

Analysis of management themes of high performance athletes

Mahmood Anvari

Ph.D. student of sport management, Sport sciences department, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Alireza Zamani Nukaabadi*

Assistant professor of sport management, Sport sciences department, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Ahmadreza Askari

Assistant professor of sport management, Physical education and sport sciences department, Mobarakeh branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Abstract

Objective: The purpose of this study was to provide a high performance elite sport management model.

Methodology: The research method was exploratory phenomenology, which was conducted by thematic analysis. The statistical population includes knowledgeable and expert academic staff 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 coaches and level athletes. It was national. The participants were selected in a purposeful and snowball way. A total of 16 in-depth semi-structured interviews were conducted. Theoretical saturation was achieved in the 14th interview, but two more interviews were also conducted. In order to analyze the data, the theme analysis method and specifically the theme network method was used.

Results: Themes were placed in three inclusive, organizing and basic groups. The macro theme included tools (hardware and software) and resources (human and financial). The middle comprehensive theme included knowledge (intellectual capital and specialized teams) and events (national and international). The theme of wisdom included organization (expert-oriented and program-oriented) and talent management (talent development and systemic governance).

Conclusion: For the development of high performance sports, it is necessary to develop public and high performance sports programs and facilities with the cooperation of government departments, the country's Olympic Committee, national sports institutions and clubs, the power between the government on the one hand and sports institutions is balanced.

Keywords: High performance, elite, sport.

* Corresponding Author: E-mail: alirezazamani@iau.ir

How to Cite: Anvari M., Zamani Nukaabad A., Askari A. Analysis of management themes of high performance athletes, Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(2):127-142.



تحلیل مضامین مدیریت ورزشکاران عملکرد سطح بالا

محمود انوری

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

علیرضا زمانی نوکاآبادی*

استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

احمد رضا عسکری

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

هدف: هدف از انجام این مطالعه ارائه مضامین مدیریت ورزش نخبگان عملکرد سطح بالا بود.

روش‌ها: روش پژوهش از نوع پدیدارشناسی اکتشافی بود که به شیوه تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه آماری شامل اعضای هیات علمی آگاه و متخصص در زمینه موضوع پژوهش، روسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران فعلی و سابق ورزش عملکرد بالا، مدیران کنونی و سابق کل ادارت ورزش و جوانان، مربیان سطح بالا و ورزشکاران در تراز ملی بود. شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. در مجموع ۱۶ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. اشباع نظری در مصاحبه ۱۴ به دست آمد اما دو مصاحبه دیگر هم انجام شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و به طور مشخص از روش شبکه مضامین استفاده شد.

یافته‌ها: مضامین در سه گروه فراگیر، سازماندهنده و پایه قرار گرفتند. مضمون کلان شامل ابزارها (سخت‌افزار و نرم‌افزار) و منابع (انسانی و مالی) بود. مضمون فراگیر میانی شامل دانش (سرمایه فکری و تیم‌های تخصصی) و رویدادها (ملی و بین‌المللی) بود. مضمون خرد شامل سازمان (تخصص‌گرا و برنامه‌محور) و مدیریت استعداد (توسعه استعداد و حکمرانی سیستمیک) بود.

نتیجه‌گیری: برای توسعه ورزش عملکرد بالا ضروری است برنامه‌ها و امکانات ورزش همگانی و عملکرد بالا با همکاری ادارات دولتی، کمیته المپیک کشور، نهادهای ملی ورزشی و باشگاه‌ها توسعه یابد، قدرت بین دولت از یک سو و نهادهای ورزشی متوازن باشد، برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش در مدارس و دانشگاه‌ها یکپارچه شود، تعداد مربیان متخصص و حرفه‌ای و آموزش‌دیده در تمام سطوح افزایش یابد، سیستم مسابقات برنامه‌ریزی شده اجرا شود.

واژه‌های کلیدی: عملکرد بالا، نخبه، ورزش.

* نویسنده مسئول: E-mail: alirezazamani@iaui.ac.ir

انوری محمود، زمانی نوکاآبادی علیرضا، عسکری احمد رضا، تحلیل مضامین مدیریت ورزشکاران عملکرد سطح بالا، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، تابستان ۱۴۰۴، ۴(۲): ۱۲۷-۱۴۲.

مقدمه

ورزش عملکرد بالا^۱ را می‌توان به عنوان نقطه‌نهایی توسعه ورزش در نظر گرفت و هر ورزشکار یا تیمی را دربرمی‌گیرد که در سطح بین‌المللی یا ملی رقابت می‌کند. این حوزه شامل ورزش‌های المپیک و غیرالمپیک، ورزش و تیم‌های ورزشی حرفه‌ای (مثل فوتبال و بسکتبال) و ورزش‌های نوظهور مانند ورزش‌های سبک زندگی که به عنوان ورزش‌های رایج در حال ظهور هستند (مانند موج‌سواری) می‌باشد (سلاوی، کریستائنسن و هنریکسن^۲، ۲۰۲۵). مدیریت ورزش عملکرد بالا مجموعه‌ای از چندین رشته است که شامل مدیریت، عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد مدیریت و موفقیت در ورزش عملکرد بالا می‌شود (ناش، کرسپو و مارتینز-گالگ^۳، ۲۰۲۴). ورزش عملکرد بالا به عنوان فرآیند و نتایج ورزشکاران و مربیان در محیط‌های تمرینی روزانه و رقابت در انتهای طیف ورزشی توصیف شده و توسط یک تیم پشتیبانی بسیار متخصص متشکل از مربیان، مدیران، متخصصان، کادر پزشکی، و شناسایی ورزشکاران با استعداد و استخدام افرادی که پتانسیل انطباق با مدل عملکرد بالا را دارند، نمایندگی می‌شود. کیفیت خروجی‌های این سیستم به طور مستمر با مشارکت ورزشکاران در مسابقات با استانداردهای روزافزون و انجام آزمایش‌های منظم علوم ورزشی ارزیابی می‌شود. نتایج این برنامه‌ها به عنوان راهنمای برنامه‌ریزی و رویه‌های توسعه برای سال‌های آینده کمک می‌کند (پیچ، بلوم و دامی^۴، ۲۰۲۳).

مدیریت ورزش عملکرد بالا، یک ورزشکار نخبه^۵ را به عنوان کسی که کشور خود را در یک رقابت ورزشی بین‌المللی بزرگ نمایندگی کرده، طبقه‌بندی می‌کند. اصطلاح نخبه در طیف گسترده‌ای از زمینه‌های ورزشی استفاده شده است. این طیف از نمونه‌هایی از ورزشکاران نخبه در گروه سنی زیر ۹ سال (رویکردی که به شدت محکوم شده) تا ورزشکارانی که در سطوح ارشد بین‌المللی رقابت می‌کنند متغیر است (بیکر^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت ورزشی عملکرد بالا یک زیرمجموعه در حال رشد در حوزه مدیریت ورزشی است که بر ترکیب منحصر به فرد مدیریت، رهبری و توسعه عملکرد مورد انتظار برای سطوح نخبه رقابت ورزشی تمرکز دارد (ناش، کرسپو و مارتینز-گالگ^۳، ۲۰۲۴) و هدف آن، تولید ورزشکارانی است که در سطح جهان رقابت کنند و درک روشنی از ویژگی‌های مورد نیاز برای برنده شدن در اوج رقابت‌ها داشته باشند (کینگ و همکاران^۷، ۲۰۲۵).

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^۸، ۲۰۲۴). تحقیقات مدیریت ورزشی عواملی را مشخص کرد و عوامل مورد نیاز برای موفقیت در سیستم‌های ورزشی نخبگان در کشورهای مختلف را بررسی کرد و اصطلاح عملکرد بالا را به این مدل‌های نمونه موفقیت مرتبط می‌کند (به عنوان نمونه، دی بوشر و همکاران، ۲۰۰۸؛ هولیهان و گرین، ۲۰۰۸؛ سوتیریادو و شیلبری، ۲۰۰۹؛ مازی و همکاران^۹، ۲۰۲۰؛ دریو و همکاران، ۲۰۲۴؛ ناش و همکاران، ۲۰۲۴).

تحقیقات قبلی در مورد مدل ورزش عملکرد بالا اهمیت تعریف رشته و عناصری را که این رشته مدیریت ورزشی نخبه را تشکیل می‌دهند ثابت کرد (به عنوان نمونه، اسمولیانوف و زاگوس، ۲۰۰۸؛ سوتیریادو و دی بوشر، ۲۰۱۳؛ مور^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ نورای و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). اسمولیانوف و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بر روی مولفه‌های مدل عملکرد بالا در گلف، این ایده را ارائه دادند که مشارکت گسترده ورزشی منجر به توسعه عملکردهای ورزشی نخبه می‌شود. یک ایده کلیدی در این فرآیند توسعه شرکت‌کنندگان از سطح تفریحی تا عملکرد بالا شامل برنامه‌هایی است که ورزشکاران را برای مسابقات ملی و بین‌المللی آماده می‌کند و شامل سطوح کلان، میانی و خرد سیاست و حمایت است. مولفه‌های سطح کلان به حمایت اجتماعی-اقتصادی، فرهنگی،

⁷ King, et al.

