسية Air France وشركة الطيران الجنوب إفريقية South African Airways في نفس التصنيف أربعة نجوم كونها شركات تعرف مشاكل مالية

بالنسبة للخطوط الجوية الفرنسية فهي تعتمد على الفخامة وتركز على الطبقة الغنية ما ينتج عنه استثمارات لتجهيز طائراتها مع ما يتوافق من رغبات زبائنها واستراتيجيتها الإشهارية، في هذا الصدد تشكل هذه الاستثمارات عقبة لتنافس مع باقي شركات الطيران العالمية كونها تعتمد على الاستثمار المرتفع بدل الاعتماد على تخفيض تذاكر السفر ما ينتج عنه قدرة أكثر على جلب الزبائن (France-KLM، 2021)، في نفس السياق تعرف الخطوط الجوية الجنوب إفريقية مشاكل مالية معتبرة فبعد الأرباح التي حققتها كأس العالم لكرة القدم في 2010 سرعان ما رجعت الشركة للخسائر من خلال اقتصار خطوطها الخارجية في على عدد قليل من البلدان مقابل القدرة على ضمان عدد أكبر من الوجهات (ROCHETTE، 1996).

فيما يخص توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم في كل من فرنسا وجنوب إفريقيا لم يعتمد كلا البلدين على استراتيجية تسويقية واقتصادية فعالة في التعريف بشركاتها للطيران خصوصا أو بالأحرى لم يُسمح لها قانونيا كون الخطوط الجوية الفرنسية لم تكن ضمن الراعين الرسميين ليفيا في كأس العالم لكرة القدم المقامة في فرنسا، في نفس السياق كانت شركة الطيران الاماراتية Emirates Air Lines هي الراعية الرسمية لكأس العالم لكرة القدم ل 2010 في جنوب إفريقيا، من ثم تبرز التصادم بين رغبات الدول المستضيفة لكأس العالم لكرة القدم مع قوانين الفيفا من ناحية شروط التعاقد معها (- Sarah Woods، 2021)، هنا يمكن اعتبار ان قوانين الفيفا السالفة الذكر هي عائق امام توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم كونها تمنع ظهور الشركات الوطنية للدولة المستضيفة مقابل امكانية ظهور شركات اجنبية اخرى.

_المشركون في الفايستوك بالنسبة للرؤساء ووزارات الخارجية نقطة التشابه الثانية هي في عدد المشتركين في صفحات رؤساء الدولة الفرنسية والجنوب إفريقية وكذا وزارات الخارجية لكلا البلدين والمتمثلة أساسا في الرئيس الفرنسي السابق نيكولا ساركوزي والرئيس الجنوب افريقي السابق جاكوب زوما فرغم الفارق الكبير بين عدد المشتركين لكلا الرئيسيين والمقدر بالآلاف لكنه ليس بالمقدر المطلوب ما يبرز عدم تركيز توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم لكل من فرنسا وجنوب إفريقيا على البعد الرقمي المتمثل في تسويق القيم السياسية والتي تتجسد خصوصا في رؤساء الدول كقيم مشروعة تستهدف جعل الغير ينظمون إلى الأفكار المُسوقة، في حال جنوب إفريقيا نفس الملاحظة من ناحية عدم التركيز على البعد الرقمي كتسويق للقيم السياسية المتمثلة في الرئيس الجنوب إفريقي جاكوب زوما.

_ مؤشرات الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة مئوية من الناتج المحلي

عرف تذبذب بين الارتفاع والانخفاض في كلا من فرنسا وجنوب إفريقيا في كل المراحل التي تجسدت قبل استضافة كأس العالم لكرة القدم، اثناءها وبعدها مرد ذلك هو استراتيجيات الاستثمار الأجنبي في الاتحاد الأوروبي عموما وفرنسا خصوصا والمتمثلة في شراء الشركات والاتحاد بين الشركات التي تمثل استثمارات في ضخ الأموال في الشركات أكثر من الاستثمار في الميدان الاقتصادي (ocde، 2003)، ما يبرز اخفاقا في توظيف القوة الناعمة من ناحية ابراز جاذبية الدولة كوجهة اقتصادية من خلال استغلال

الظهور الاعلامي الواسع الذي توفر استضافة كأس العالم لكرة القدم، فيما يخص جنوب إفريقيا فالمشكل الاساسي يتعلق بالقوانين الغير مساعدة على الاستثمار الأجنبي خصوصا الحمائية بالنسبة للشركات الوطنية الجنوب إفريقية ما شكل عائق أمام الاستثمار الأجنبي في البلد (OECD, 2015).

