

Integrated model of high-level performance sports and sport for all

Mahmoud Anvari: Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Is.C. (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. rahaanvari@gmail.com

Alireza Zamani Nokaabadi:  Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Is.C. (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran (**Corresponding author**). azamani.1381@gmail.com

Ahmadreza Askari  : Department of Sports Management, Mo.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. ahmadreza.askari@mau.ac.ir

Abstract

High performance sport is described as the process and results of athletes and coaches in daily training environments and competition at the end of the sports spectrum. The purpose of this study was to provide integrated model of sport for all and high-performance sports. In this research, the emergent approach of the data-based method was used. The participants in the research include knowledgeable and expert faculty members in the field of research, presidents, vice presidents and secretaries of sports federations, current and former managers of high-performance sports, current and former managers of the Sports and Youth Department, high level performance coaches and athletes at the national level who were selected purposefully and snowballed. Data were collected using in-depth semi-structured interviews. In order to achieve validity and reliability, the produced codes were given in a form to four of the interviewees and they were asked to write down their correction and supplementary comments. Finally, by summarizing the evaluation of the participants, the validity and reliability of the results were confirmed. Seven components were identified at three micro, medium and macro levels. Micro-level components included talent identification and talent development as well as supporting talented athletes. Middle level components included training centers and sports complexes, domestic and international competitions, and educational and scientific/medical support. The macro-level components included partnership with supporting institutions and integration and balance of financial and structural resources for public sports and high performance.

Keywords: Talent, elites, international success, high performance sport, sport for all.

¹ **Received:** 2025/02/24; **Revised:** 2025/03/29; **Accepted:** 2025/05/04; **Published online:** 2025/07/11



مدل تلفیقی ورزش عملکرد سطح بالا و ورزش همگانی

محمود انوری: گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

rahaanvari@gmail.com

علیرضا زمانی نوکاآبادی^۱: گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
(نویسنده مسئول). azamani.1381@gmail.com

احمدرضا عسکری^۲: گروه مدیریت ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. ahmadreza.askari@mau.ac.ir

چکیده

ورزش عملکرد بالا به عنوان فرآیند و نتایج ورزشکاران و مربیان در محیط‌های تمرینی روزانه و رقابت در انتهای طیف ورزشی توصیف شده است. هدف این مطالعه ارائه مدل تلفیقی ورزش همگانی و ورزش عملکرد بالا بود. در این پژوهش از رهیافت ظاهرشنونده روش داده‌بنیاد استفاده شد. شرکت‌کنندگان در تحقیق شامل اعضای هیات علمی آگاه و متخصص در زمینه موضوع پژوهش، رئیس، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران فعلی و سابق ورزش عملکرد بالا، مدیران کنونی و سابق کل ادارت ورزش و جوانان، مربیان عملکرد سطح بالا و ورزشکاران در تراز ملی به تعداد ۱۶ نفر بودند که به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای دستیابی به روایی و پایایی، کدهای تولیدشده، در یک فرم در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظرات اصلاحی و تکمیلی خود را یادداشت کنند. درنهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تأیید شد. همچنین، سه تن از متخصصان آشنا با نظریه داده‌بنیاد، بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقوله‌ها و تدوین نظریه نظارت داشتند. هفت مولفه در سه سطح خرد، میانی و کلان شناسایی شدند. مولفه‌های سطح خرد شامل استعدادیابی و توسعه استعداد و همچنین حمایت از ورزشکاران مستعد بود. مولفه‌های سطح میانی شامل مراکز تمرینی و مجتمع‌های ورزشی، رقابت‌های داخلی و بین‌المللی، و حمایت آموزشی و علمی/پزشکی بود. مولفه‌های سطح کلان شامل شراکت با نهادهای حمایت‌کننده و تلفیق و تعادل منابع مالی و ساختاری ورزش همگانی و عملکرد بالا بود.

کلیدواژه‌ها: استعداد، نخبگان، موفقیت بین‌المللی، ورزش عملکرد بالا، ورزش همگانی.

^۱ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۱/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۴؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