⁸ Otte, Yearby, & Myszka

⁹ Mazzei et al.

¹⁰ Moore

¹¹ Nouryy et al.

¹ High performance sport

² Schlawe, Christiansen, & Henriksen

³ Nash, Crespo, & Martínez-Galleg

⁴ Papich, Bloom, & Dohme

⁵ Elite

⁶ Baker

قانون‌گذاری و سازمانی از یک نظام ورزشی ملی توسط کل جامعه اشاره دارد. سطح میانی شامل زیرساخت‌ها، پرسنل و خدماتی است که امکان ارائه سیاست‌های ورزشی را فراهم می‌کند و سطح خرد شامل عملیات، فرآیندها و روش‌های توسعه فردی ورزشکاران است که البته این مولفه‌ها در سطوح مختلف همپوشانی دارند. عناصر سطح یک و دو نشانگر این مورد است که سیستم‌های موفق برای اکثر ورزش‌ها، تلاش می‌کنند استعدادها را شناسایی کرده و به تدریج شرکت‌کنندگان را به ورزشکاران عملکردهای بالا تبدیل کنند. عملکرد موثر در این سطوح به امکانات، تجهیزات و مربیگری با کیفیت بالا و دسترسی آسان برای هر سن و سطح مشارکت نیاز دارد. شرط مهم دیگر در این سطوح، مسابقات خوب سازماندهی شده و تلفیق مسابقات تجاری با مسابقات آماتوری است که به تدریج ورزشکاران را برای دستیابی به اوج عملکرد در رویدادهای مهم آماده می‌کند. در این راستا به پشتیبانی آموزشی، علمی، پزشکی، فلسفی و تبلیغاتی نیاز است و مشارکت گسترده می‌تواند منابع کافی و تبادل تخصص هم برای ورزش همگانی و هم ورزش نخبگان به دست آورد. هیل (۲۰۲۱) با استفاده از مصاحبه و تحلیل محتوا مطالعه‌ای با هدف کشف عناصر تشکیل دهنده مدیریت ورزشی عملکرد بالا در دوومیدانی ایالات متحده انجام داد. نتایج 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. مقوله‌هایی که در این تحقیق به دست آمد شامل سطح رقابت، مدیریت برنامه، عملیات، توسعه ورزشکاران، امور مالی، معیارهای انتخاب ورزشکار، مدیریت کارکنان، مدیریت تیم/ورزشکار، منابع، ارتباطات و رهبری بود. موفقیت ورزشی در صحنه جهانی ساده نیست. دولت‌ها در سرتاسر جهان مبالغ هنگفتی از پول و متخصصان زمان قابل توجهی را صرف طراحی و ارائه سیاست‌ها، برنامه‌ها و سیستم‌هایی می‌کنند که قصد دارند به پیروزی دست یابند. مجموعه تحقیقاتی رو به رشدی وجود دارد که ویژگی‌های کشورهای موفق ورزشی را از سطح کلان و متوسط (سیاست‌ها و

سیاست‌های ورزشی) توصیف و تحلیل می‌کند (بارکر-روچی و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ داوولینگ و همکاران^۲، ۲۰۱۸). در این حوزه مطالعاتی هم در حوزه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در داخل ایران انجام شده است. دولت و نهادهای وابسته، واسطه‌ها، حامیان مالی، مدیران ورزش کشور و مدیران عامل باشگاه‌ها، مربیان و بازیکنان، کادر اجرایی، افراد قدرتمند و مدیران صنعتی بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران مشخص شده‌اند (سهرابی، محرم‌زاده، نقی‌پور باقی و عزیزیان کهن، ۱۴۰۳). الزامات مدیریتی، بسترهای مالی - اقتصادی، بسترهای اجتماعی و فرهنگی، بسترهای سیاسی، بسترهای قانونی، الزامات منابع انسانی، بسترهای آموزشی - علمی، بسترهای جغرافیایی، زمینه‌های رسانه‌ای، سیستم استعدادیابی، شبکه حمایتی، ویژگی‌های شخصی، بسترهای فیزیکی و رویدادهای ورزشی به‌عنوان مفاهیم اصلی مرتبط با توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای شناسایی شده‌اند (نقی‌پور گیوی و رسایی‌راد، ۱۴۰۲). هفت عامل شامل عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل فناوری، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل ورزشی، عوامل مدیریتی و اماکن و تجهیزات بر توسعه ورزش تکواندو کشور موثر می‌باشند به‌طوری که عوامل مدیریتی بالاترین و عوامل سیاسی پایین‌ترین رتبه را دارند (ایمان‌زاده، خدایاری، قاسمی و راسخ، ۱۴۰۰). در ارزیابی عملکرد فدراسیون بولینگ، بلیارد و بوکس جمهوری اسلامی ایران اعزام به مسابقات بین‌المللی در رتبه اول و دسترسی به نتایج بین‌المللی در آخرین رتبه قرار داشتند. از سوی دیگر، بررسی شرایط در بخش بقای مالی، نشان دهنده وضعیت ضعیف آن بود. همچنین نتایج نشان داد بین اکثر بخش‌های ارزیابی عملکرد در این فدراسیون همبستگی مثبتی وجود دارد (جنت‌نیا، اشرف گنجویی، زارعی و حاج انزهایی، ۱۴۰۱). در همین راستا، ارزیابی عملکرد فدراسیون شطرنج نشان داد که فدراسیون در دوره مدیریت جدید نسبت به دوره قبلی پیشرفت داشته است. این فدراسیون در زمینه امور مدیریتی و مالی، بیشترین و در زمینه آموزش، پژوهش و فرهنگی، کمترین میزان پیشرفت را داشته و در زمینه عوامل موثر بر پیشرفت نیز، عامل مدیریت و امور مالی بیشترین و عوامل

¹ Barker-Ruchti et al.

² Dowling et al.

درک علمی زمینه، فرایندها و عواملی ارائه می‌دهد که در مدیریت ورزش عملکرد بالا نقش دارند. همچنین بینشی در مورد انواع منابع مورد نیاز، ورودی دینفعان، نقش‌ها و روابط در توسعه ورزشکاران از سطح پایه تا سطح عملکرد نخبه ارائه می‌دهد. با این وجود، ماهیت پیچیده مدیریت ورزش عملکرد بالا تا حد زیادی مورد بررسی قرار نگرفته و نظریه‌پردازی نشده است (ریچارد، کایرنی و وودز^۵، ۲۰۲۳). مدل ورزش عملکرد بالا و مدیریت ورزش نخبگان به حوزه‌ای تبدیل شده که به تحقیقات مهم تری نیاز دارد زیرا به عنوان یک نتیجه مستقیم از پیچیدگی روزافزون محیط عملکرد بالا، یک صنعت کامل از مربیان، نمایندگان، مدیران، مشاوران، مشاوران و مربیان به طور چشمگیری افزایش یافته‌اند و نیازمند رویکرد جدیدی برای مدیریت هستند، و مشوق‌های مالی مرتبط با بخش ورزش عملکرد بالا، ظهور رویکردهای بسیار حرفه‌ای و سیستماتیک برای آماده‌سازی ورزشکاران و تیم‌ها را تحریک می‌کند (هلدن، واگستاف، ویدی و براون^۶، ۲۰۲۵). سیستم‌های ورزشی عملکرد بالا برای هدایت برنامه‌ریزی برای توسعه ورزشکاران با استعداد جوان، ورزشکاران و مربیان سطح نخبه، و سازمان‌ها بر اساس این باور ایجاد می‌شوند که موفقیت ورزشکاران را می‌توان تحت تأثیر مداخله انسان قرار داد. با این حال، همان‌طور که مقایسه‌های بین‌المللی سیستم‌های عملکرد بالا نشان می‌دهد، این سیستم‌ها مختص ورزش و مهم‌تر از همه، خاص کشور هستند و توسط فرایندهای فرهنگی، اقتصادی و سیاسی شکل می‌گیرند (اکاویو، روسلاینی و گریس^۷، ۲۰۲۴). بر این اساس، این مطالعه به تحلیل مضامین مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا (نخبگان) می‌پردازد.

روش پژوهش

روش پژوهش از نوع پدیدارشناسی اکتشافی بود که به شیوه تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه آماری شامل اعضای هیات علمی آگاه و متخصص در زمینه موضوع پژوهش، روسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های

فن‌آوری اطلاعات و ورزشکاران، کمترین میزان تأثیر بر پیشرفت فدراسیون را داشته‌اند (محمودی، نوروزی سیدحسینی و صفاری، ۱۴۰۰). در بررسی موانع و راهکارهای استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های ورزشی نشان داده شد که در بخش موانع به ترتیب فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مدیران، فرایندها و نوآوری، شرایط کلان جامعه و محیط ورزش، مدیریت و برنامه‌ریزی، قوانین و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات؛ و در بخش راهکارها، توسعه سیستم ارتباط با دینفعان، توسعه سیستم‌ها و فرایندها و آموزش و فرهنگ سازی بالاترین اولویت‌ها را داشتند. همچنین مشابه اکثر مدل‌های مدیریت کیفیت، شناسایی نیازها و انتظارات دینفعان بالاترین اولویت را داشت (بوژمهرانی، رضوی، دوستی، اکبری یزدی و الهی (۱۴۰۰). انگیزه‌های مالی برای ورزشکاران، توجه به ورزش بانوان، استفاده از مربیان توانمند، ارزیابی صحیح، اردوهای منظم، توجه به رشته‌های پرمال، مدیریت استعدادیابی، توجه به آموزش ورزشکاران، توجه به آموزش مربیان و عوامل مدیریتی از جمله عوامل موفقیت ایران در بازی‌های المپیک هستند (موسوی‌راد، ۱۳۹۸). مشخص شده ۱۵ شاخص در ۵ مولفه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فناوری و ورزشی و در سه سطح خرد، میانی و کلان می‌تواند پیش‌بینی‌کننده موفقیت کشورها در بازیهای المپیک باشد (زارعیان، الهی، سجادی و پدرام، ۱۳۹۵).

