Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2026-06-22 Revision Date: 2026-11-08 Accept Date: 2026-11-16 Initial Publish Date: 2026-11-19 Final Publish Date: 2027-02-20

Exploring and Explaining the Dimensions and Components of Economic Governance in the Iranian Sports Industry

1. Mozhdeh Sabaghzadeh: PhD Student, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2. Habib Honari*: Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Farzad Ghafouri: Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4. Gholamreza Shabani Bahar: Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

***Corresponding Author's Email Address: habibhonari@atu.ac.ir**

Abstract:

This study aimed to explore and explain the dimensions, components, and interrelationships constituting an economic governance model for the Iranian sports industry. This qualitative study employed a systematic grounded theory approach based on the Strauss and Corbin paradigm. Participants consisted of university experts, managers, and specialists in sports management and sports marketing who were selected through purposive and judgmental sampling until theoretical saturation was achieved, resulting in the participation of 20 experts. Data were collected through semi-structured interviews, focus-group interactions, and document review. Data collection and analysis were conducted concurrently through open, axial, and selective coding. The credibility of the findings was enhanced through participant feedback, expert review, and intercoder agreement, with a coding agreement coefficient of 0.79. The analysis demonstrated that economic governance in the Iranian sports industry can be explained through a multidimensional paradigmatic framework. Causal conditions comprised policymaking and the legal framework, financial resources and budget management, transparency and accountability, and capacity and infrastructure development. The macroeconomic, institutional, social, and technological and infrastructural environments constituted the contextual conditions, whereas undesirable stakeholder influence and interference, weak supervision, and corruption emerged as intervening conditions. The central phenomenon incorporated investment efficiency, innovation and digitalization, market development, digital governance and smart accountability, sustainability and social responsibility, and human-resource capacity development. Sustainable financial development and competitiveness and branding emerged as the principal strategic responses. Their anticipated consequences included enhanced financial stability and sustainability, greater managerial efficiency and organizational innovation, and strengthened social impacts and sports branding. Effective economic governance in Iran's sports industry requires the coordinated integration of regulatory reform, diversified financing, transparency and accountability, technological and human-capital development, and effective control of stakeholder interference and corruption. Simultaneous implementation of financial sustainability and competitiveness strategies can reduce structural dependence on public funding, strengthen investment capacity, improve organizational efficiency, and facilitate the transition toward a sustainable, innovative, accountable, and market-oriented sports industry.

Keywords: Economic Governance, Sports Industry, Sustainable Development, Transparency and Accountability, Digital Governance, Sports Branding.

How to Cite: Sabaghzadeh, M., Honari, H., Ghafouri, F., & Shabani Bahar, G. (2026). Exploring and Explaining the Dimensions and Components of Economic Governance in the Iranian Sports Industry. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-21.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۸/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۲۵ تاریخ انتشار اولیه: ۱۴۰۵/۰۸/۲۸ تاریخ انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۱۲/۰۱

کشف و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران

۱. مژده صباغ زاده: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲. حبیب هنری*: دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳. فرزاد غفوری: استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۴. غلامرضا شعبانی بهار: استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: habibhonari@atu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط تشکیل‌دهنده الگوی حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران بود. پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند مبتنی بر الگوی اشتراوس و کوربین انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی و با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شدند و در نهایت ۲۰ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، گروه‌های کانونی و بررسی اسناد گردآوری شد. تحلیل داده‌ها همزمان با گردآوری اطلاعات و از طریق مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، نظر متخصصان و توافق میان کدگذاران استفاده شد و ضریب توافق کدگذاری ۰.۷۹ به دست آمد. تحلیل داده‌ها نشان داد الگوی حکمرانی اقتصادی صنعت ورزش ایران در قالب یک ساختار پارادایمی چندبعدی قابل تبیین است. شرایط علّی شامل سیاست‌گذاری و چارچوب قانونی، منابع مالی و مدیریت بودجه، شفافیت و پاسخگویی و توسعه ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها بود. محیط اقتصادی کلان، محیط نهادی، محیط اجتماعی و محیط فناوری و زیرساختی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند، در حالی که نفوذ و مداخله نامطلوب ذی‌نفعان و ضعف نظارتی و فساد نقش شرایط مداخله‌گر را ایفا کردند. پدیده محوری بر بهره‌وری سرمایه‌گذاری، نوآوری و دیجیتالی‌شدن، توسعه بازار، حکمرانی دیجیتال و پاسخگویی هوشمند، پایداری و مسئولیت اجتماعی و توسعه منابع انسانی استوار بود. همچنین، راهبرد توسعه پایدار مالی و راهبرد رقابت‌پذیری و برندسازی به‌عنوان راهبردهای اصلی شناسایی شدند که پیامدهای آن‌ها شامل ثبات و پایداری مالی، افزایش کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی و تقویت آثار اجتماعی و برندینگ ورزش بود. حکمرانی اقتصادی مؤثر در صنعت ورزش ایران مستلزم تعامل هماهنگ میان اصلاح سیاست‌ها و مقررات، تنوع‌بخشی منابع مالی، شفافیت و پاسخگویی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و انسانی و کنترل مداخلات و فساد است. اجرای همزمان راهبردهای پایداری مالی و رقابت‌پذیری می‌تواند وابستگی ساختاری ورزش به منابع دولتی را کاهش داده، ظرفیت جذب سرمایه را افزایش دهد و زمینه شکل‌گیری صنعتی پایدار، نوآور و پاسخگو را فراهم سازد.