2. نقاط الاختلاف

_إجمالي عدد السياح الوافدين ومتوسط الإنفاق لكل سائح:

نلاحظ اختلاف كبير في كل من المتغيرين بالنسبة لفرنسا وجنوب إفريقيا مرد ذلك الاختلاف في الاستراتيجيات المتعلقة بتوظيف القوة الناعمة فعند مشاهدة حفلي افتتاح كل من كأس العالم في فرنسا وجنوب إفريقيا نلاحظ أن فرنسا اعتمدت على اظهار المعالم السياحية ، الطبخ الفرنسي، التقاليد الفرنسية... الخ كإستراتيجية ناجحة خصوصا أن المعالم السياحية الفرنسية كانت معروفة قبل استضافتها لكأس العالم لكرة القدم بينما جنوب إفريقيا اعتمدت على البعد التاريخي المتعلق بمحاربة الأبرتايد نظام الفصل العنصري في السابق كرمز مقدم في حفل الافتتاح رئيسها السابق نلسون مانديلا لكنها لم تركز على المعالم التاريخية الجنوب إفريقية والوجهات السياحية كالرحلات السفاري في الغابات الجنوب إفريقية وما تزخر به من ثروة حيوانية متنوعة، مما سبق نلاحظ بقاء صورة برج ايفيل في فرنسا كمعلم سياحي بينما في جنوب إفريقيا لم يبقى معلم سياحي بل بقي شخص متمثل في الرئيس الراحل نيلسون منديلا.

_الطلاب الدوليون في فرنسا وجنوب إفريقيا

مرد الاختلاف في جذب الطلاب الدوليين لكل من فرنسا وجنوب إفريقيا هو السياسات المتبعة لكلا البلدين من ناحية التعريف بالوجهة الأكاديمية التعليمية اذا صح التعبير حيث وظفت فرنسا القوة الناعمة من خلال اظهار فرنسا على أنها بلد متعدد الثقافات كمسعى لجذب الاجانب من باقي الثقافات ما تجسد في حفل افتتاح كأس العالم لكرة القدم في فرنسا بثنائي مغنيين من إفريقيا وفرنسا يوس ندور Youssou N Dour واكسيل ريد Axelle Red إضافة إلى العلاقات التاريخية بين فرنسا وإفريقيا كون اغلب الطلبة الدوليين في فرنسا هم من إفريقيا بينما في جنوب إفريقيا طغت صورة الرئيس الجنوب إفريقي السابق على مساعي التعريف بباقي مجالات الجاذبية لجنوب إفريقيا من ثم نشهد قلة عدد الطلاب الاجانب في جنوب إفريقيا حيث يقتصرون على البلدان المجاورة اساس.

_عدد السفارات في الخارج : يتعلق هذا المتغير في أوجه الاختلاف بين فرنسا وجنوب إفريقيا في استضافة كأس العالم لكرة القدم بسياساتهم الخارجية كأحد مرتكزات القوة الناعمة لجوزف ناي من جهة ومن جهة اخرى مدى اعتمادها على أجندة القوة الناعمة من جهة اخرى، في فرنسا يمكن القول أن تاريخ الدبلوماسية الثقافية يعكس مدى اعتمادها على التمثليات في الخارج سواء مراكز ثقافية او سفارات (Martel, 2013) بالنسبة لجنوب إفريقيا تتمثل مبادئ سياستها الخارجية على عدة أبعاد مثالية أكثر منها براغماتية مثل الدفاع عن حقوق الانسان ومناصرة الديمقراطية وهذا راجع الى تاريخ جنوب إفريقيا الحديث في