مقدمه

اصطلاح سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، برای مجموعه‌ای از روش‌های مدیریت منابع به کار برده می‌شود که عملکرد را بهبود می‌بخشند. روش‌هایی که کارکنان را با مهارت‌ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های مهم مانند خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت، پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد (هونگ و فریزر^۱، ۲۰۲۳). این سیستم‌ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته از قبیل مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم‌هایی با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی سازمان‌ها نیز مرتبط هستند (ناش و همکاران^۲، ۲۰۲۴). در طول نیم قرن گذشته، اصطلاح عملکرد بالا از کارخانه‌های عملکرد جنگ سرد پیشرفت کرد تا در رده‌های بالای صنعت ورزشی جا افتاد و به ورزش‌های همگانی ورود کرد. در بسیاری از کشورها دپارتمان‌های عملکرد بالا در سراسر کمیته المپیک و پارالمپیک قرار دارند. به سختی می‌توان نهادی را یافت که رویکرد عملکرد بالا را تبلیغ نکند یا موقعیتی با عملکرد بالا نداشته باشد (فینلای و همکاران^۳، ۲۰۲۰). ورزشکاران با استعداد هنوز با یکدیگر رقابت می‌کنند، اما موفقیت آنها به طور فزاینده‌ای به ظرفیت عملکرد سیستمی که آنها نمایندگی می‌کنند وابسته است. ورزشکاران در سطح نخبه هنوز به مهارت لازم برای رقابت در بالاترین سطح نیاز دارند. با این حال، افزایش مداوم اتکا به کارکنان ورزشی با عملکرد بالا و مدل مدیریت مرتبط وجود دارد (سالکینوویچ و همکاران^۴، ۲۰۲۱). یک مدل یا سیستم ورزشی عملکرد بالا عبارت است از ارتباط یا عدم ارتباط و سازماندهی ذینفعان (ورزشکاران، مربیان، کارکنان، سازمان‌ها) که بر ورزش عملکرد بالا در محیط خاص خود تمرکز می‌کنند (سوتیریادو و دی بوشر^۵، ۲۰۱۳). یک سیستم را می‌توان به عنوان یک کل متشکل از بخش‌های مرتبط به هم تعریف کرد که برای دستیابی به یک هدف، به وضوح تعریف شده است. یک سیستم ورزشی به یک معیار کنترل و جهت‌گیری نیاز دارد. سیستم‌های ورزشی عملکرد بالا برای هدایت برنامه‌ریزی برای توسعه ورزشکاران با استعداد جوان، ورزشکاران و مربیان سطح نخبه و سازمان‌ها، براساس این باور ایجاد می‌شوند که موفقیت ورزشکاران را می‌توان تحت تأثیر مداخله انسان قرار داد (ریچارد، کارنی و وودز^۶، ۲۰۲۳). ورزش عملکرد بالا، با سطح رقابتی نشان داده می‌شود که بهترین ورزشکاران و تیم‌ها را مشخص می‌کند و شامل ورزشکاران و رویدادهای حرفه‌ای، بازی‌های المپیک و پارالمپیک و مسابقات قهرمانی جهان است. مدیریت ورزش عملکرد بالا مجموعه‌ای از چندین رشته است که شامل مدیریت، عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد مدیریت و موفقیت در ورزش با عملکرد بالا می‌شود (اسمولیانوف و همکاران^۷، ۲۰۲۲). اکثر دپارتمان‌های عملکرد بالا توسط دولت‌ها تأمین مالی و مدیریت می‌شوند. سیستم‌های پشتیبانی ورزشی نخبه آنها به طور فزاینده‌ای ساختارها، فرایندها و روش‌های مشابهی را به اشتراک می‌گذارند. مدیریت ورزش عملکرد بالا رویکردی برای مدیریت و رهبری ورزش نخبگان است (هیل، ۲۰۲۱). مدیران و متخصصان ورزشی عملکرد بالا در جست‌وجوی کمک به ورزشکاران برای کسب اوج عملکرد پایدار با هم کار می‌کنند. نقش مدیران عملکرد بالا (افرادی که متخصصان ورزشی و برنامه‌های عملکرد بالا را مدیریت می‌کنند) به نقش یک متخصص ورزشی بسیار شبیه است؛ با وجود این، این نقش اخیراً تکامل بیشتری یافته است (پاپیچ، بلوم و دامی^۷، ۲۰۲۴). اگرچه مشخص شده افرادی که در نقش‌های مدیریتی قرار دارند ممکن است نقش مهمی در عملکرد ورزشکاران ایفا کنند؛ اطلاعات منتشرشده کمی در مورد مدیریت عملکرد بالا و دامنه عملکرد مدیران با عملکرد بالا

¹ - Hong & Fraser

² - Nash

³ - Finlay

⁴ - Salcinovic

⁵ - Richard, Cairney & Woods

⁶ - Smolianov

⁷ - Papich, Bloom & Dohme

وجود دارد. به‌طور کلی، یک مدیر عملکرد بالا ممکن است تغییرات سازمانی را برای ایجاد و حفظ عملکردهای برنده، نظارت بر روندها و بهبودها و مدیریت تعداد فزاینده ذینفعان درگیر در ورزش عملکرد بالا هدایت کند (اسمولیانوف و همکاران، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، سینگ و دورجا^۱ (۲۰۱۴)، بر عوامل مؤثر در موفقیت بین‌المللی تمرکز کردند که شامل شناسایی و انتخاب استعدادها، مربی‌گری با کیفیت و قرارگرفتن در معرض مسابقات، زیرساخت‌های استاندارد و کمک‌های حمایتی، پشتیبان علمی (فیزیولوژی ورزشی و پزشکی ورزشی، بیومکانیک ورزشی، روانشناسی ورزشی و آنترپوومتری ورزشی)، برنامه‌های تحقیقاتی سیستماتیک، بورسیه‌ها و کمک‌های مالی بودند. شعبانی (۱۳۹۶)، وجود امکانات و تجهیزات استاندارد، توسعه نظام استعدادیابی، توسعه نظام باشگاه‌داری و افزایش کمی و کیفی مربیان را برای موفقیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ضروری می‌داند. رضایی و همکاران (۱۳۹۸)، طراحی نظام استعدادیابی، توجه به ورزش دانشجویی و دانش‌آموزی، توزیع عادلانه فضاهای ورزشی، ارتقاء زیرساخت‌ها و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد، افزایش تعداد کانون‌های استعدادیابی، طراحی مدل توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران را ازجمله مؤلفه‌های توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ذکر کردند. هاجینسون^۲ (۲۰۱۷) بر نقش عوامل حاکمیت سیاسی کارآمد، تعهد اجرایی مدیران، تسهیلات و تجهیزات استاندارد، گروه‌های ذینفع و بودجه و حمایت مالی در موفقیت‌های ورزش قهرمانی و حرفه‌ای تأکید کرده است. دومبرووسکا و همکاران^۳ (۲۰۱۷) دیدگاه ورزشکاران در مورد مدیریت ورزش عملکرد بالا (ورزشکارانی که در ده سال اخیر در بازی‌های المپیک، مسابقات جهانی و مسابقات قهرمانی اروپا در رشته‌های مختلف ورزشی شرکت کرده بودند) در لتونی را بررسی کردند. اولویت سیاست ورزشی در لتونی که در اسناد برنامه‌ریزی سیاست تعریف شده، ورزش کودکان و جوانان و ورزش برای همه است. در این مطالعه سه عامل مهم در ورزش عملکرد بالا در لتونی شناسایی شد که شامل حمایت مالی کافی برای ورزش، استعدادیابی و هماهنگی توسعه، و استفاده هماهنگ از اطلاعات علمی و سایر منابع بود. هیل (۲۰۲۱)، با استفاده از مصاحبه و تحلیل محتوا، در مطالعه‌ای با هدف کشف عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت ورزشی عملکرد بالا در دوومیدانی ایالات متحده، نشان داد ایجاد یک رویکرد مشترک برای مدیریت عملکرد بالا و یک مدل یا سیستم برای پرسنل توسعه عملکرد برای پیشرفت و افزایش کیفیت تمرین برای ورزشکار و کارکنان این حوزه ضروری است. نتایج شامل ۱۵۸ کد داده خام بود که منجر به ۶۱ مضمون رتبه پایین‌تر و ۱۵ مضمون رتبه بالاتر شد؛ که تحت یکی از چهار بُعد عملکرد بالا، ورزش با عملکرد بالا، مدیریت عملکرد بالا و مدل عملکرد بالا قرار گرفتند. علی‌رغم علاقه فزاینده تحقیقاتی به این زیرمجموعه مدیریت ورزشی، فقدان تعریفی از عملکرد بالا، وضوح مدل عملکرد بالا و کاربرد مدیریت عملکرد بالا در این زمینه وجود دارد. اهمیت موفقیت یک کشور در نمایشگاه‌های ورزشی بین‌المللی مانند بازی‌های المپیک، شناخت گسترده و فرصتی برای نمایش سیاست‌های ورزشی نخبگان و تسلط رقابتی آنها بر سایر کشورها فراهم می‌کند (اوتی، یری و میزاک^۴، ۲۰۲۴). تحقیقات مدیریت ورزشی عواملی را مشخص کرده و عوامل مورد نیاز برای موفقیت در سیستم‌های ورزشی نخبگان در کشورهای مختلف را بررسی می‌کند و اصطلاح عملکرد بالا را به این مدل‌های نمونه موفقیت مرتبط می‌کند (مازی و همکاران^۵، ۲۰۲۰؛ دریو و همکاران، ۲۰۲۴؛ ناش و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات انجام‌شده در سایر کشورها بر رابطه بین اقدامات کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی تمرکز دارد. این مطالعات نشان دادند که سازمان‌ها می‌توانند با اجرای این شیوه‌ها فارغ از فرهنگ ملی منحصربه‌فرد، عملکرد خود را ارتقا بخشند. با این حال، همان‌طور که مقایسه‌های بین‌المللی سیستم‌های عملکرد بالا نشان می‌دهد، این سیستم‌ها مختص ورزش و مهم‌تر از همه، خاص یک کشور هستند و توسط فرآیندهای فرهنگی، اقتصادی و سیاسی شکل می‌گیرند. این سیستم‌ها در ابتدا برای افزایش مشارکت در ورزش‌های همگانی به‌منظور شناسایی سیستماتیک و پرورش