کلیدواژگان: *حکمرانی اقتصادی، صنعت ورزش، توسعه پایدار، شفافیت و پاسخگویی، حکمرانی دیجیتال، برندسازی ورزشی.*

نحوه استناددهی: صباغ زاده، مژده.، هنری، حبیب.، غفوری، فرزاد.، و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۵). کشف و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۳(۶)، ۲۱-۱.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

صنعت ورزش در دهه‌های اخیر از یک حوزه صرفاً اجتماعی، فرهنگی و تفریحی فراتر رفته و به یکی از عرصه‌های مهم فعالیت اقتصادی، سرمایه‌گذاری، اشتغال‌زایی، بازاریابی، گردشگری، توسعه برند و خلق ارزش تبدیل شده است. گسترش باشگاه‌های حرفه‌ای، افزایش حجم قراردادهای تجاری و حق پخش، توسعه بازارهای اسپانسری، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی، رشد تجارت دیجیتال و شکل‌گیری بازارهای جدید مبتنی بر فناوری، موجب شده است که کیفیت حکمرانی اقتصادی به یکی از عوامل تعیین‌کننده در پایداری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها و نهادهای ورزشی تبدیل شود. در چنین بستری، نظام حکمرانی باید بتواند میان تخصیص منابع، پاسخگویی مالی، کنترل داخلی، شفافیت اطلاعات، مسئولیت مدیران و منافع ذی‌نفعان تعادل برقرار کند. ادبیات حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که وجود ساختارهای مناسب حکمرانی، نظارت مؤثر و سازوکارهای پاسخگویی می‌تواند کیفیت اطلاعات مالی، عملکرد سازمانی و قابلیت اعتماد ذی‌نفعان به سازمان را ارتقا دهد (Akbar & Choiriah, 2025; Nuraini & Cahyadi, 2025; Verhezen & Abeng, 2022). از این منظر، حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش را نمی‌توان صرفاً به مدیریت بودجه یا تأمین مالی محدود کرد، بلکه این مفهوم مجموعه‌ای از ترتیبات نهادی، مدیریتی، قانونی و نظارتی را دربرمی‌گیرد که نحوه شکل‌گیری، تخصیص، مصرف و نظارت بر منابع اقتصادی را تعیین می‌کند و جهت حرکت صنعت ورزش به سوی پایداری مالی و توسعه بلندمدت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اهمیت حکمرانی اقتصادی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که پایداری اقتصادی سازمان‌ها به کیفیت ساختارهای تصمیم‌گیری و کنترل وابسته باشد. حاکمیت مطلوب، با ایجاد مرزهای مشخص میان اختیارات مدیران، وظایف نهادهای نظارتی، حقوق ذی‌نفعان و سازوکارهای پاسخگویی، از تمرکز غیرشفاف قدرت جلوگیری کرده و امکان نظارت مستمر بر عملکرد اقتصادی را فراهم می‌آورد. مطالعات حوزه حاکمیت شرکتی نشان داده‌اند که سازوکارهای حکمرانی مطلوب می‌توانند عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهند و آثار ساختار سرمایه، اندازه سازمان و نحوه مدیریت منابع را در چارچوبی منضبط‌تر قرار دهند (Nuraini & Cahyadi, 2025). همچنین، وجود هیئت‌مدیره‌ها و ساختارهای راهبری مؤثر، از طریق تعیین جهت‌گیری راهبردی، نظارت بر عملکرد مدیران و تضمین رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، نقش اساسی در کاهش تضاد منافع و ایجاد اعتماد دارد (Verhezen & Abeng, 2022). این موضوع در صنعت ورزش، که در آن دولت، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاران خصوصی، اسپانسرها، رسانه‌ها و هواداران به‌طور همزمان در فرایندهای اقتصادی نقش دارند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند؛ زیرا هرگونه ابهام در توزیع مسئولیت‌ها یا ضعف در سازوکارهای نظارتی می‌تواند زمینه بروز ناکارآمدی، تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و اتلاف منابع را فراهم سازد.