الصراع ضد الفصل العنصر الأبارتايد من ثم استحالة ربط علاقات دبلوماسية مع دول مصنفة على أساس عدم احترام حقوق الانسان وغير ديمقراطية في الممارسات ما يحد من انتشار شبكتها الدبلوماسية حول العالم (- van Wyk، 2012)، من خلال ما سبق وفقت فرنسا في استضافة كأس العالم لكرة القدم في توظيف القوة الناعمة من خلال استبعاد الاعتماد على مقوماتها التاريخية المتمثلة عن ثورتها المستندة على نشر حقوق الانسان في تعاملها مع النسق الدولي من ثم ساعد ذلك على الحفاظ على شبكتها الدبلوماسية التي كانت أصلا منتشرة بكثافة استنادا الى دبلوماسيتها الثقافية، فيما يخص جنوب إفريقيا اخفقت في توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم من ناحية تركيزها على التاريخ المعاصر في الصراع مع نظام الفصل العنصري وتركيزها على حقوق الانسان والديمقراطية في التعامل، من ثم استحالة التعامل مع دول لا تحترم هذه المعايير ما ينتج عند محدودية شبكتها الدبلوماسية حول العالم على الاقل في اطار مقارنتها مع الشبكة الدبلوماسية الفرنسية.

رابعا: عناصر تصميم استراتيجية توظيف القوة الناعمة في التظاهرات الرياضية الكبرى

بعد الدراسة والمقارنة بين النموذج الفرنسي في استضافة كأس العالم لكرة القدم في 1998 والنموذج الجنوب إفريقي في استضافة كأس العالم لكرة القدم لسنة 2010 يظهر لنا من خلال المتغيرات التي اعتمدنا عليها في دراستنا مدى التركيز على توظيف القوة الناعمة في عناصرها الثلاثة على رأسها الثقافة من خلال تتبع أحد أهم مخرجات البعد الثقافي والمتمثلة في مدى التسويق لصورة الدولة في مجال جذب السياح، القيم السياسية من خلال جاذبية الزعماء السياسيين ومدى شرعية سياساتهم، اخيرا السياسة الخارجية من خلال تتبع عدد السفارات في العالم إضافة إلى مدى ارتفاع الاستثمار الاجنبي المباشر كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي كمؤشر على تجسيد مدى جاذبية البعد الاقتصادي في السياسة الخارجية للدولة، من خلال العناصر السالفة الذكر نطرح العناصر التالية التي تساهم في توظيف القوة الناعمة لدول في استضافة التظاهرات الرياضية.

1. الثقافة: يظهر غالبا العامل الثقافي في مراسيم افتتاح التظاهرات الرياضية لكن هذه المراسيم يطفوا عليها الجانب المناسباتي وليس الديمومة في التأثير ومن ثم الجاذبية التي تنعكس على المجال السياحي من خلال ما سبق يظهر الاختلاف في توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى من خلال الاعتماد على الثقافة في تسويق صورة البلد والجاذبية التي تنعكس على المجال السياحي، التعريف بالثقافة التي يقتصر على مراسيم الافتتاح يعكس خلل في التنظيم ومن ثم اخفاقا في توظيف القوة الناعمة للدولة في استضافة التظاهرة الرياضية، في إطار التصميم لتوظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية قصد ديمومة نتائجها نقترح اتباع الخطوات التالية :

- التركيز على الجانب الثقافي من لحظة اسناد استضافة الدولة لتظاهرة الرياضية من طرف لجنة التقييم على سبيل المثال في كرة القدم الفيفا وفي الألعاب الأولمبية اللجنة الأولمبية كأقصى تقدير أو في الثلاثة

سنوات التي تسبق الاستضافة من خلال حملات إشهار في المجال الرياضي خصوصا في ملاعب كرة القدم أو في البطولات الوطنية لدول الأكثر ظهورا اعلامي على سبيل المثال البطولة الانجليزية لكرة القدم. التركيز على التسويق السياحي في وكالات السياحة لدول خصوصا بعد معرفة الدول المشاركة في التظاهرة بعد نهاية التصفيات من خلال تقديم الوجهات السياحية، تطوير شركة الخطوط الجوية المحلية، تقديم تسهيلات وتخفيضات مالية موسمية كمحفزات لزيارة البلد، تسويق المرافق السياحية من خلال حملات إشهار مكثفة وتسويق البلد على أساس أمن وأمين.