گذشت زمان و به‌ویژه در دهه گذشته، علاقه تحقیقاتی فزاینده به مدیریت ورزش عملکرد بالا از نظر تئوری و با استفاده از رویکردهای متنوع و متفاوتی مثل عملکرد سازمانی (ویناند و همکاران^۱، ۲۰۱۳)، قابلیت سازمانی (تروینس و همکاران^۲، ۲۰۱۶)، تئوری سازمانی، تئوری روابط یا دینفعان درون سازمانی و فرهنگ (سوتیریادو و دی‌بوشر، ۲۰۱۸)، رشد ورزشی (اسمولیانوف و همکاران، ۲۰۲۲)، جنسیت (دی‌هان و همکاران^۳، ۲۰۱۶) و تئوری پداگوژی (گوتروپ و همکاران^۴، ۲۰۱۷) قوی‌تر شده است. این مجموعه رو به رشد کار، یک نقطه شروع قوی در

¹ Winand, et al.

² Truyens, et al.

³ De Haan, et al.

⁴ Gowthorp, et al.

⁵ Richard, Cairney, & Woods

⁶ Holden, Wagstaff, Wady, & Brown

⁷ Ekawahyu, Ruslaini, & Grace

ورزشی، مدیران فعلی و سابق ورزش عملکرد بالا، مدیران کنونی و سابق کل ادارت ورزش و جوانان، مربیان سطح بالا و ورزشکاران در تراز ملی بود. شرکت کنندگان به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. در مجموع ۱۶ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته صورت گرفت. اشباع نظری در مصاحبه ۱۴ به دست آمد اما دو مصاحبه دیگر هم انجام شد. در جدول ۱ مشخصات شرکت کنندگان در

تحقیق ارائه شده است. سؤالات اولیه مصاحبه‌ها بر اساس یک مطالعه کتابخانه‌ای طراحی، و پس از تایید 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 گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت کنندگان انجام شود.

جدول ۱ - مشخصات شرکت کنندگان در تحقیق

ردیف	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن	سوابق کاری
۱	دکترای مدیریت ورزش	مرد	۴۵	رئیس فدراسیون
۲	دکترای مدیریت ورزش	زن	۵۰	عضو هیات علمی
۳	کارشناسی ارشد مدیریت ورزش	مرد	۴۴	مدیر عامل باشگاه
۴	دکترای مدیریت ورزشی	مرد	۵۳	عضو هیات علمی
۵	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	مرد	۴۸	مربی تیم ملی
۶	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	زن	۴۵	نایب رئیس باشگاه
۷	دکترای مدیریت ورزشی	مرد	۴۶	عضو هیات علمی
۸	کارشناسی تربیت بدنی	مرد	۶۳	مدیر عامل اسبق باشگاه
۹	دکترای 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	مدیر عامل اسبق باشگاه
۱۳	دکترای مدیریت ورزشی	مرد	۵۳	مدیر عامل اسبق باشگاه
۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مرد	۴۹	بازیکن اسبق تیم ملی و مربی تیم ملی
۱۵	دکترای مدیریت ورزشی	زن	۴۵	عضو هیات علمی
۱۶	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مرد	۴۹	بازیکن تیم ملی

جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است، تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد و الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد. تحلیل مضمون به روشهای مختلفی قابل انجام است. جایگاه مضمون در شبکه مضامین یکی از آنها است و برای ارائه روش شبکه مضامین^۱ مورد استفاده قرار گرفت. شبکه مضامین براساس روندی مشخص، پایین‌ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می‌کشد (مضامین پایه)، سپس با دسته‌بندی این مضامین و تلخیص آنها به

اصول مجردتر و انتزاعی‌تر دست پیدا می‌کند (مضامین سازمان‌دهنده). در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن درمی‌آیند (آتراید-استرلینگ^۲، ۲۰۰۱). براین اساس، داده‌های حاصل از مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل مضمون و به صورت توصیفی تفسیری مورد پردازش قرار گرفت. سپس با مراجعه مجدد و مرور مصاحبه‌های صورت گرفته، چارچوب نهایی تحقیق تدوین شد.

جهت ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده شد. باورپذیری^۳ به این معنی است که آیا یافته‌های تحقیق برای محقق باورپذیر است (معادل روایی درونی است)؛

^۲ Attride-Stirling^۳ Credibility^۱ Thematic network

یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که عنوان شد از تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد که در جدول ۳ نمونه‌ای از مضامین ارائه شده است.

در شکل ۱ شبکه مضامین مدیریت ورزش عملکرد بالا به تصویر کشیده شده است.

بحث نتیجه‌گیری

اگرچه حوزه مدیریت ورزشی به طور وسیعی تعریف شده اما ورزش عملکرد بالا که زیرمجموعه آن است حوزه‌ای نسبتاً جدید است و از ورزش نخبگان ظهور کرده است. ورزش عملکرد بالا را می‌توان به عنوان نقطه نهایی توسعه ورزش در نظر گرفت و هر ورزشکار یا تیمی را دربرمی‌گیرد که در سطح بین‌المللی یا ملی رقابت می‌کند (هیل، ۲۰۲۱). هدف از این مطالعه تحلیل مضامین مدیریت ورزشکاران عملکرد سطح بالا بود. مضامین در سه دسته مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه قرار گرفتند. مضامین فراگیر در سه سطح کلان، میانی و خرد دسته‌بندی شدند. سطح کلان شامل دو مضمون سازمان‌دهنده افزارها و منابع بود. افزارها شامل مضامین پایه سخت‌افزار و نرم‌افزار بود. سخت‌افزار شامل تعدد اماکن تمرینی استاندارد و مطلوب، اماکن برگزاری مسابقات در حد استاندارد بین‌المللی، استراحت‌گاه‌های مناسب برای تیم‌ها بود. پاسخ‌دهندگان پیمایش اسمولیانوف، موریزتی، بوچر، دالماتوف شون و دیون^۶ (۲۰۲۲) مراکز تمرینی را در ورزش عملکرد بالا مهم برشمردند. فراهم کردن شرایطی برای واگذاری اماکن دولتی به بخش خصوصی و باشگاه‌ها، نیاز مبرم به زیرساخت‌های مناسب برای حرفه‌ای‌شدن، استانداردسازی اماکن از نظر فنی و ایمنی در بحث سخت‌افزار (رغبتی، هادوی، آقایی و الهی، ۱۳۹۸)، ساخت ورزشگاه‌های بزرگ و برگزاری مسابقات مختلف ورزشی در همه شهرها، توجه خاص به ورزش روستایی، عشایری، کارگری و اقشار خاص، گسترش عدالت ورزشی، افزایش سرانه فضاهای ورزشی همه اقشار جامعه، دسترسی ارزان و رایگان به فضاها و تسهیلات ورزشی، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و

برای باورپذیری محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری نمود، نتایج با ضریب اسکات^۱ مقایسه شد که ضریب بدست آمده ۰/۸۶ بود که نشان از نتایج قابل اتکا و باور می‌باشد. انتقال‌پذیری^۲ یعنی این که آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)؛ لازم به ذکر است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش^۳ استفاده شد، در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مطالعه و بررسی قرار گرفت، چرا که خواندن گزارش موجب می‌گردد که مشارکت‌کنندگان حقایق تازه‌ای به‌خاطر آورند یا درک جدیدی از موقعیت به‌دست آورند، ضمن این که تحلیل افراد بیرون از محدوده یک فرد، خارج از محدوده فرد یا موقعیتی است که درگیر تحقیق نیست تا نقاط کور تحقیق مشخص شود. در این راستا اتکاپذیری^۴ به این معنی است آیا اگر فرد دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد و آیا نتایج یکسان به‌دست می‌آید (معادل پایایی است). در نهایت تائیدپذیری^۵ میزانی است که یافته‌های پژوهش تائیدپذیر است؛ آیا واقعاً یافته‌ها از دل داده‌ها بدست آمده است. برای تائیدپذیری^۳ نفر صاحب نظر مضامین، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمامی مراحل به صورت جز به جز ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه نمایند، که مورد تائید آنها قرار گرفت.