1 - Singh & Dureja

2 - Hutchinson

3 - Dombrowska

4 - Otte, Yearby & Mysza

5 - Mazzei

ورزشکاران با استعداد مورد استفاده قرار گرفت (کوین، مایسنر و هووی^۱، ۲۰۲۰). بر این اساس، این مطالعه به طراحی مدل تلفیقی ورزش عملکرد بالا و ورزش همگانی در ایران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد می‌پردازد.

روش پژوهش

به لحاظ روش اجرای پژوهش، این پژوهش از روش گرلند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) بهره برده است. روش گرلند تئوری شامل سبک‌های متعددی است که در این پژوهش از رهیافت ظاهرشونده مربوط به روش گلیزر^۲ (۱۹۹۲) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل اعضای هیأت علمی آگاه و متخصص در زمینه موضوع پژوهش، رؤسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران فعلی و سابق ورزش عملکرد بالا، مدیران کنونی و سابق کل ادارات ورزش و جوانان، مربیان سطح بالا و ورزشکاران در تراز ملی بود. شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. اشباع نظری در مصاحبه ۱۶ به دست آمد. در جدول (۱) مشخصات شرکت‌کنندگان در تحقیق ارائه شده است. سؤالات اولیه مصاحبه‌ها براساس یک مطالعه کتابخانه‌ای طراحی، و پس از تأیید اساتید راهنما و مشاور و سه نفر از متخصصان این حوزه اجرا گردید. مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه اجرا و با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط شد؛ تا با مرور چندباره گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود.

جدول ۱- مشخصات شرکت‌کنندگان در تحقیق

ردیف	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن	سوابق کاری
۱	دکتری مدیریت ورزش	مرد	۴۵	رئیس فدراسیون
۲	دکتری مدیریت ورزش	زن	۵۰	عضو هیأت علمی
۳	کارشناسی ارشد مدیریت ورزش	مرد	۴۴	مدیر عامل باشگاه
۴	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۵۳	عضو هیأت علمی
۵	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	مرد	۴۸	مربی تیم ملی
۶	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	زن	۴۵	نایب رئیس باشگاه
۷	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۴۶	عضو هیأت علمی
۸	کارشناسی تربیت بدنی	مرد	۶۳	مدیر عامل اسبق باشگاه
۹	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۵۱	نایب رئیس فدراسیون
۱۰	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	زن	۴۹	دبیر فدراسیون
۱۱	کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزشی	زن	۴۰	بازیکن اسبق تیم ملی
۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت	مرد	۴۹	مدیرعامل اسبق باشگاه
۱۳	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۵۳	مدیر عامل اسبق باشگاه
۱۴	کارشناس ارشد مدیریت ورزشی	مرد	۴۹	بازیکن اسبق تیم ملی و مربی تیم ملی
۱۵	دکتری مدیریت ورزشی	زن	۴۵	عضو هیأت علمی
۱۶	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مرد	۴۹	بازیکن تیم ملی

^۱ - Quinn, Misener & Howe

^۲ - Glazier

براساس دیدگاه گلیزر، منبع اعتماد در نظریه داده‌بنیاد بر چهار معیار استوار است که باید ارزیابی شود و عبارتند از: تناسب نظریه با داده‌ها (بدین معنا که مقوله‌ها و نظریه با داده‌ها تناسب داشته باشند؛ براین اساس، تناسب با فرآیند مقایسه مستمر نمود می‌یابد)، مرتبط بودن نظریه داده‌بنیاد (که حاصل انعکاس واقعی رویدادها در نظریه است؛ یا زمانی که نظریه آنچه که واقعاً رخ می‌دهد را منعکس می‌کند)، مؤثر واقع شدن و کاربردپذیری (بدین معنا که نظریه باید بتواند آنچه که اتفاق افتاده را تشریح کند) و قابلیت اصلاح نظریه (نظریه باید توسط داده‌های بیشتر یا نشانه‌های جدید قابلیت اصلاح داشته باشد. بنابراین، هرآنچه به آسانی از طریق مقایسه مستمر با نظریه پیوند می‌یابد، از دست نمی‌رود و نظریه می‌تواند با استفاده از نشانه‌های جدید یا مرور ادبیات اصلاح شود) (ططری و همکاران، ۱۳۹۸). در این پژوهش نیز برای دستیابی به روایی و پایایی، با رعایت اصول گفته شده، کدهای تولیدشده، در یک فرم در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظرات اصلاحی و تکمیلی خود را یادداشت کنند. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تأیید شد. همچنین، سه تن از متخصصان آشنا با نظریه داده‌بنیاد، بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقوله‌ها و تدوین نظریه نظارت داشتند.