یکی از ارکان بنیادین حکمرانی اقتصادی، کیفیت نظام گزارشگری مالی و قابلیت اتکای اطلاعات اقتصادی است. اطلاعات مالی زمانی می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری مطلوب قرار گیرد که دقیق، شفاف، به‌موقع و قابل ارزیابی باشد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که حاکمیت شرکتی مطلوب، سیستم کنترل داخلی کارآمد و شایستگی منابع انسانی با ارتقای کیفیت گزارشگری مالی ارتباط دارند و ترکیب این عوامل می‌تواند قابلیت اعتماد به صورت‌های مالی را افزایش دهد (Akbar & Choiriah, 2025). در همین راستا، کیفیت اطلاعات مالی تنها نتیجه فرایند حسابداری نیست، بلکه تحت تأثیر سطح حرفه‌ای‌گرایی کارکنان، کارکرد نهادهای نظارتی و میزان دانش مالی و حسابداری نیز قرار دارد (Dwiyanti & Wati, 2023). برای نهادهای ورزشی، گزارشگری مالی شفاف از آن جهت اهمیت دارد که بخش قابل توجهی از منابع آن‌ها ممکن است از بودجه عمومی، درآمدهای تجاری، اسپانسرینگ، تبلیغات، فروش بلیت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی تأمین شود. بنابراین، هرگونه ضعف در ثبت، گزارش و انتشار اطلاعات مالی می‌تواند ارزیابی واقعی عملکرد اقتصادی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها را دشوار ساخته و اعتماد سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان را تضعیف کند.

در کنار گزارشگری مالی، نظام کنترل داخلی یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی اقتصادی محسوب می‌شود. کنترل داخلی مجموعه‌ای از رویه‌ها و سازوکارهایی است که به سازمان کمک می‌کند منابع خود را در مسیر اهداف تعیین‌شده به کار گیرد، خطاها و انحرافات را شناسایی کند، از دارایی‌ها حفاظت نماید و احتمال تقلب و سوءاستفاده را کاهش دهد. در این زمینه، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌های حسابرسی و کیفیت فرایندهای نظارتی می‌توانند اثربخشی کنترل‌های داخلی را تحت تأثیر قرار دهند (Jasemi, 2020). ارزیابی‌های جدیدتر نیز نشان داده‌اند که میزان انطباق واقعی سازمان‌ها با دستورالعمل‌های کنترل داخلی و نحوه اجرای این دستورالعمل‌ها نقش مهمی در اثربخشی آن‌ها

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

دارد و صرف وجود قواعد رسمی، بدون اجرای منسجم، نمی‌تواند تضمین‌کننده کنترل مناسب باشد (Khorramabadi et al., 2025). در صنعت ورزش، وجود جریان‌های مالی متنوع، قراردادهای متعدد، پرداخت‌های مرتبط با بازیکنان و مربیان، فعالیت‌های تبلیغاتی و تعامل با واسطه‌های تجاری موجب می‌شود که یک نظام کنترل داخلی قوی برای کاهش ریسک‌های مالی و افزایش انضباط اقتصادی ضروری باشد.