سوال اصلی پژوهش این بود که مدیریت ورزش در سازمان‌های ورزشی عملکرد بالا و مشخصاً در فدراسیون‌های ورزش باید چه تمهیدات و مواردی را مهیا کند و بستر را برای توسعه ورزش فراهم کند. برای این منظور با استفاده از روش پدیدارشناسی به بررسی نظرات شرکت‌کنندگان پرداخته شد. با انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متن به مرحله استخراج مضامین حاصل شده در سه سطح مضامین پایه (نشانگرها)، مضامین سازمان‌دهنده (ملاک‌ها) و مضامین فراگیر (عوامل) منتهی گردید.

¹ Scott

² Transferability

³ Member Checking

⁴ Dependability

⁵ Confirmability

^۶ - Smolianov, Morrisette, Boucher, Dolmatov, Schoen, & Dion

قراخانو و سلیمانی‌مقدم، ۱۳۹۸) ضروری به نظر می‌رسد که همسو با این مطالعه هستند.

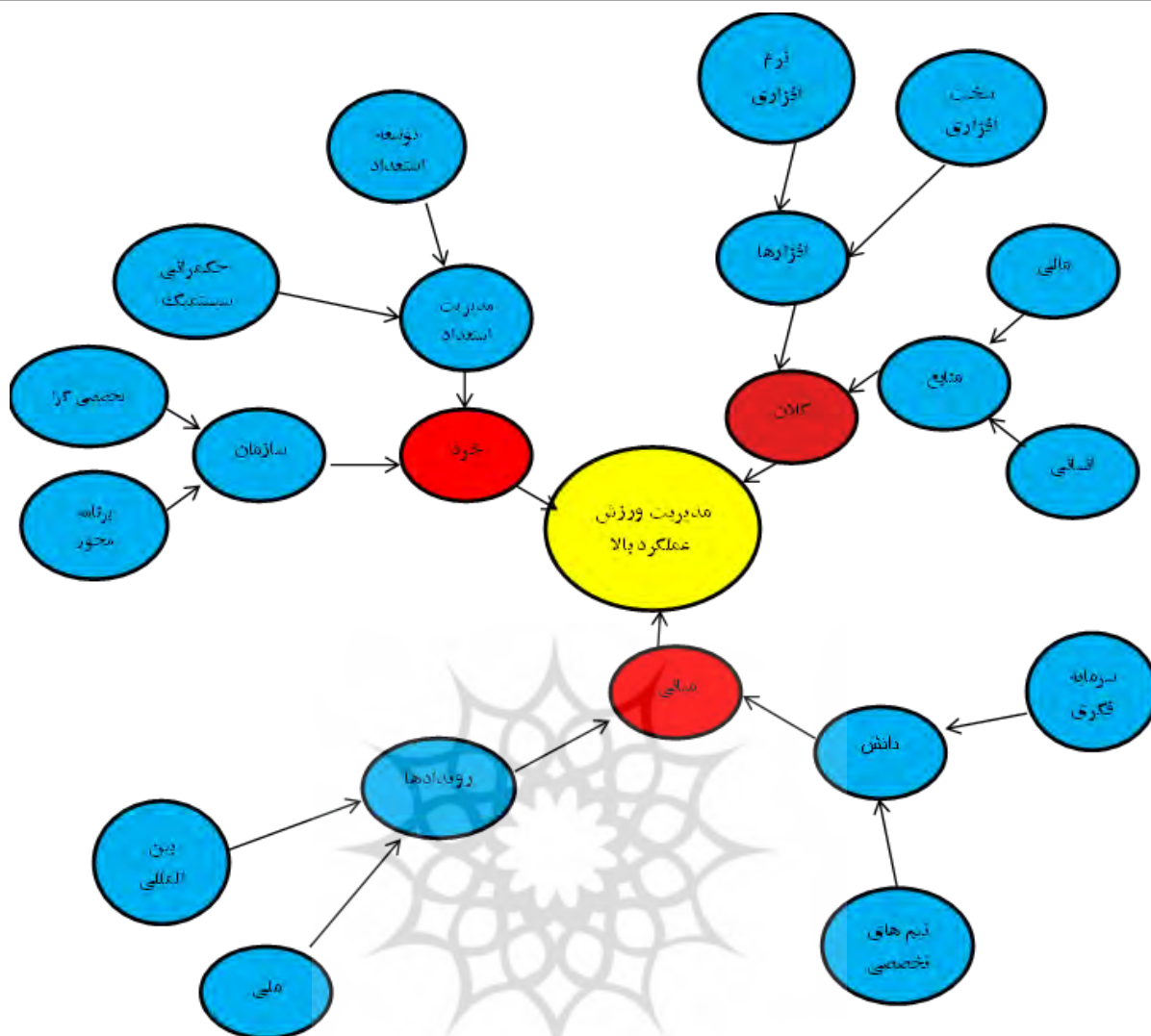
سامانه‌های پشتیبان تصمیم ورزش، توسعه عدالت اجتماعی فضاهای ورزشی، توسعه زیرساخت‌های هواداری و نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و تشکیل نهاد خیرین ورزشگاه‌ساز، ایجاد انستیتو و بانک ورزش کشور (رضایی،

جدول ۳- مضامین فراگیر، سازماندهنده و پایه و برخی کدهای اولیه

مضمون فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه
کلان	افزارها	سخت‌افزار	تعدد اماکن تمرینی استاندارد و مطلوب، اماکن برگزاری مسابقات در حد استاندارد بین‌المللی، استراحت‌گاه‌های مناسب برای تیم‌ها
		نرم‌افزار	استفاده از فناوری‌های به روز در حوزه ورزش، استفاده از تجهیزات فناورانه برای تحلیل مسابقات تیم‌ها، پایش ورزشکاران مبتنی بر فناوری
	منابع	انسانی	مدیران و پرسنل ستادی حرفه‌ای، کادرهای مربیگری حرفه‌ای، کادر پزشکی حرفه‌ای، کادر پشتیبانی حرفه‌ای
		مالی	حامیان مالی اصلی قدرتمند، حامیان خرد متنوع، جلب حمایت خیرین و واقفین، جلب حضور بخش خصوصی برای حضور در ورزش، ارتقاء برند تیم‌ها
میانی	دانش	سرمایه فکری	تیم‌های پژوهشی سطح بالا، همکاری با مراکز علمی-دانشگاهی، انتشار مجله علمی-آموزشی
		تیم‌های تخصصی	تیم‌های دانشی سطح بالا، تیم‌های مشاوره‌ای متخصص، آموزش مداوم، رسانه صادق
	رویدادها	ملی	داشتن هیات‌های ورزشی قدرتمند، نظارت بر هیات‌های استانی، مسابقات منظم داخلی درون‌استانی، منطقه‌ای و ملی، برگزاری لیگ ملی با حضور ستاره‌های داخلی و خارجی، جلب نظر باشگاه‌های معتبر برای حضور در لیگ ملی، برگزاری اردوهای باکیفیت برای تیم ملی
		بین‌المللی	حضور قدرتمند در رویدادهای بین‌المللی، نتیجه‌گرایی، گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی در سطوح مختلف
خرد	سازمان	تخصص‌گرا	فنی‌بودن مدیران، تشکیل کمیته فنی سطح بالا برای حوزه‌های مختلف، هوش سیاسی، اجتناب از گروهک‌سالاری
		برنامه‌محور	حضور سیاسیون در بالاترین رده‌های سازمان، حضور در انجمن‌های بین‌المللی ورزشی، نقش‌آفرینی در صحنه دیپلماسی کشور از طریق ورزش، جلب نظر نهادهای جهانی برای افزایش میزبانی رویدادهای بین‌المللی
	مدیریت استعداد	توسعه استعداد	گروه استعدادیاب دانشی-تجربهای، اجرای سیستم توسعه استعداد، حمایت از ورزشکاران پتانسیل‌دار، تشکیل تیم‌های رشدی در سراسر کشور، استفاده از مربیان مطرح بین‌المللی برای آموزش مربیان داخلی، استفاده مربیان داخلی از مربیان مطرح خارجی در تیم ملی به عناوین مختلف، توسعه فنی تجزیه و تحلیل کنندگان، توسعه علمی-فنی مربیان بدنساز
		حکمرانی سیستمیک	همکاری فرابخشی، تعادل و تلفیق منابع ساختاری ورزش همگانی و عملکرد بالا در ورزش

² Revaz et al.

³ Turchio et al.



شکل ۱- شبکه مضامین مدیریت ورزش عملکرد بالا

تجربه است و دگرگونی بزرگ، ناشی از نفوذ فراگیر اطلاعات و ارتباطات تکنولوژی این دگرگونی با استفاده از انواع مختلف فناوری پشتیبانی می‌شود (ریاض و همکاران^۲، ۲۰۲۳). در حال حاضر، فناوری در درجه اول از پیشرفت در ارزیابی فیزیکی، تمرینات تاکتیکی و نظارت بر عملکرد ورزشکاران و تیم‌های ورزشی عملکرد بالا پشتیبانی می‌کند از جمله حسگرهای پوشیدنی، سیستم‌های ثبت تصویر و حرکت و هوش مصنوعی (تورچو و همکاران^۳، ۲۰۲۳). که مطالعات بالا همسو با یافته‌های این مطالعه است.