یافته‌ها

مصاحبه‌ها مطابق رویه نظریه داده‌بنیاد در رهیافت گلیزر، در سه مرحله کدگذاری شدند. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام شد و نقل قول‌ها دارای برچسب مفهومی شدند. از برچسب‌های مفهومی مشابه در مرحله دوم، کدگذاری مفاهیم پدیدار شدند و در مرحله سوم، از دسته‌بندی و یافتن ارتباط منطقی میان مفاهیم، مقوله‌ها و چهارچوب مفهومی شناسایی شدند. جدول (۲) برخی کدهای نمونه مدل تحقیق را ارائه می‌دهد.

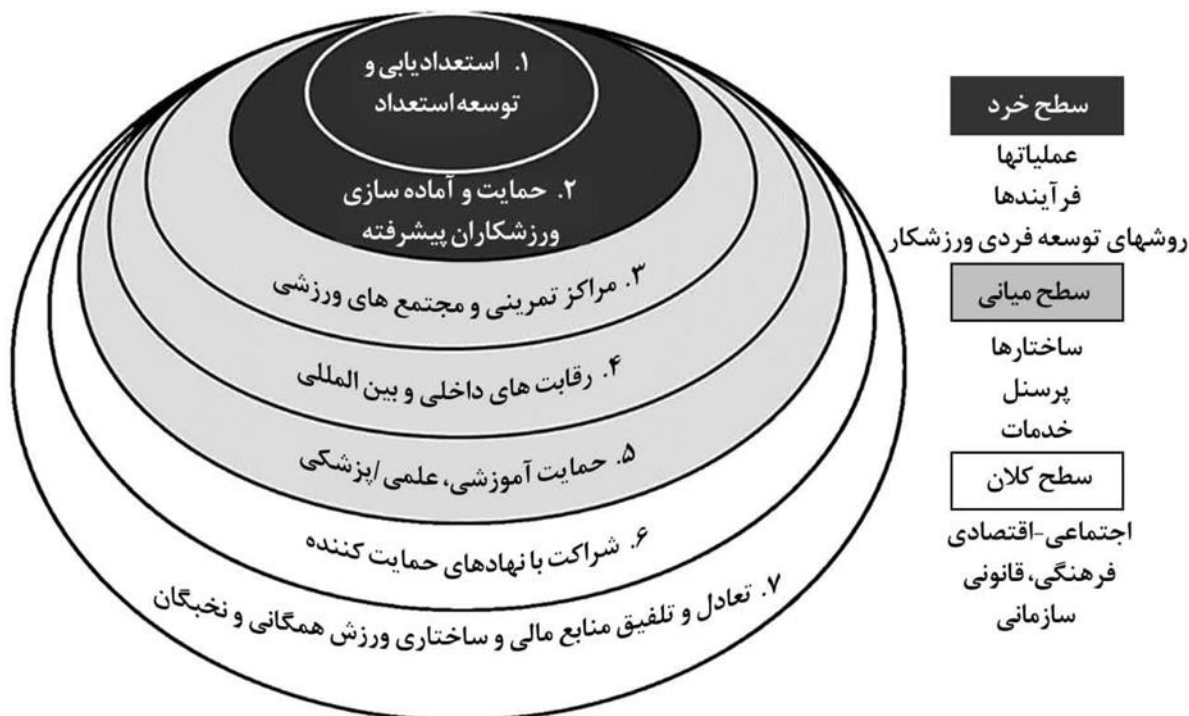
جدول ۲ - کدهای تحقیق

مقوله	مفهوم	واقع
استعدادیابی و توسعه استعداد	توسعه کمی شرکت‌کنندگان در ورزش	افزایش مشارکت‌کنندگان در ورزش، بهبود نگرش خانواده‌ها برای حضور فرزندان در ورزش، افزایش ورزش‌خواهی، حمایت مالی از ورزش آموزشی و پایه، ارتقاء ورزش مدارس، نگرش مثبت به سیاست‌گذاری در ورزش پایه و آموزشی، ایجاد تعادل کمی ورزشکاران در سه حوزه ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای
	استعدادیابی	استعدادیابی بر پایه مدارس و باشگاه‌های ورزشی، هماهنگی نهادها در توسعه استعداد، به‌کارگیری برنامه‌های گزینش و شناسایی استعدادها، شناسایی، جذب، پرورش و حفظ استعداد به عنوان هدف استعدادیابی، شناسایی زود هنگام استعداد، توسعه همه جانبه مستعد، پرورش مربیان استعدادیاب، تربیت نیروی انسانی متخصص در این حوزه، توسعه مدیران استعدادیاب در ورزش، افزایش تعداد کانون‌های استعدادیابی، تهیه طرح آمایش سرزمینی ورزش کشور، تشکیل نظام استعدادیابی در صنعت ورزش کشور
	استعدادپروری	افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی فعال، کمپ‌های آموزشی و مدارس خاص ویژه افراد مستعد، طرح‌ریزی برنامه استراتژیک و بلندمدت ویژه افراد مستعد، به‌کارگیری نظام سطح‌بندی و درجه‌بندی استعدادها و غربالگری پیوسته، حفظ و نگهداشت استعدادها، ضرورت وجود مدیریت خاص برای نگهداری استعدادها، توجه خاص به تیم‌های پایه در رده‌های سنی مختلف، توجه به ورزش مدارس به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های ورزش قهرمانی