حسابرسی داخلی و خارجی نیز به‌عنوان مکمل کنترل داخلی، در افزایش شفافیت و پاسخگویی نقش اساسی دارند. کیفیت حسابرسی زمانی ارتقا می‌یابد که حسابرسان از استقلال، صلاحیت حرفه‌ای و تعهد اخلاقی برخوردار باشند؛ عواملی که می‌توانند قابلیت اتکا و اعتبار نتایج حسابرسی را افزایش دهند (Herdiawan et al., 2024). علاوه بر این، اثربخشی کمیته حسابرسی می‌تواند بر کیفیت حسابرسی اثرگذار باشد و از طریق تقویت نظارت، کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و افزایش استقلال فرایند حسابرسی، زمینه ارتقای پاسخگویی سازمانی را فراهم کند (Habbash & Alagla, 2026). در سطح سازمانی نیز عملکرد مؤثر حسابرسی داخلی با کیفیت گزارش‌های مسئولیت اجتماعی و افشای اطلاعات پایداری پیوند دارد؛ زیرا ساختارهای نظارتی قوی‌تر می‌توانند مدیران را به ارائه اطلاعات دقیق‌تر درباره عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی ملزم سازند (Khalili et al., 2025; Nemati & Saheb Jamei, 2025). این موضوع برای صنعت ورزش مهم است، زیرا مشروعیت اقتصادی نهادهای ورزشی تنها به میزان درآمد یا سود آن‌ها محدود نیست، بلکه نحوه پاسخگویی درباره مصرف منابع، ایفای مسئولیت اجتماعی و رعایت حقوق ذی‌نفعان نیز بخشی از ارزیابی حکمرانی آن‌ها به شمار می‌رود.

تحول دیجیتال نیز ابعاد جدیدی به حکمرانی اقتصادی افزوده است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها اطلاعات مالی و عملکردی خود را از طریق بسترهای اینترنتی و سامانه‌های دیجیتال در اختیار ذی‌نفعان قرار می‌دهند. گزارشگری مالی اینترنتی می‌تواند سرعت، دسترسی و شفافیت اطلاعات را افزایش دهد، اما اثربخشی آن به ساختارهای نظارتی سازمان وابسته است. شواهد نشان می‌دهد که ویژگی‌های سازمان، اثربخشی کمیته حسابرسی و کیفیت عملکرد حسابرسی داخلی بر سطح و کیفیت گزارشگری مالی اینترنتی تأثیرگذار هستند (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025). برای صنعت ورزش، استفاده از سامانه‌های دیجیتال می‌تواند علاوه بر گزارشگری، در حوزه‌هایی مانند مدیریت درآمدهای بلیت‌فروشی، قراردادهای اسپانسری، فروش محصولات، ارتباط با هواداران و تحلیل داده‌های اقتصادی کاربرد داشته باشد. بنابراین، حکمرانی اقتصادی معاصر بدون توجه به حکمرانی دیجیتال، امنیت اطلاعات، قابلیت ردیابی تراکنش‌ها و استفاده از فناوری برای افزایش شفافیت، تصویری ناقص از مدیریت اقتصادی ارائه خواهد کرد.

عامل انسانی نیز بخش جدایی‌ناپذیر حکمرانی اقتصادی است. حتی بهترین ساختارهای قانونی و سامانه‌های نظارتی در صورتی که مدیران و کارکنان از شایستگی لازم برخوردار نباشند، به نتایج مطلوب منجر نخواهند شد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که شایستگی منابع انسانی و تعهد سازمانی می‌توانند کیفیت مدیریت مالی را بهبود بخشند و بهره‌برداری مناسب‌تر از منابع درآمدی را امکان‌پذیر سازند (Sufitrayati et al., 2023). همچنین حرفه‌ای‌گرایی و دانش تخصصی در حوزه مالی و حسابداری، کیفیت تهیه و تفسیر اطلاعات مالی را افزایش می‌دهد (Dwiyanti & Wati, 2023). در صنعت ورزش ایران، مدیران بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر دانش ورزشی، نیازمند آشنایی با مدیریت مالی، اقتصاد ورزش، سرمایه‌گذاری، بازاریابی، قراردادهای تجاری، مدیریت ریسک و تحلیل داده هستند. ازاین‌رو، توسعه سرمایه انسانی و استفاده از متخصصان اقتصادی و مالی باید یکی از اجزای اساسی الگوی حکمرانی اقتصادی باشد، زیرا فقدان شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند حتی در شرایط برخورداری از منابع مالی مناسب، بهره‌وری اقتصادی را کاهش دهد.