- سن تشريعات في مجال تسهيل الحصول على تأشيرات فمّن المستحسن أن تكون تأشيرات رقمية في ايداع ملفها حيث تسلم في المطارات أو الموانئ أو مراكز العبور البرية لكن الأحسن هو العمل على الغاء التأشيرات مع عدد أكبر من الدول خصوصا إذا كانت الدول المستضيفة لتظاهرة الرياضية تنتهي الى دول العالم الثالث لتجعلها خطوة إلغاء التأشيرة وجهة سياحية بأقل الاجراءات الممكنة طبعاً بأخذ بعين الاعتبار الجانب الأمني.

- بالتزامن مع بناء وتأهيل المرافق الرياضية لاستضافة الظاهرة الرياضية يستحسن بناء وتأهيل المرافق السياحية بإسنادها الى سلسلة فنادق عالمية على شاكلة الريتز أو كارلتون بمعنى الاستعانة بأسماء عالمية في مجال الفنادق للظهور والجاذبية في المجال السياحي.

- في إطار توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية من المجدي التركيز على الثقافة كعامل جذب وليس على التاريخ كعامل انتماء بمعنى الجاذبية على أساس تصدير ثقافة الدولة من خلال ابرازها وتسويقها صوب التأثير في الآخرين وليس الاعتماد على البعد التاريخي في ابراز الانتماء من ثم لكل بلد تاريخه ما يصعب معه التأثير وفق تسويق بعد تاريخي في مقابل تشبث غالبية الدول بتاريخها.

2. القيم السياسية: تعتبر القيم السياسية أحد أهم عوامل توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية حيث تأثر من ناحية شرعية السياسات المتبعة وشرعية ممارسات صناع القرار، من ثم يبرز صناع القرار من رؤساء ورؤساء حكومات كأفراد يساهمون في جاذبية دولهم من هنا تبرز أهميتهم في تصدر المشهد والتعامل على أساس مصدر مخرجات لتسويق سياسات شرعية في نظر الغير، من خلال ما سبق نذكر مجموعة من الخطوات التي نرى أنها تساهم في توظيف القوة الناعمة لديمومة نتائج استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى.

- كما ذكرنا سابقا خطوات توظيف القوة الناعمة تبدأ من اسناد التظاهرة الرياضية من طرف لجنة التحكيم الى ما بعد التظاهرة أو على الأقل السنوات الثلاثة قبل استضافة التظاهرة الرياضية من ثم وجب التعريف بالقادة السياسيين في البلد المستضيف وتسويق سياستهم من خلال حملات التشهير في وسائل الاعلام الاجنبية والوطنية أو من خلال التركيز على السفارات والقنصليات في الخارج في مجال الدعاية والتسويق لسياسات.

-تجنب التركيز على المواجهة في تسويق السياسات المشروعة في الملفات الشائكة أو الازمات التي تكون فيها الدول المستضيفة طرف بل يستحسن لعب ورقة المهادنة والدعوة للحوار فالقيم الانسانية أكثر جاذبية وشرعية على الصعيد الخارجي عكس تأجيج الأبعاد الصراعية التي تساهم في التعبئة وإضفاء الشرعية الداخلية على الخارجية.

-على المستوى الداخلي إتباع سياسات تتمشى مع أطر ومعطيات مختلف المعاهدات والتشريعات التي تختص بحقوق الانسان من ناحية تسويق سياسات احترامها بمختلف مؤشراتها ومعاييرها حتى لا تكون عثرة في تسويق السياسة ولا تكون عنوان للانتقاد في وسائل الاعلام.

-اعتبار فكرة أن المراسلين الدوليين هم عيون دولهم في البلد المستضيف لتظاهرة الرياضية سواء قبل الاستضافة أو بعدها من ثم يستحسن التعامل معهم بإيجابية على الجانب الشخصي والتعامل معهم بمهنية في تسهيل وصولهم للمعلومة من خلال القيام بندوات صحفية وتعيين ناطقين رسميين وإعلاميين بالاعتماد على مختصين في تسويق السياسات لتعامل مع قنوات الاتصال مع المراسلين الدوليين.