حمایت و آماده-سازی ورزشکاران پیشرفته	حمایت از افراد مستعد	اعطای بورسیه و کمک هزینه به ورزشکاران قهرمان، حمایت اقتصادی و معیشتی خانواده‌های دارای فرزند مستعد
	سیستم‌های توسعه استعداد	استقرار پایگاه‌های قهرمانی و نظام بیمه و جلوگیری از مهاجرت افراد مستعد، توجه به تیم‌های پایه در رده‌های سنی مختلف، حمایت‌های مادی و معنوی از ورزشکاران و قهرمانان ورزشی
	مربیان متخصص	افزایش تعداد مربیان متخصص ورزش پایه و آموزشی، افزایش حضور مربیان متخصص مهارت‌های تکنیکی در ورزش، افزایش حضور مربیان متخصص مهارت‌های فنی ورزش در پست‌های مختلف، افزایش تعداد مربیان تحصیلکرده در ورزش پایه، استفاده از مربیان تخصصی بدن‌ساز، تغذیه و روانشناس، توسعه دانش مربیان توسعه استعداد در حیطه‌های مختلف، توسعه نظام مربیگری، ایجاد بنیاد ملی مربیگری در صنعت ورزش، برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی حرفه‌ای، افزایش تعداد مربیان تراز اول و بین‌المللی در ورزش
مراکز تمرینی و مجتمع‌های ورزشی	افزایش مراکز تفریحی - ورزشی	توسعه مراکز ورزش تفریحی و همگانی، توسعه زیرساخت‌های ورزشی، افزایش سرانه ورزش، توسعه عدالت اجتماعی فضاهای ورزشی، توزیع مناسب امکانات، اماکن و تأسیسات ورزشی در سطح کشور، گسترش سالن‌های مجهز ورزشی
	افزایش مراکز آموزش ورزش	افزایش سرانه فضاهای ورزشی همه اقشار جامعه، دسترسی ارزان و رایگان به فضاها و تسهیلات ورزشی
	افزایش مراکز تمرین آماتوری	ساخت ورزشگاه‌های بزرگ و برگزاری مسابقات مختلف ورزشی در همه شهرها، ساخت اماکن ورزشی در مکان‌های با جمعیت کم، فراهم کردن امکانات تمرینی مناسب برای مناطق محروم، رعایت استانداردهای لازم در ساخت فضاهای ورزشی، در دسترس بودن اماکن، بهره‌برداری مناسب از امکانات و قابلیت‌ها
	افزایش مراکز تمرین حرفه‌ای	توسعه تجهیزات و امکانات ویژه، برگزاری اردوهای تمرینی، تجهیز و توسعه پایگاه ورزش قهرمانی در استان‌ها
رقابت‌های داخلی و بین‌المللی	رقابت‌های داخلی	برگزاری رقابت با کیفیت بالا، داشتن لیگ‌های منظم در تمام سطوح، برگزاری مسابقات لیگ‌های منظم استانی، شهرستانی و کشوری در تمام رده‌های سنی در بخش آقایان و خانم‌ها، برگزاری مسابقات همزمان رده‌های پایه با تیم بزرگسالان باشگاهی جهت کسب تجربه و کاهش هزینه‌ها، نظام یکپارچه مسابقات در ورزش کشور، ایجاد هماهنگی در برگزاری مسابقات ورزشی در بین نهادهای مختلف متولی ورزش، توجه به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دورافتاده
	رقابت‌های بین‌المللی	برگزاری و میزبانی مسابقات و رویدادهای بزرگ بین‌المللی، حضور در تورنمنت‌های بین‌المللی، برگزاری مسابقات دوستانه بین‌المللی، جذب تورسم ورزشی، برطرف نمودن موانع موجود در زمینه میزبانی رویدادهای بین‌المللی
	افزایش کمی و کیفی حامیان مالی در ورزش	توسعه شبکه حامیان مالی داخلی و خارجی، توسعه هواداری در ورزش، همکاری بیشتر نهادهای دولتی و خصوصی در جهت توسعه ورزش همگانی، کاهش تصدی دولت در ورزش همگانی و واگذاری به بخش خصوصی، ایجاد نظام حمایت مالی پایدار در کشور، تامین منابع مالی از طریق مشارکت بخش خصوصی، اطمینان بخشی به صنایع و شرکت‌ها در برگشت سرمایه به واسطه حمایت از ورزش،

شرکت با نهادهای حمایت‌کننده	حمایت دولت و مجلس	ایجاد قوانین تشویقی برای حامیان فدراسیون ورزش و به ویژه ورزش همگانی مانند معافیت‌های مالیاتی، فراهم کردن تسهیلات اقتصادی برای شرکت‌های حامی ورزش همگانی، افزایش سهم دولت (سرمایه ذاری عمرانی) در ورزش، افزایش تسهیلات دولت به بخش ورزش، تسریع در تجاری شدن ورزش، افزایش تاسیس باشگاه‌های خصوصی، واگذاری بنگاه‌های اقتصادی دولتی (باشگاه‌ها) به بخش خصوصی، معافیت‌های مالیاتی جهت حضور بخش خصوصی در ورزش، تامین زیرساخت‌های سخت افزاری توسط دولت و سایر ارگان‌های متولی ورزش همگانی اعم از شهرداری، آموزش و پرورش، نیروهای مسلح، وزارت علوم و ...
حمایت آموزشی، علمی و پزشکی	آموزشی	استفاده روزافزون از متخصصان آکادمیک ورزش، داشتن تفکر جمعی و متخصص سالار، ضرورت نیاز به منابع انسانی متخصص، ایجاد ساختارهای تخصصی، سرمایه‌گذاری در آکادمی‌های علوم ورزشی، افزایش استفاده از متخصصان روانشناسی ورزشی، ایجاد پارک علمی، تحقیقاتی و فناوری در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های علمی، ارتقای همایش‌های علمی ورزشی، افزایش کیفیت پژوهش‌های مرتبط با توسعه ورزش، ایجاد ارتباط مناسب بین ورزش قهرمانی با پتانسیل علمی کشور،
	پزشکی	تعامل سیستم پزشکی با سیستم ورزشی، حضور متخصصان رشد در کنار ورزش پایه، افزایش حضور متخصصان درمانگر برای بازگشت صحیح ورزشکاران آسیب‌دیده به میدان، حضور درمانگران ورزشی برای بازتوانی بعد از آسیب
تبادل و تلفیق منابع مالی و ساختاری ورزش همگانی و نخبگان	منابع مالی ورزش همگانی و نخبگان	مشارکت مالی همه نهادهای متولی ورزش در تمام سطوح در ورزش همگانی، افزایش بودجه ورزش همگانی، تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن، اصلاح نظام بودجه‌ریزی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، افزایش اعتبارات ورزش همگانی در قیاس با ورزش همگانی
	منابع ساختاری ورزش همگانی و نخبگان	تخصص‌گرایی در مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، تقویت نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و قهرمانی در ورزش کشور، توانمندسازی بخش خصوصی و کاهش تصدیگری دولت، ایجاد هماهنگی مناسب در بین بخش‌های مختلف کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و ...