نرم‌افزار شامل استفاده از فناوری‌های به روز در حوزه ورزش، استفاده از تجهیزات فناورانه برای تحلیل مسابقات تیم‌ها، پایش ورزشکاران مبتنی بر فناوری بود. تاثیر فناوری و توسعه نوآوری‌ها در ورزش به ویژه با توجه به افزایش رقابت از سوی ارائه‌دهندگان ورزش تجاری قابل توجه است و بر روند تولید و توزیع کالا و خدمات و همچنین ایجاد محصولات جدید و ورزش تاثیر می‌گذارد (وایناند، ریوکس، رونینگسون و زینتز^۱، ۲۰۱۳). در ورزش عملکرد بالا، ورزشکاران، مربیان، پرسنل پشتیبانی، و مدیران به طور فزاینده‌ای نیاز به استفاده از قدرت تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پیشبرد مشاغل خود هستند. امروزه بهبود عملکرد ورزشی در ورزش عملکرد بالا در حال

¹ Winand, Rihoux, Roninson, & Zintz

دومین مضمون کلان، منابع بود که شامل مضامین پایه انسانی و مالی است. منابع انسانی شامل مدیران و پرسنل ستادی حرفه‌ای، کادرهای مربیگری حرفه‌ای، کادر پزشکی حرفه‌ای، کادر پشتیبانی حرفه‌ای بود. یکی از موضوعات مهم در حوزه منابع انسانی حفظ و نگهداشت آنها است. هیچ مسئله‌ای به اندازه مسئله مهاجرت سرمایه‌های انسانی در دهه حاضر ورزش عملکرد بالا در کشورهای مختلف جهان را درگیر خود نکرده باشد. این امر دلایل متعددی از جمله مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، روانشناختی، فرهنگی و اقتصادی دارند (حسینی، هنری و غفوری، ۱۳۹۸؛ باقرزاده و شریعتی فیض‌آبادی، ۱۳۹۹؛ نورشرق و همکاران، ۱۴۰۱). یافته‌های آتشی و همکاران (۱۴۰۱) در تحلیل عوامل مدیریتی موثر بر باشگاه‌های ورزشی بازیکن‌پرور حاضر در لیگ برتر بسکتبال نشان داد عوامل مدیریتی شامل تمایل باشگاه‌ها به بازیکن‌پروری و توانایی باشگاه در جذب سرمایه، برندسازی باشگاه و تعامل با محیط، عوامل استراتژی‌های دولتی، زیرساخت‌ها و تجهیزات هستند که می‌تواند موفقیت باشگاه را ارتقاء دهد. در همین راستا، توجه به پرورش منابع انسانی خام مانند فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، آموزش‌دادن نیروی انسانی متخصص، نیاز به متخصصان و مشاوران بیرونی، کم‌شدن اتکا به مربیان خارجی و حمایت از نیروهای حرفه‌ای در زمینه مسائل حقوق ورزشی در مدیریت ورزش عملکرد سطح بالا حائز اهمیت هستند (رغبتی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین نتایج یک مطالعه مروری نشان داده گروه‌کاری عملکرد بالا در موفقیت این حوزه از ورزش نقش کلید دارند و چگونگی ارتباط بین رفتار تیم پشتیبان، توانایی پیش‌بینی نیازهای سایر اعضای تیم از طریق دانش دقیق در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های آنها و عملکرد تیم، و ارتقاء هویت گروهی و ارتباطات و انسجام ساختاری بسیار موثر است (سالکینوویچ و همکاران، ۲۰۲۲).

منابع مالی شامل حامیان مالی اصلی قدرتمند، حامیان خرد متنوع، جلب حمایت خیرین و واقفین، جلب حضور بخش خصوصی برای حضور در ورزش و ارتقاء برند تیم‌ها بود. سیستم‌های ورزشی موفق نیاز به حمایت اجتماعی در

سطح کلان و تامین مالی متعادل ورزش نخبگان و همگانی از هر منبع؛ برنامه‌ها و امکانات ورزش همگانی و عملکرد بالا که توسط ادارات دولتی، کمیته المپیک کشور، نهادهای حاکم ملی و باشگاه‌ها ادغام شده‌اند. قدرت متوازن بین دولت از یک سو و نهادهای ملی ورزشی، مراکز آموزشی، باشگاه‌ها و جوامع از سوی دیگر؛ تربیت بدنی و ورزش ادغام شده در مراکز مراقبت از کودکان، مدارس و دانشگاه‌ها؛ یک سیستم هرمی از باشگاه‌های ورزشی برای هر سطح مشارکت با هدف دوگانه به حداکثر رساندن مشارکت و توسعه تعالی؛ جوایز شرکت‌کننده و مربی پیشرو برای تناسب اندام و عملکرد نخبگان؛ و یارانه و مشوق‌هایی برای ورزش‌های تفریحی و نخبه که تنوع و در دسترس بودن را برای همه تضمین می‌کند؛ طیف کاملی از فعالیت‌های مرتبط با ورزش که هم برای تفریح و هم برای تعالی در همه گروه‌های سنی مناسب تامین می‌شود دارد. اگر ورزش عملکرد بالا و ورزش‌های تفریحی 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 (فاینالی و همکاران، ۲۰۲۰).

سطح میانی شامل مضامین سازماندهنده دانش و رویداد بود. مضمون دانش شامل مضمون پایه سرمایه فکری و تیم‌های تخصصی بود. سرمایه فکری شامل تیم‌های پژوهشی سطح بالا، همکاری با مراکز علمی-دانشگاهی، انتشار مجله علمی-آموزشی بود. دانش مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا عمده‌تأ باید بر بهبود عملکرد ورزشکاران، ارائه خدمات به همه ذینفعان و در نهایت پیروزی تمرکز داشته باشد (دوایر^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از راه‌های توسعه دانش مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا استفاده از سرمایه فکری است. سرمایه فکری دارایی‌های نامشهودی است که باعث خلق ارزش برای واحدهای تجاری و کسب‌وکارها می‌شود. درواقع سرمایه فکری عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. مولفه‌های سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه ساختاری

^۲ Finlay, et al.

^۳ Dwyer

^۱ Salcinovic et al.

پیچیدگی نقش‌های مختلف این نیروی کار، چالش‌های زیادی را به‌ویژه هنگام تعریف حرفه و طبقه‌بندی دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای استخدام در این حرفه، ایجاد می‌کند (دوایر^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

مضمون سازماندهنده رویدادها شامل مضامین پایه رویدادهای ملی و بین‌المللی بود. رویدادهای ملی شامل داشتن هیات‌های ورزشی قدرتمند، نظارت بر هیات‌های استانی، مسابقات منظم داخلی درون‌استانی، منطقه‌ای و ملی، برگزاری لیگ ملی با حضور ستاره‌های داخلی و خارجی، جلب نظر باشگاه‌های معتبر برای حضور در لیگ ملی، برگزاری اردوهای باکیفیت برای تیم ملی بود. مسابقات از جمله مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا است (اسمولیانوف و همکاران، ۲۰۲۱). تفاوت‌های مربوطه در استانداردهای عملکرد بین کشورها و لیگ‌های سراسر جهان شاید متفاوت باشد. به عنوان مثال، ورزشکاران ممکن است نماینده کشوری باشند که در رتبه‌بندی بین‌المللی قرار دارد یا در لیگ برتر کشوری بازی کنند که در آن ورزش محبوب نیست، کمتر توسعه‌یافته است و سیستم‌های توسعه استعداد ضعیفی دارد. به این ترتیب، ارزیابی سطح ورزشکاران نسبت به وضعیت مسابقات در داخل و خارج از کشورشان مهم است. این نکته خاص برای هر دو ورزش انفرادی و تیمی قابل اجرا است. به عنوان مثال، در برزیل، جودو یک ورزش بسیار محبوب و توسعه یافته است، در حالی که راگبی این گونه نیست. با این حال، در نیوزیلند، جودو به طور خاص محبوب یا توسعه یافته نیست، در حالی که راگبی محبوب است. در این زمینه، نمایندگی برزیل در جودو در سطح ملی به احتمال زیاد چالش برانگیزتر از رسیدن به جایگاه بین‌المللی در نیوزیلند است. به طور مشابه، نمایندگی نیوزیلند در راگبی در سطح ملی احتمالاً دشوارتر از رسیدن به جایگاه بین‌المللی در برزیل است (مک‌آولی و همکاران^۵، ۲۰۲۲). ادبیات اقتصاد ورزش در لیگ‌های ورزشی تیمی، سرنخ‌های اساسی در مورد طراحی سیستم‌های لیگ ارائه می‌دهد که به سطح حرفه‌ای‌گری بستگی ندارد. فرض بر این است که از طریق زمینه مسابقات قهرمانی، و همچنین از طریق موقعیت نسبی

است (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۵) و رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد مختلف سرمایه فکری و ابعاد مختلف پایداری کسب‌وکارهای ورزشی وجود دارد (مندعلیزاده، ۱۴۰۰) و بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد (نظری و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات این حوزه تاییدی بر این قسمت از نتایج دارند. در این میان لازم است مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا با بهبود روابط با مراکز علمی و تحقیقاتی ورزشی از نتایج مطالعات روزافزون در حوزه ورزش به نحو شایسته استفاده کند و در کادر تیمها از متخصصان بیشتر استفاده نماید.