-الاعتماد على البعد الرقمي في تسويق صورة الرؤساء ورؤساء الحكومات من خلال التركيز على صورتهم في وسائل التواصل الاجتماعي على رأسها فيسبوك وتويتر من ناحية ديمومة التفاعل في صفحاتهم والتركيز على المشتركين.

3. السياسة الخارجية: تبرز السياسة الخارجية كأحد عناصر توظيف القوة الناعمة للدول في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى من ناحية كونها النشاط الخارجي للدولة بالاعتماد على مختلف الأطر والأدوات سواء الدبلوماسية أو الاقتصادية كمؤشرات اعتمدنا عليها في دراسة مدى ديمومة توظيف القوة الناعمة للدول في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى، من ثم نقترح العناصر التالية التي نراها سبيل في ديمومة توظيف القوة الناعمة لدول في استضافة التظاهرات الرياضية.

-توسيع الشبكة الدبلوماسية ابتداءً من فترة اسناد التظاهرة الرياضية للدولة مع الأخذ بعين الاعتبار افتراض من هي الدول التي يمكنها تعدي التصفيات والمشاركة في التظاهرة من ثم اعطاء ديناميكية في السياسة الخارجية تتمشى مع البعد الرياضي كإطار لتسويق التعريف بالدولة او تعزيز صورتها أكثر.

-اعتماد صانع القرار على استراتيجية ورؤية مستقبلية في السياسة الخارجية تتمشى مع فرص البروز واعتلاء صدارة الظهور الاعلامي في فترة ما قبل استضافة التظاهرة الرياضية واثناؤها وبعدها من خلال عدم الاكتفاء بالتعامل مع الدول القريبة بل خلق قنوات اتصال وحضور دبلوماسي جديد مع دول لم تكون ضمن الاهتمامات والتعاملات سابقا.

-سن قوانين في مجال جلب الاستثمار الاجنبي من خلال تحفيزات ضريبية وإقرار مناطق تبادل حر وتسويقها قبل وأثناء وبعد استضافة التظاهرة الرياضية، استضافة مؤتمرات اقتصادية قصد التعريف بالبلد المستضيف كوجهة اقتصادية.

-التعريف بالشركات والمؤسسات الوطنية والخاصة لدولة المستضيف لتظاهرة الرياضية قبل، اثناء وبعد استضافتها قصد التركيز على الاستثمارات في الدول او الاستثمار على أساس الشراكة وفق ما تسمح به التشريعات المعمول بها.

خاتمة

من ما سبق توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى يساهم في تحقيق الأهداف وفق الأجندة المسطرة سلفا من وقت استناد التظاهرة الرياضية للبلد المستضيف والمحافظة أيضا على المكاسب في الفترة التي تلي استضافة التظاهرة الرياضية، بالرجوع الى النموذجين اللذين اعتمدنا عليهما في دراستنا والمتمثلين في استضافة فرنسا لكأس العالم لكرة القدم في 1998 واستضافة جنوب إفريقيا لنفس التظاهرة في 2010 يبرز لنا مدى الاعتماد على توظيف القوة الناعمة من خلال مرتكزات هذه الاخيرة في مجال الثقافة، شرعية السياسات والسياسة الخارجية من جهة ومن جهة اخرى، بالاستناد على المقارنة بين المتغيرات المتصلة بمرتكزات السالفة الذكر لكل من فرنسا وجنوب إفريقيا في استضافة كليهما كأس العالم لكرة القدم من جهة اخرى تبرز لنا مدى ديمومة نتائج توظيف القوة الناعمة في استضافة كأس العالم لكرة القدم في كل من البلدين.