براساس کدهای به‌دست‌آمده، مدل تحقیق نمایان شد (شکل ۱). از شرکت‌کنندگان در تحقیق خواسته شد نظرات خود را راجع به مدل تحقیق ارائه کنند که در نهایت، اجماع نظر در مورد مدل به‌دست آمد.



شکل ۱ - مدل تلفیقی ورزش همگانی و ورزش عملکرد بالا

نتیجه گیری

هنگامی که ورزش عملکرد بالا و ورزش های همگانی (تربیت بدنی، تفریح و برنامه های تناسب اندام) به هم متصل می شوند، می توان به اهداف سازمان های ورزشی - از تناسب اندام گرفته تا موفقیت رقابتی - و اهداف تجاری دست یافت. مدل توسعه یافته، یک نظریه قابل اجرا در سطح کلان در مورد چگونگی پیشرفت ورزش عملکرد بالا و بهره مندی از مشارکت انبوه را پیشنهاد می کند. با این حال، چالش های مهمی با توسعه دهندگان ورزش به دلیل چارچوب های مفهومی و عملی ناکافی مواجه است که منجر به عملکرد ضعیف سیستم های ورزشی می شود. عناصر سطح خرد یک و دو در شکل (۱) نشان می دهد که سیستم های موفق برای اکثر ورزش ها باید تلاش کنند استعدادهای را شناسایی کرده و به تدریج، شرکت کنندگان را به ورزشکاران عملکردهای بالا تبدیل کنند. این دو از مجموعه های سلسله مراتبی ورزشکارانی پیروی می کنند که پاداش مالی دریافت می کنند و دسترسی به عملکرد چندرشته ای پیچیده تر و مبتنی بر علم، شغل و حمایت از سبک زندگی را افزایش داده اند. هدف از این مطالعه، ارائه مدل تلفیقی ورزش همگانی و ورزش عملکرد بالا بود. هفت مؤلفه در سه سطح خرد، میانی و کلان شناسایی شدند. مؤلفه های سطح خرد شامل استعدادیابی و توسعه استعداد و همچنین، حمایت از ورزشکاران مستعد بود. مؤلفه های سطح میانی شامل مراکز تمرینی و مجتمع های ورزشی، رقابت های داخلی و بین المللی، و حمایت آموزشی و علمی/پزشکی بود. مؤلفه های سطح کلان شامل شراکت با نهادهای حمایت کننده و تلفیق و تعادل منابع مالی و ساختاری ورزش همگانی و عملکرد بالا بود. حوزه خرد بر استعدادیابی، توسعه استعداد و حمایت از افراد مستعد تمرکز دارد (اسمولیانوف و همکاران، ۲۰۲۲).

حمایت اجتماعی از ورزش دانش‌آموزی، فرآیندهای ساختار سازمانی، بسترهای آموزشی-علمی، ایجاد نگرش ورزش‌خواهی، توسعه منابع مالی ورزش، ایجاد نظام جامع استعدادیابی ورزشی، فرآیند استعدادیابی در مدارس با رویکرد آمایش سرزمینی و بر مبنای استعداد ذاتی، حمایت مالی کافی برای ورزش، تشکیل تیم و لیگ‌های دانش‌آموزی، تصویب و تسهیل قوانین و مقررات برای جذب حامی مالی و بخش خصوصی، افزایش سرانه فضای ورزشی، توسعه پروژه‌های عمرانی از جمله عوامل مؤثر بر قهرمان‌پروری در ورزش، ذکر شده‌اند (عروف‌زاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ دمبورووسکا و همکاران، ۲۰۱۷، شعبانی، ۱۳۹۶)؛ که همسو با یافته‌های این مطالعه هستند. برای پیشرفت مراکز آموزشی، بیشتر برنامه‌ها باید هزینه کمتری داشته باشند و بدون در نظر گرفتن توانایی مالی یا استعداد، دسترسی به آنها آسان‌تر باشد. همه شرکت‌کنندگان باید به تمرینات آموزشی حرفه‌ای‌ها دسترسی داشته باشند؛ نه فقط کسانی که می‌توانند به‌عنوان ورزشکار هزینه پرداخت نکنند. برنامه‌ها و امکانات باید مقرون به صرفه‌تر شود و نوآموزان در هر سطحی پذیرفته شوند. مدارس باید زمین‌های بازی و امکانات خود را باز کنند و مکان‌های بیشتری برای بازی در عصرها و آخر هفته‌ها ارائه کنند (پروژه بازی، ۲۰۱۷).