تیمهای تخصصی شامل تیم‌های دانشی سطح بالا، تیم‌های مشاوره‌ای متخصص، آموزش مداوم، رسانه صادق بود. با توجه به این‌که موفقیت تیم‌های پشتیبانی از ورزشکاران اغلب با نتایج عملکرد ورزشی سنجیده می‌شود، شواهد از این ایده حمایت می‌کنند که موفقیت ورزشکاران معاصر می‌تواند به شدت تحت تأثیر عملکرد تیم پشتیبانی ورزشکار قرار گیرد (شامتز و همکاران^۱، ۲۰۱۹). افراد در تیم‌های پشتیبانی ورزشکاران عملکرد بالا شامل مربیان تیم/ورزشکار و اعضای تیم پزشکی و علوم ورزشی هستند که دائماً به دنبال راه‌هایی برای بهبود عملکرد و سلامت ورزشکارانی هستند که با آنها کار می‌کنند (سالکینوویچ و همکاران^۲، ۲۰۲۲). عملکرد تیمی موثر، زیربنای دستیابی به نتایج مطلوب کار مشترک است. در نتیجه، کار گروهی نامطلوب گاهی نتایج فاجعه باری برای نتایج چنین کاری دارد. در حالی که تیم‌های عملکرد بالا در ورزش نخبگان از پیشرفت‌های علمی قابل‌توجهی در آمادگی جسمانی، مشارکت و تمرین‌های ریکاوری بهره‌مند شده‌اند، ورزش نخبگان در این مورد از علم اثربخشی کار گروهی بهره‌مند نشده است (گابت و همکاران^۳، ۲۰۱۸). علوم ورزشی یک رشته چندرشته‌ای است و در نتیجه، متخصصان حرفه‌ای ورزش احتمالاً دارای طیف متنوعی از نقش‌ها هستند، مانند مربی قدرت و آمادگی یا تحلیلگر عملکرد. علیرغم نقش اساسی که مدیران عملکرد بالا و متخصصان ورزش در ورزش عملکرد بالا ایفا می‌کنند، هیچ تعریف پذیرفته شده‌ای برای هر یک از این دو نقش وجود ندارد.

¹ Schmutz, et al.

² Salcinovic, et al.

³ Gabbett, et al.

⁴ Dwyer

⁵ McAuley, et al.

دائمی تیم‌ها، جذابیت بیشتری برای مقایسه عملکرد خاص ایجاد می‌شود. یک پیش نیاز برای این امر، همکاری باشگاه‌ها و ایجاد هم‌آفرینی^۱ آنها در لیگ است. از طریق ایجاد هم‌آفرینی، باشگاه‌ها باید به سرمایه‌گذاری مشترک کمک کنند، اما از مشارکت سایر باشگاه‌ها نیز سود می‌برند و بنابراین می‌توانند سود کلی خود را افزایش دهند. اعضای یک لیگ ورزشی مطمئناً منافع مشترکی دارند و ممکن است از مشارکت آنها سود ببرند (ووراتشیک، هوریل و پوپ^۲، ۲۰۱۴). در بخش ملی، سازماندهی لیگ منظم و حفاظت از یکپارچگی مسابقات به منظور تحقق اهداف ورزشی (مانند ارتقای عملکرد ورزشی) و اقتصادی (مانند بازاریابی لیگ) حائز اهمیت است. این امر یک عملکرد کلیدی را به طراحی لیگ نسبت می‌دهد، که باید انگیزه‌هایی برای مشارکت و بهره‌برداری از پتانسیل‌های بازاریابی ایجاد کند (سوتیریادو، بروورز و دی بوش^۳، ۲۰۱۶). در ورزش‌های تیمی، رقابت باشگاه‌ها در قالب لیگ یک رویه پذیرفته‌شده مسابقات ورزشی است. ورزش‌های انفرادی در درجه اول با مسابقات انفرادی مشخص می‌شوند که در آن ورزشکاران فردی با یکدیگر رقابت می‌کنند. همچنین مسابقاتی با عناصر تیمی (مانند دو نفره در تنیس، چهار نفره در گلف، تیم‌های امدادی برای شنا) وجود دارد، اما آنها بسیار کمتر از مسابقات انفرادی هستند. در مورد ورزش‌های انفرادی، مسابقات انفرادی و تیمی معمولاً به صورت تورنمنت، مسابقات یک روزه یا سری مسابقات انجام می‌شود (کریستیانسن و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

سطح خرد شامل مضمون سازمان‌دهنده مدیریت استعداد و سازمان بود. مدیریت استعداد شامل مضمون پایه توسعه استعداد و حکمرانی سیستماتیک بود. سیستم‌های موفق برای اکثر ورزش‌ها تلاش می‌کنند استعدادها را شناسایی کرده و به تدریج شرکت‌کنندگان را به ورزشکاران عملکردهای بالا تبدیل کنند. عملکرد موثر سطح خرد به عنصر سه نیاز دارد که شامل امکانات، تجهیزات و مربیگری با کیفیت بالا و دسترسی آسان برای هر سن و

سطح مشارکت است (هونگ و فریزر^۵، ۲۰۲۳). مدل‌ها و روش‌های پیش‌بینی استعداد فعلی عموماً نادرست و غیرقابل اعتماد هستند (بیکر، اسکورر، و وات^۶، ۲۰۱۸) زیرا شاخص‌های موفقیت عملکرد اولیه شاخص‌های ضعیف موفقیت عملکرد در بزرگسالی هستند. وقتی در نظر بگیریم که زمان با دقت در مدل‌های پیش‌بینی رابطه معکوس دارد، این موضوع بیشتر تقویت می‌شود (تیل و بیکر^۷، ۲۰۲۰). به این ترتیب، هرچه مراحل شناسایی و انتخاب زودتر برای ورزشکاران جوان اعمال شود، پیش‌بینی‌های نادرست‌تری در مورد پیشرفت آنها خواهد بود. استعداد یک ظرفیت ثابت نیست و در طول زمان به صورت پویا تکامل می‌یابد. بنابراین بسیاری از ویژگی‌هایی که عملکرد برتر ورزشی را در بزرگسالان متمایز می‌کنند ممکن است بعداً در رشد ظاهر شوند (مک‌آولی، بیکر، و کلی^۸، ۲۰۲۱). بنابراین، تلاش برای شناسایی این ویژگی‌ها در مراحل اولیه رشد یک ورزشکار مشکل ساز است زیرا آنها این تغییرات را در نظر نمی‌گیرند. علاوه بر این، از آنجایی که خواسته‌ها و ویژگی‌هایی که عملکرد بهینه را در ورزش‌های خاص در بر می‌گیرند به‌طور غیرقابل پیش‌بینی در طول زمان تغییر می‌کنند، آنچه که ما اکنون به عنوان عملکرد بالا در نظر می‌گیریم ممکن است در آینده به‌طور محسوسی متفاوت باشد (بیکر و همکاران، ۲۰۱۸؛ تیل و بیکر، ۲۰۲۰).

حکمرانی سیستمیک شامل همکاری فرابخشی، تعادل و تلفیق منابع ساختاری ورزش همگانی و عملکرد بالا در ورزش است و بر کارهای حکمرانی شبکه‌ای و/یا شیوه‌های حکمرانی پیکربندی در سیستم‌های ورزش عملکرد بالا (حکمرانی بین سازمانی) بحث می‌کند (اسمولیانوف و همکاران^۹، ۲۰۲۲). برای ارتقاء ورزشکاران عملکرد بالا در بلندمدت باید بودجه و ساختارهای سیستم‌های ورزشی همگانی و نخبگان متعادل و یکپارچه باشد که بیشتر به ورودی‌های قانونی، ایدئولوژیک و سیستمی دولت مربوط می‌شود (اوکونور و مایلز، ۲۰۲۰). برنامه‌ها باید بهتر طراحی شوند و برنامه‌های فعلی بیشتر تقویت شوند تا به

⁵ Hong & Fraser

⁶ Baker, Schorer, & Wattie

⁷ Till & Baker

⁸ McAuley, Baker, & Kelly

⁹ Smolianov, et al.

¹ Co-creation

² Woratschek, Horbel, & Popp

³ Sotiriadou, Brouwers, & De Bosscher

⁴ Kristiansen, et al.

جوانان داخلی شهر و سایر مناطق فقیر دسترسی پیدا کنند تا مشارکت‌کنندگان متنوع‌تر شوند. به طور کلی، باید تمرکز بیشتری بر ارائه فرصت‌ها برای ورزشکاران خانواده‌های کم درآمد باشد.