فيما يخص المجال الثقافي استندنا الى مدى جاذبية البلد من ناحية التعريف بثقافة البلد المستضيف لكأس العالم بالتركيز على احصائيات جلب السياح، متوسط الانفاق لكل سائح وجودة شركات الطيران من خلال المقارنة بين النموذجين الفرنسي و الجنوب إفريقي في استضافة كأس العالم لكرة القدم لاحظنا صيرورة وارتفاع في المؤشرات المتعلقة بالسياح السالفة الذكر مقارنة بالنموذج الجنوب إفريقي من ثم يظهر الاختلاف في استراتيجة كلا البلدين في اعتماد فرنسا في استضافة كأس العالم كرة القدم على ابراز الوجهات السياحية والثقافة الفرنسية المتعلقة بالاستهلاك من طبخ، لباس...الخ، بينما ركز النموذج الجنوب إفريقي على البعد التاريخي في اظهار واسترجاع ذكريات الصراع مع نظام الفصل العنصري الأبرتاييد اكثر من ابراز الثقافة الجنوب إفريقية او المعالم السياحية الجنوب إفريقية، التركيز على التاريخ بدل الثقافة يحصر مساعي التأثير وجلب الآخرين لانضمام الى قيمنا لأن لكل دولة تاريخها تتشبهت به وتحاول اظهاره للعالم فبدل التركيز على البعد التاريخي ركزت فرنسا على المجال السياحي ما تجلى ايجابيا في المجال الاقتصادي واطهر نجاعة توظيف القوة الناعمة على المدى البعيد، فيما يخص جودة شركات الطيران فكل من الخطوط الجوية الفرنسية وجنوب إفريقية تصنف بأربعة نجوم حيث مرد ذلك صعوبات مالية واقتصادية زيادة على اخفاقات في السياسات التسويقية اكثر من اخفاق في توظيف القوة الناعمة.

فيما يخص القيم السياسية كمرتکز في توظيف القوة الناعمة لكل من فرنسا وجنوب افريقيا في استضافة كلاهما لكأس العالم لكرة القدم ركزنا على مؤشر عدد المتابعين في الفايسبوك لكل من رؤساء الدولتين ووزارات خارجية الدولتين حيث برز لنا نقاط تشابه في عدد المتابعين المقدر بالآلاف لكل منها رغم

الفرق لصالح فرنسا من ثم يبرز لنا عدم التركيز على الزعماء وقت استضافة كأس العالم لكرة القدم لكل من فرنسا وجنوب إفريقيا كمصدر لشرعية السياسات وتسويقها كأشخاص والملاحظ ان النموذج الجنوب إفريقي يظهر الرئيس الراحل نيلسون مانديلا لوحده بعدد اكبر من المشتركين في صفحته على الفيسبوك من كل الرؤساء الفرنسيين والجنوب افريقيين الذين استندنا عليهم في دراستنا.

في مجال السياسة الخارجية استندنا على مؤشر الشبكة الدبلوماسية والاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي لكل من فرنسا وجنوب إفريقيا حيث لاحظ ان فرنسا تحتوي على شبكة دبلوماسية أوسع من جنوب إفريقيا مرد ذلك مبادئ السياسة الخارجية لكلا البلدين من ناحية اعتماد فرنسا في سياستها الخارجية على تصدير ثقافتها المرتكزة على ثورتها في نهاية القرن 18 بينما جنوب إفريقيا تركز على حماية حقوق الانسان وتأمين الديمقراطية كأسس لتعامل من عدمه مع الدول ما ينتج عنه حصر في شبكتها الدبلوماسية.

بالرجوع الى عناصر تصميم استراتيجية توظيف القوة الناعمة في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى يبرز لنا مجموعة من الخطوات التي نراها سبيلا في حسن التوظيف على رأسها الاجندة التي تبدأ من وقت استناد التظاهرة الرياضية للدولة، ثانيا التعريف بثقافة الدولة قصد التأثير والجاذبية والابتعاد عن التسييس والبعد التاريخي المحض في التعريف بالدولة، ثالثا نشر القيم السياسية والتي تكون من الاحسن متصلة بالزعماء السياسيين المتزامنة فترة حكمهم مع التظاهرة وعدم التركيز على السابقين، رابعا السياسة الخارجية حيث يكون توظيف القوة الناعمة متصل بالبراغماتية في التعامل على اساس المصلحة وليس على الشعارات كأساس في التعامل من غيره.