عملکرد مؤثر سطح خُرد به عنصر سه (سطح میانی) نیاز دارد که شامل امکانات، تجهیزات و دسترسی آسان برای هر سن و سطح مشارکت است که در سایر مطالعات هم به آنها اشاره شده (سینگ و دورجا، ۲۰۱۴؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۸؛ هیل، ۲۰۲۱؛ عرف‌زاد و همکاران، ۱۴۰۳؛ هونگ و فریزر، ۲۰۲۳) و همسو با یافته‌های این مطالعه است. مؤلفه دیگر سطح میانی، مسابقات به‌خوبی سازماندهی شده در همه سطوح و ادغام مسابقات تجاری در برنامه مسابقات آماتوری است؛ که به‌تدریج ورزشکاران را برای دستیابی به اوج عملکرد در رویدادهای مهم آماده می‌کند. وضعیت میزبانی رویدادهای بین‌المللی در کشور در وضعیت تدافعی قرار دارد؛ که لازم است تمهیدات جدی در این حوزه اندیشیده شود (سیف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). شرط مهم دیگر برای سطح خُرد (عنصر چهار)، مسابقات به‌خوبی سازماندهی شده در همه سطوح و تلفیق مسابقات تجاری در برنامه مسابقات آماتوری است؛ که به‌تدریج ورزشکاران را برای دستیابی به اوج عملکرد در رویدادهای مهم آماده می‌سازد. افزایش رقابت جهانی، تعداد فزاینده‌ای از کشورها را تشویق می‌کند تا رویکرد استراتژیک‌تری برای توسعه ورزشکاران نخبه اتخاذ کنند و خود را از کشورهای رقیب متمایز کنند. مطالعات دیگر، این دیدگاه را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که رویکردهای ملی به‌طور فزاینده‌ای بر یک مدل همگن از توسعه ورزش نخبگان استوار است؛ اگرچه هر کشور هنوز تغییرات داخلی را نشان می‌دهد (دربو و همکاران، ۲۰۲۴؛ گویدوتی و همکاران، ۲۰۲۳؛ مازی و همکاران، ۲۰۲۰). عنصر پنجم (سطح میانی) حمایت آموزشی و علمی است. مربیان خوب، سطح اضطراب را کاهش می‌دهند و در عین حال، عزت‌نفس را افزایش می‌دهند و در نتیجه باعث طولانی‌شدن دوران حرفه‌ای ورزشکار می‌شوند (پروژه بازی، ۲۰۱۷). پشتیبان علمی (فیزیولوژی ورزشی و پزشکی ورزشی، بیومکانیک ورزشی، روانشناسی ورزشی و آنتروپومتری ورزشی)، برنامه‌های تحقیقاتی سیستماتیک، بورسیه‌ها و کمک‌های مالی (سینگ و دورجا، ۲۰۱۴)، استفاده هماهنگ از اطلاعات علمی و سایر منابع هم به موفقیت بین‌المللی در ورزش کمک می‌کنند (دمبورووسکا، لویکا و آبولینز، ۲۰۱۷).

این روند در بسیاری از کشورها بر رابطه بین حکمرانی ورزش عملکرد بالا و حکمرانی ورزش همگانی فشار وارد کرده است. افزایش هزینه‌ها برای ورزش عملکرد بالا بسیاری از کشورها را مجبور کرده که اولویت را ورزش عملکرد بالا قرار دهند. این تمایل به حذف اولویت‌بندی، به‌طور فزاینده‌ای با اصول سیاست‌های ورزش همگانی که به‌سمت شمول و تنوع هدایت می‌شوند، در تضاد است. اگر تقاضا برای موفقیت افزایش یابد، یا اگر دولت‌ها منابع کمتری به ورزش عملکرد بالا اختصاص دهند؛ این تنش بیشتر تشدید می‌شود و بحث‌های شدیدی در بسیاری از کشورها در مورد اصول اساسی سیاست‌های ورزش عملکرد بالا و ورزش همگانی، برانگیخته می‌شود.

¹ - Singh & Dureja

² - Dombrowska, Luika & Ąboliņš

بدون شک، چنین بحثی به مفاهیم اصلی دیگر در نظریه حکمرانی خواهد پرداخت: مشروعیت^۱ و پاسخگویی.^۲ بودجه ورزش عملکرد بالا به‌طور فزاینده‌ای توسط انتظار بازگشت سرمایه‌گذاری و دستیابی به اهداف مشخص شده (یعنی یک تمرکز خروجی‌گرا) هدایت می‌شود. از سوی دیگر، مشروعیت و پاسخگویی در تأمین مالی ورزش همگانی مبتنی بر استدلال‌های مربوط به رویه‌های دموکراتیک، عدالت اجتماعی، انصاف و برابری (یعنی یک تمرکز ورودی‌گرا) است. در اینجا نیز می‌توان انتظار داشت که این تفاوت، تنش بین سیاست‌های ورزش عملکرد بالا و همگانی را تقویت کند. در حکمرانی ورزش عملکرد بالا، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای دولت‌ها و نهادهای حاکم بر ورزش، نحوه کنارآمدن با این تنش اساسی است. با این حال، سیاست‌های تمرکز ورودی‌گرای ورزش همگانی به‌راحتی می‌تواند واکنش مخالف را برانگیزد (اسمولیانوف و همکاران، ۲۰۲۲). سیستم‌های ورزشی موفق به حمایت اجتماعی در سطح کلان و تأمین مالی متعادل ورزش‌نخبگان و همگانی نیاز دارند؛ که از منابع مختلف، برنامه‌ها و امکانات ورزش همگانی و عملکرد بالا که توسط ادارات دولتی، کمیته المپیک کشور، نهادهای حاکم ملی و باشگاه‌ها تأمین می‌شوند. اگر ورزش عملکرد بالا و ورزش‌های تفریحی-آموزشی در نقاط توسعه فوق به هم متصل شوند؛ می‌توانند به اهداف سازمان‌های حمایت‌کننده از جمله اهداف تجاری، سطوح مثبت سلامت و تناسب اندام، عناصر مختلف سرمایه اجتماعی و توسعه جامعه، موفقیت در مسابقات بزرگ جهانی و غرور ملی دست یابند.

برای بهبود حمایت از ورزشکاران، مزایای روش‌های آموزشی پیشرفته، ترمیم و پیشگیری از بیماری، باید بیشتر بر ورزشکاران سطح متوسط و جوان متمرکز شود؛ تا اطمینان حاصل شود که همه ورزشکاران از حمایت کافی برای مشارکت سالم مادام‌العمر برخوردار می‌شوند. در سطح میانی، برای پیشبرد مراکز آموزشی، دسترسی به اکثر برنامه‌ها بدون در نظر گرفتن توانایی مالی یا استعداد باید آسان‌تر باشد و همه شرکت‌کنندگان باید مربیان واجد صلاحیت داشته باشند. لازم است عوامل حیاتی برای موفقیت نخبگان شناسایی و سپس، آن اطلاعات در اختیار مربیان و ورزشکاران قرار گیرد. تا ورزشکاران و مربیان بتوانند از حمایت آموزشی و تبلیغاتی بهتر، امکانات و زیرساخت‌های بهتر و تمرکز بر ساخت اماکن جدید و بهره‌وری بالاتر برای دسترسی و استفاده بهتر از امکانات فعلی در این مسیر موفق شوند. بهبود سازماندهی رویدادها و ارتباطات برای افزایش مشارکت جمعی در این مسیر کمک‌کننده است. اگر درآمدهای حامی مالی قهرمانی کشور برای مسابقات کوچک‌تر استفاده شود، این رویدادهای کوچک، شانس بیشتری برای موفقیت خواهند داشت؛ بنابراین، تعداد بیشتری از آنها می‌توانند برگزار شوند و شرکت‌کنندگان بیشتری می‌توانند در این رویدادها شرکت کنند و به ورزشکاران بیشتری برای ماندن در ورزش و پیشرفت، فرصت دهند. در سطح کلان، مهیاء کردن فرصت‌های بیشتر برای ورزشکاران مبتدی و متوسط می‌تواند شرکت‌کنندگان بیشتری را جذب کند. برای افزایش بودجه عمومی هر ورزش، نهادهای ملی ورزشی باید مستقیماً با دولت‌ها همکاری کنند و بر روند کاهش مشارکت تأکید کنند و نشان دهند که چگونه کمک‌های مالی آنها می‌تواند سلامت عمومی را بهبود بخشد.