مضون فراگیر خرد شامل مضون سازماندهنده سازمان و مدیریت استعداد بود. مضون سازمان شامل مضون پایه تخصص‌گرا و برنامه‌محور بود. نتایج خدایاری، پورعروجی، زارعی و نوروزی سیدحسینی (۱۳۹۸) در شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری فدراسیون والیبال نشان داد عوامل مدیریتی بیشترین، و عوامل روانی کمترین تاثیر را در بهره‌وری این سازمان ورزشی دارند. یافته‌های تحقیق گابریل و آلینا^۱ (۲۰۱۴) حاکی از این بود که گاهی به دلیل عدم صلاحیت و توانمندی مدیران در اداره سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی خسارت‌های فراوانی به دولت‌ها وارد شده است. برای نمونه، می‌توان به مشکلات ایجادشده در فرایند بلیت‌فروشی در مسابقات جام جهانی ۲۰۰۶ و المپیک ۲۰۰۸ و نیز مدیریت نامناسب جمعیت، مدیریت نامناسب در امور مالی، نیروهای انسانی و ... در اداره سازمان‌ها و رویدادهای مختلف ورزشی اشاره کرد. اودونگو^۲ (۲۰۲۰) عدم نظارت و کنترل عملکرد کارکنان، تعهد نداشتن به کار گروهی و نداشتن برنامه راهبردی و عملیاتی را از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت مؤثر و اثربخش سازمان‌های ورزشی عنوان کرد. سیسلیکاوسکی و بروسوکاس^۳ (۲۰۱۷) دریافتند چنانچه از مدیران رویدادهای ورزشی حمایت لازم صورت نپذیرد و امکانات مناسب در اختیار آنان قرار نگیرد، عملکرد مدیران در برگزاری مناسب یک رویداد چندان مطلوب نخواهد بود. یکی از مشکلات ورزش کشور، وجود مدیرانی است که به دلیل برخوردار نبودن از توانمندی لازم نمی‌توانند از قابلیت‌های موجود و امکانات و ظرفیت‌های در اختیار خود استفاده لازم را ببرند و در نتیجه قادر به رشد و توسعه سازمان تحت مدیریت خود نیستند و نتیجه چنین مدیریت نامناسبی خسارت‌های زیادی را برای ورزش کشور در پی دارد. برای نمونه، ناتوانی برای کسب کرسی‌های بین‌المللی مؤثر در مجامع ورزشی آسیایی و

جهانی، تضییع حق ورزشکاران و تیم‌های ورزشی، انعقاد قراردادهای غیرشفاف و نامناسب با ورزشکاران و مربیان خارجی، پرداخت جریمه و غرامت‌های سنگین بابت شکایت از باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در دادگاه‌های بین‌المللی ورزشی، ناتوانی در اخذ میزبانی رویدادهای معتبر بین‌المللی، عدم توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مطابق با استانداردهای جهانی و ... از جمله خسارت‌های ناشی از مدیریت نامناسب مدیران در فدراسیون‌های ورزشی در کشور است (نودهی و همکاران، ۲۰۱۷).

برنامه محوری شامل حضور سیاسیون در بالاترین رده‌های سازمان، حضور در انجمن‌های بین‌المللی ورزشی، نقش‌آفرینی در صحنه دیپلماسی کشور از طریق ورزش، جلب نظر نهادهای جهانی برای افزایش میزبانی رویدادهای بین‌المللی بود. تفکر راهبردی پاسخی است به نیازهای فراینده سازمانها، در تطابق با محیطی که همراه با عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون، آشوبناکی و سرعت است. تفکر راهبردی را میتوان ابزاری قدرتمند در جهت توفیق سازمانهای مختلف تعریف کرد که مستلزم داشتن تحلیل و ادراک عمیق از شرایط موجود، گذشته و آینده است. دنیای امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است، یکی از جنبه‌های مهم سازمانهای امروزی میزان استفاده از تفکر استراتژیک و انتقال آن به مزیت رقابتی است. در هزاره سوم، سازمانهای ورزشی به عنوان مهم ترین متولیان ورزش هر کشوری، برای بقا و کسب موفقیت بیشتر در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی، نیازمند تبدیل شدن به سازمانهای راهبردی هستند. با توجه به اینکه تحقق اهداف ورزش در سطح کلان مستلزم عملکرد مطلوب فدراسیون‌هاست و مجهزبودن فدراسیون‌ها به تفکر راهبردی، مهم‌ترین عامل موفقیت و اثربخشی در حوزه ورزش محسوب می‌شود. تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی را می‌توان گامی کلیدی در ارتقای توسعه پایدار ورزش کشور دانست که می‌تواند با پوشش بسیاری از نقاط ضعف، زمینه پرورش نقاط قوت را فراهم سازد. ورزش پدیده‌ای پویاست که با فرایند جهانی شدن به سرعت در معرض تحول و پیچیدگی قرار دارد (مظلومی سویی و باقری شهبایی، ۱۴۰۲).

به عنوان نتیجه نهایی می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

¹ Gabriel & Alina

² Odongo

³ ii ešlioowsii & Brssoaas

- (2020). Talent research in sport 1990-2018: a scoping review. *Frontiers in Psychology*, 11, 607710. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607710>.
- Bouzhmehrani, S., razavi, S. M. H., dousti, M., akbarihosseini, H., & Elahi, A. (2021). Obstacles and Solutions for Deploying Quality Management in Sports Federations. *Sport Management and Development*, 10(1), 142-160. doi: 10.22124/jsmd.2021.5032. (In Persian)
- Collins, D. and Baily, R., (2013). Scienciness' and the allure of second hand strategy in talent identification and development. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5 (2), 183–191. doi:10.1080/19406940.2012.656682.
- De Bosscher, V., & Shibli, S. (2015). Successful elite sport policies. An international comparison of the Sport Policy factors Leading to International Sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Maidenhead: Meyer & Meyer.
- Dimitrios, M. & Co. Panagiotis, V. (2016). The effect of high-performance work systems on hospital employees work related well-being: evidence from Greece, *European Management Journal*, 1, 1-15.
- Dombrovskā, A., Luika, S., Āboliņš, V. (2017). High-performance sport management in Latvia: A review of athletes view. *LASE Journal of Sport Science*, 8(1): 35-53.
- Dowling, M., Brown, P., Legg, D., & Grix, J., (2018). Deconstructing comparative sport policy analysis: assumptions, challenges, and new directions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10 (4), 687–704.
- Drew, M. K., Liam A., Toohey, L.A., Smith, M., Baugh, C. M., Carter, H., McPhail, S. M., Jacobsson, J., Timpka, T., & Renee Appaneal, R. (2023). Health Systems in High-Performance Sport: Key Functions to Protect Health and Optimize Performance in Elite Athletes. *Sports Medicine* (2023) 53:1479–1489.
- Dwyer DB, Kylie Bellesinia, Paul Gastina, Peter Kremera, Andrew Dawson. (2018). The Australian high performance and sport science workforce: A national profile. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(2): 227-239.
- Ekawahyu, K., Ruslaini, R., Grace. Y. (2024). High Performance Sport Programs and Emplaced Performance Capital A Qualitative Analysis within the Context of Elite Athletes from Developing Nations. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4804162>
- Eshaghi Gahraz, S., Mir Hosseini, S., & Amir Hosseini, S. (2022). Designing a Competency Model for Managers in the Field of Professional Sports Based on the Islamic-Iranian Model of Progress. *Management in the Islamic University*, 11(23), 115-136. (In Persian)
- منابع مالی و ساختاری ورزش همگانی و عملکرد بالا تلفیق و متعادل شود تا بتوان برای توسعه ورزش عملکرد بالا پشتیبان سازی کرد.
- توسعه منابع انسانی متخصص مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا توسط مراکز علمی ورزش کشور در دستور کار قرار گیرد.
- عوامل سخت‌افزاری و نرم افزاری ویژه ورزش عملکرد بالا با توجه به آمایش سرزمین توسعه یابد.
- دانش از طریق سرمایه فکری و تیم های تخصصی در طول فرآیند مدیریت ورزشکاران عملکرد بالا جاری و ساری شود.
- تعداد رویدادهای ملی و بین المللی در ورزش عملکرد بالا افزایش و همزمان ورزش همگانی برای پشتیبان سازی و یافتن استعدادهای برتر توسعه یابد.
- برای تداوم مدیریت در ورزش عملکرد بالا، نتیجه‌گرایی در راس امور مدیران این نوع ورزش باشد.
- تعداد مربیان متخصص و حرفه‌ای و آموزش دیده در تمام سطوح ورزش عملکرد بالا افزایش یابد.
- سازمان های ورزشی عملکرد بالا به سازمان‌های راهبردی محور و تخصص گرا تبدیل شوند.
- تعارض منافع:**
- نویسندگان هیچ تعارض منافی را گزارش نکرده‌اند.
- تشکر و قدردانی:**
- بدین وسیله از همه شرکت کنندگان در تحقیق به واسطه صرف وقت و پاسخگویی صبورانه به سوالات کمال امتنان را داریم.
- References**
- Atashi, M., naderian jahromi, M., & Safania, A. (2022). The Analysis of Managerial Factors Affecting on Player-rearing Clubs in Basketball Premier League. *Strategic Studies on Youth and Sports*,. doi: 10.22034/ssys.2022.1426.1986. (In Persian)
- Bagherzade F, Shariati M. Pathology of the Migration Behavior of Iranian Athletes: A Qualitative Approach Based on Push-Pull Theory. 3 2021; 8 (31):152-139. (In Persian)
- Baker, J., Wilson, S., Johnston, K., Dehghansai, N., Koenigsberg, A., de Vegt, S., & Wattie, N.