قائمة المراجع:

- Le marketing d'Air France-KLM. (2021, 01 20). Le marketing d'Air France-KLM - تم الاسترداد من <https://bit.ly/3diolyo>: Le marketing d'Air France-KLM: <https://bit.ly/3diolyo>
- صفحة فايسبوك الرسمية للرئيس الجنوب افريقي السابق جاكوب زوما. (2021, 01 15). - صفحة فايسبوك الرسمية للرئيس الجنوب افريقي السابق جاكوب زوما: <https://bit.ly/3arRvcv>
- صفحة فايسبوك الرسمية للرئيس الفرنسي السابق نيكولا ساركوزي. (2021, 01 15). - صفحة فايسبوك الرسمية للرئيس الفرنسي السابق نيكولا ساركوزي: <https://bit.ly/3ptXSAC>
- صفحة فايسبوك الرسمية للوزارة الخارجية الفرنسية. (2021, 01 16). - صفحة فايسبوك الرسمية للوزارة الخارجية الفرنسية. تم الاسترداد من <https://bit.ly/3beL0ZD>: <https://bit.ly/3beL0ZD>
- صفحة فايسبوك الرسمية لوزارة الخارجية الجنوب افريقية. (2021, 01 16). - صفحة فايسبوك الرسمية لوزارة الخارجية الجنوب افريقية: <https://bit.ly/2LXB4Lz>
- موقع مؤسسة لوي. مؤشر الدبلوماسية العالمية. (2021, 01 20). - موقع مؤسسة لوي. تم الاسترداد من موقع مؤسسة لوي. مؤشر الدبلوماسية العالمية: <https://bit.ly/3psjkWk>
- Emirates Airlines signs - Sarah Woods. (2021, 01 22). Emirates Airlines signs - Sarah Woods. تم الاسترداد من <https://bit.ly/3jW9UkQ>: Emirates Airlines signs

- Revue .VERS UN « SOFT POWER » À LA FRANÇAISE .(2013) .Frédéric Martel
internationale et stratégique، صفحة 74.
- South African Foreign .South African foreign policy review .(2012) .Jo-Ansie - van Wyk
Policy Review، صفحة 6.
- .kkkk .(5555) .uuuu.
- E-International .The Irrelevance of Soft Power .(2020) .Manor and Guy , J.Golan. - Ilan
Relations، صفحة 3.
- Investment Promoting INTERNATIONAL INVESTMENT for stronger .(2015) .OECD-
Italy: OECD .growth.
- La Coupe du monde 1998 est pleine de partenaires .(1996) .Philippe ROCHETTE
liberation .officiels.Hier, Danone a rejoint la Poste, Hewlett-Packard, entre autres
TENDANCES DE L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER DANS LES pays de l'ocde
TENDANCES DE L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER DANS LES .(2003)
France: ocde .pays de l'ocde
- المرجع نفسه. (بلا تاريخ).
صفحة فايبيوك الرسمية للرئيس الفرنسي السابق جاك شيراك. (15, 01, 2021). صفحة فايبيوك الرسمية للرئيس
الفرنسي السابق جاك شيراك. تم الاسترداد من صفحة فايبيوك الرسمية للرئيس الفرنسي السابق جاك شيراك:
<https://bit.ly/3dij7Ti>
- معوض، علي جلال. (2019). مفهوم القوة الناعمة وتحليل السياسة الخارجية. مصر: مكتبة الاسكندرية.
موقع اليونسكو لتدقق العالمي لطلاب التعليم العالي في جنوب افريقيا. (18, 01, 2021). موقع اليونسكو. تم الاسترداد من -
موقع اليونسكو لتدقق العالمي لطلاب التعليم العالي في جنوب افريقيا: <https://bit.ly/3tZLH1A>
- موقع اليونسكو لتدقق العالمي لطلاب التعليم العالي في فرنسا. (18, 01, 2021). موقع اليونسكو. تم الاسترداد من - موقع
اليونسكو لتدقق العالمي لطلاب التعليم العالي في فرنسا: <https://bit.ly/3jUzgQ9>
- ناي، جوزيف. (2007). القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية. السعودية: العبيكان للنشر.
ناي، جوزيف. (2015). مستقبل القوة. مصر: المركز الدولي للترجمة.