¹ - Legitimacy

² - Accountability

منابع

- رضایی، شمس‌الدین، قراخانلو، رضا؛ سلیمانی‌مقدم، رضا (۱۳۹۸). الگوی پارادایمی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۶(۴۵)، ص ۱۴۹-۱۶۵.
- سیف‌زاده، علی؛ قنبری، علی؛ محمدی، اصغر (۱۳۹۴). تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کسب میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ بین‌المللی ورزشی در ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۴(۲۹)، ص ۱۶۰-۱۸۲.
- شعبانی عباس (۱۳۹۶). مطالعه تحلیل محیطی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور. *مدیریت نظامی*، ۷(۲)، ص ۹۶-۱۱۴.
- ططری، احسان؛ احسانی، محمد؛ کوزهچیان، هاشم؛ نوروزی سید حسینی، محمد (۱۳۹۸). طراحی مدل الزامات پیاده‌سازی بازاریابی اجتماعی در ورزش‌های تفریحی کشور با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱(۵۳)، ص ۳۳-۵۸.
- عروف‌زاد، شهرام؛ نصیری خوزانی، مهدی؛ یزدانی، مهدی؛ فنایی، انسیه (۱۴۰۳). ارائه الگوی قهرمان‌پروری با رویکرد توسعه ورزش دانش‌آموزی در ایران. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۲(۴۶).

- Dombrovska, A., Luika, S. & Āboliņš, V. (2017). High-performance sport management in Latvia: A review of athlete's view. *LASE Journal of Sport Science*, 8(1), p. 35-53.
- Drew, M.K., Toohey, L.A., Smith, M., Baugh, C.M. & Carter, H. (2024). Health Systems in High-Performance Sport: Key Functions to Protect Health and Optimize Performance in Elite Athletes. *Sports Medicine*, no. 53, p.1479-1489.
- Finlay, O.J.A., Mugford, A., Bredin, S., Scott, A., Taunton, J. & Warburton, D. (2020). Managing Change and the Related Performance Dimensions of Multiple-Discipline Science and Medical Services Departments in High Performance Sports Organizations: A Systematic Review. *Research & Investigations in Sports Medicine. Res Inves Sports Med*, 7(2).
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S. & Capranica, L. (2023). Sports Management Knowledge, Competencies, and Skills: Focus Groups and Women Sports Managers' Perceptions. *Sustainability*, no. 15.
- Hill, J.G. (2021). *High Performance: Exploratory Study into the High-Performance Model and Qualitative Secondary Analysis of Elite Sport Management in the United States*. A dissertation of Ph.D. University of Kentucky.
- Hong, H.J. & Fraser, I. (2023). High-performance athletes' transition out of sport: developing corporate social responsibility. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(4).
- Hutchinson, M. (2017). Political activity in escalation of commitment: Sport facility funding and government decision making in the United States. *Sport Management Review*, 21(3), p. 263-278.
- Mazzei, L.C., De Bosscher, V., Julio, U.F., Cury, R.L. & Böhme, M.T.S. (2020): High-performance judo: identification of the organizational factors influencing international sporting success. *Managing Sport and Leisure*, 26(3).
- Nash, C., Crespo, M. & Rafael Martínez-Gallego, R. (2024). Creating and Sustaining a High-Performing Tennis Culture. *International Sport Coaching Journal*, 12(3).
- Otte, F., Yearby, T. & Myszk, S. (2024). The Role of Skill Acquisition Specialists Within Sports-Why Every High-performance Sports Organization Needs These Experts! *Journal of Expertise*, 7(3), p. 1-15.
- Papich, M.C., Bloom, G.A. & Dohme, L. (2024). Developing Close, Trusting Coach-Athlete Relationships with High-Performance Adolescent Tennis Players. *International Sport Coaching Journal*, 12(3).

- Project Play. (2017). *State of Play 2017 Trends and Developments Report*. The Aspen Institute. URL= <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/2017/12/FINAL-SOP2017-report.pdf>
- Quinn, N., Misener, L. & Howe, D. (2020). All for one and one for all? Integration in high-performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 27(1).
- Richard, V., Cairney, J. & Woods, C.T. (2023) Holding open spaces to explore beyond: Toward a different conceptualization of specialization in high-performance sport. *Front. Psychology*, no. 14.
- Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G. & Serpell, B.G. (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine*, 8(25).
- Singh, J. & Dureja, G. (2014). Sports Excellence: A pathway from grass roots to elite performance Level. *Education practice and innovation*, no.1, p. 51-60.
- Smalianiv, P., Morrisette, J.N., Boucher, C., Dolmatova, T., Schon, C. & Dion, S. (2022). Comparing the practices of USA skiing and snowboarding against a global model for integrated development of mass and high-performance sport. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(7), p. 1779 – 1791.
- Smolianov, P., Morrisette, J.N., Ridpath, B.D., Boucher, C., Dion, S., Schoen, C., Stone, N., O'Connor, C. & Miles, K.B. (2020). Comparing the Practices of US Golf Against a Global Model for Integrated Development of Mass and High-Performance Sport. *International Journal of Golf Science*, 9(1), p. 1-24.
- Sotiriadou, P. & De Bosscher, V. (2013). *Managing high performance sport*. Oxon: Routledge.