- Finlay, 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*, 7(2), RISM.000659. DOI: 10.31031/RISM.2020.07.000659
- Fletcher, D. and Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, 23, 223–242.
- Fox, N., & Alldred, P. (2017). *Sociology and the new materialism*. London: Sage.
- Gabbett TJ, Kearney S, Bisson LJ, Collins J, Sikka R, et al. (2018) Seven tips for developing and maintaining a high performance sports medicine team. *British Journal of Sports Medicine* 52(10): 626-627.
- Ghafouri, M., Alidoust, E., Khabiri, M., & Sajjadi, N. (2021). Identifying Financing Barriers in Iran's Professional Sports. *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(2), 71-91. (In Persian)
- Gowthorp, L., Toohey, K., James S. (2016). Government involvement in high performance sport: an Australian national sporting organisation perspective, *International Journal of Sport Policy and Politics*, DOI: 10.1080/19406940.2016.1220404
- 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. https://uknowledge.uky.edu/edsc_etds/87
- Holden J., Wagstaff, C., R. D., Wady, R., & Brown, P. (2025). Navigating athlete development in elite sport: Understanding the barriers to the provision of performance lifestyle service in England. *Psychology Sport & Exercise*, 77: 102779.
- Hopkinson, M., Smolianov, P., Dion, S., Schoen, C., Norberg, J., & Boucher, C. (2018). Comparing practices of US volleyball systems against a global model for integrated development of mass and high performance sport. *Journal of Research, International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance*, 9(2), 9–19.
- Janatnia, R., Ashraf Ganjouei, F., zare, A., & Haji Enzohaei, Z. (2022). Identifying Factors Affecting Performance Evaluation in Bowling, Billiards and Bowls Federation. *Knowledge Management in Sport Journal*, 2(2), 37-48. doi: 10.30495/kmsj.2022.1966398.1037 (In Persian)
- Kaka'a, D., Smolianov, P., Lian, D., Dion, S., Schoen, C., Norberg, J. (2019). Nigerian football system: examining meso-level practices against a global model for integrated development of mass and elite sport. *International Journal of Sport and Health Sciences*, 13(9), 1266-1273.
- King, R., Yiannaki, C., Kiely, J., Rhodes, D., & Alexander, J. (2024). Multi-disciplinary Teams in High Performance Sport, The What and The How: A Utopian View or a Darker Reality. *Journal of Expertise*, 7(4), 149-175.
- Kirkland, A., & OSSliva, M. (2018). There is no such thing as an international elite under-9 soccer player. *Journal of Sports Science & Medicine*, 17(4), 686–688.
- Kristiansen, E., MacIntosh, E. W., Parent, M. M., Houlihan, B. (2017): The Youth Olympic Games: a facilitator or barrier of the highperformance sport development pathway?, *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2017.1383499
- Krizkova, S.; Tomaskova, H.; Tirkolaee, E. B. (2021). Sport Performance Analysis with a Focus on Racket Sports: A Review. *Applied Sciences*. 11(2), 9212.
- McAuley, A. B. T., Baker, J., Kelly, A. L. (2022). Defining “elite” status in sport: from chaos to clarity. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 52: 193-197.
- Mohayya, M., Ehsani, M., Saffari, M. & Norouzi Seyed Hossini, R. (2024). Compilation a Model for the Development of Educational Sports of Iran. *Sport Management Journal*, 16(1), 129-116.
- Moore, L. (2020): Inside out: understanding professional practice and policy making in UK high-performance sport. A process sociological approach, *International Journal of Sport Policy and Politics*, DOI: 10.1080/19406940.2020.1844274
- Moradi sharaf, H., Shabani bahar, G., Majidi parast, M., & Erfani, N. (2022). Developing a model of the tendency to immigrate amongst Iranian elite athletes: based on grounded theory, 10 (36) :63-79. (In Persian)
- Mousavi Rad, S. T. (2019). Identifying the Success Factors of Iran in the Olympic Games. *Applied Research in Sport Management*, 8(2), 53-62. doi: 10.30473/arsm.2019.42689.2797. (In Persian)
- Naghipour Givi, B., & Rouzfarakh, A. (2023). Identifying Effective Factors in the Development of Elite Sports with a Research Synthesis Method: a Meta-synthesis Approach. *Sport Management Journal*, 15(2), 218-202.
- Nash, C., Crespo, M., & Martínez-Galleg, R. (2024). Creating and Sustaining a High-Performing Tennis Culture. *Heliyon*, 10(22):e40006.
- Papich, M. C., Bloom, G. A., & Dohme, L. (2023). Developing Close, Trusting Coach–Athlete Relationships With High-Performance

- Adolescent Tennis Players. *International Sport Coaching Journal*.
<https://doi.org/10.1123/iscj.2023-0042>
- Peter, J., Le Noury, P., Polman, R. C., Maloney, M. A., & Gorman, A. D. (2023). XR Programmers Give Their Perspective on How XR Technology can be Effectively Utilised in High-Performance Sport. *Sports Medicine*, 9:44-56.
- Pittino, D.; Visintin, F.; Lenger, T. & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2): 75-89.
- Reghbati, A., Hadavi, F., Aghaei, N., & Elahi, A. R. (2019). Strategies and Outcomes of Development of Iran Professional Sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(44), 9-26. (In Persian)
- Rezaei, S., Gharakhan Lou, R., & Soleimani Moghadam, R. (2019). Designing Development Model of Iranian Athletics and Professional Sport: A Grounded Theory Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(45), 149-168. (In Persian)
- Reyaz, N., Ahamad, G., Naseem, M., Ali, J., & Rahmani, K. I. (2023). Information communication and technology in sports: A meticulous review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1199333.
- Richard, V., Cairney, J., & Woods, C.T. (2023). Holding open spaces to explore beyond: Toward a different conceptualization of specialization in high-performance sport. *Frontier Psychology*, 14:1089264.
- Salcinovic, Benjamin.; Drew, Michael.; Dijkstra, Paul.; Waddington, Gordon.; Serpell, Benjamin, 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): 1-18.
- Schelling, X., Robertson, S. (2020). A development framework for decision support systems in high-performance sport. *International Journal of Computer Science in Sport*, Volume 19, Issue 1, 1-23, DOI: 10.2478/ijcss-2020-0001
- Schlawe, A., Christiansen, V., & Henriksen, K. (2025). The high-performance sport environment: laying the foundation for a new research topic. *Frontiers Sports Active Living*, 7: 11-19.
- Schmutz JB, Meier LL, Manser T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*. 9(9): e028280.
- Sherry, E., Schulenkorf, N., Seal, E., Nicholson, M., & Hoye, R. (2017). Sport-for-development: Inclusive, reflexive, and meaningful research in low-and middle-income settings. *Sport Management Review*, 20(1), 69–80.
- Singh, J., & Dureja, G. (2014). Sports Excellence: A pathway from grass roots to elite performance Level. *Education practice and innovation*, 1, 51-60.
- Smolianov, P., Sheehan, J., Fritz, E., Cruz, D., Dion, S., Benton, R., Carl, P., & McMahon, S. G. (2016). Comparing Practices of US Swimming against a Global Model for Integrated Development of Mass and High Performance Sport. *Journal of Sports Management and Commercialization*, 7(3), 1–23.
<https://doi.org/10.18848/2381-6937/cgpg/v07i3-4/1-23>
- Smolianov P., Dolmatova T., Schoen C., Smith J., Morrisette J.N., El-Sherif J., Dion S. (2020). Elite sport methods for public health: the analysis of world practice. *Journal of Physical Education and Sport*. 20 (4): 1847-1854. DOI:10.7752/jpes.2020.04250
- Sohrabi, Z. , Moharramzadeh, M. , Naghizadeh-Baghi, A. & Azizian Kohan, N. (2024). Analysis the of Key Players and Goals of Iranian Professional Sports through MACTOR. *Sport Management Journal*, 16(1), 194-171.
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2013). Managing high performance sport. Oxon: Routledge.
- Sotiriadou, P. & De Bosscher, V. (2018) Managing high-performance sport: introduction to past, present and future considerations, *European Sport Management Quarterly*, 18:1, 1-7, DOI: 10.1080/16184742.2017.1400225
- Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016). An analysis of cotts' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management*, 30(5), 566–585.
- Turchioe, R. M., Harkins, S., Desai, P., Kumar, S., Kim, J., Hermann, A., Joly, R., Zhang, Y., Pathak, J., & Benda, N. C. (2023). Wome's perspectives on the use of artificial intelligence (AI)-based technologies in mental healthcare. *JAMIA Open*, 6(3), ooad048.
- Winand M., Rihoux, B., Roninson, L., Zintz, T. (2013). "Pathways to high performance: A Qualitative Comparative Analysis of sport governing bodie". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* . August, DOI: 10.1177/0899764012443312.
- Zareian, H., Elahi, A., Sajjadi, S. N., & Pedram, M. H. (2016). Predictive Components of Success for Countries Participating in the Olympic Games. *Sport Management Studies*, 8(35), 137-162. doi: 10.22089/smrj.2016.722. (In Persian)