پایداری مالی نیز یکی از مهم‌ترین پیامدهای مورد انتظار از حکمرانی اقتصادی مطلوب است. پایداری مالی زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع درآمدی خود را به‌صورت متنوع و قابل پیش‌بینی توسعه دهد، هزینه‌ها را کنترل کند، نسبت مناسبی میان درآمد و تعهدات مالی برقرار سازد و در برابر شوک‌های اقتصادی از انعطاف کافی برخوردار باشد. تحلیل صورت‌های مالی و نسبت‌های مالی از ابزارهای اصلی ارزیابی وضعیت اقتصادی سازمان‌هاست و می‌تواند اطلاعات مهمی درباره سودآوری، نقدینگی، ساختار سرمایه و کارایی ارائه کند (Sakekle, 2021). با این حال، تحلیل مالی صرفاً زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که در یک چارچوب حکمرانی مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در صنعت ورزش، وابستگی زیاد به یک منبع درآمدی، به‌ویژه بودجه‌های دولتی، می‌تواند آسیب‌پذیری نهادهای ورزشی را افزایش دهد؛ بنابراین تنوع‌بخشی درآمدها از طریق اسپانسرینگ، بازاریابی، فروش محصولات، حق پخش، خدمات دیجیتال و جذب سرمایه خصوصی از الزامات اساسی پایداری اقتصادی است.

از سوی دیگر، حکمرانی اقتصادی در بسیاری از ساختارهای سازمانی با الزامات ارزشی، حقوقی و اجتماعی نیز پیوند دارد. مطالعات مربوط به نظام‌های مالی اسلامی نشان داده‌اند که حکمرانی شرعی، در کنار سازوکارهای عمومی حاکمیت شرکتی، می‌تواند بر عملکرد مالی و میزان رعایت قواعد و استانداردها اثرگذار باشد (Minaryanti &

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Mihajat, 2024). همچنین ریسک عدم انطباق با قواعد و اصول می‌تواند تحت تأثیر کیفیت حاکمیت شرکتی قرار گیرد و هرچه سازوکارهای نظارتی و پاسخگویی قوی‌تر باشند، احتمال کاهش رفتارهای ناسازگار با ضوابط افزایش می‌یابد (Mukhibad et al., 2022). در همین زمینه، تضاد منافع در نهادهای نظارتی می‌تواند اثربخشی حاکمیت را کاهش دهد، در حالی که استقلال کمیته‌های نظارتی و تفکیک مناسب نقش‌ها، اثرات مثبت سازوکارهای حکمرانی بر عملکرد را تقویت می‌کند (Simanjuntak, 2025). چنین یافته‌هایی برای صنعت ورزش نیز اهمیت دارند؛ زیرا وجود روابط غیررسمی، نفوذ ذی‌نفعان، فشارهای سیاسی یا اقتصادی و تعارض میان منافع مدیران، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و سرمایه‌گذاران می‌تواند فرایند تخصیص منابع را منحرف کند.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایداری نیز امروزه به‌عنوان بخش مکمل حکمرانی اقتصادی مورد توجه قرار گرفته‌اند. سازمان‌ها دیگر صرفاً بر اساس نتایج مالی ارزیابی نمی‌شوند، بلکه نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر جامعه، ذی‌نفعان و محیط نیز اهمیت یافته است. شواهد نشان می‌دهد که اثربخشی کمیته حسابرسی و کیفیت عملکرد حسابرسی داخلی می‌تواند بر افشای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اثرگذار باشد (Khalili et al., 2025). به همین ترتیب، ساختارهای نظارتی کارآمد با افزایش کیفیت افشای اطلاعات مرتبط با پایداری ارتباط دارند (Nemati & Saheb Jamei, 2025). در صنعت ورزش، مسئولیت اجتماعی ابعاد گسترده‌ای شامل توسعه ورزش همگانی، حمایت از گروه‌های محروم، عدالت در دسترسی، توسعه استعدادها، حمایت از محیط زیست و ایجاد سرمایه اجتماعی دارد. ازاین‌رو، الگوی حکمرانی اقتصادی زمانی جامع خواهد بود که در کنار بهره‌وری مالی، پیامدهای اجتماعی و پایداری بلندمدت را نیز مورد توجه قرار دهد.

در شرایط ایران، توجه به حکمرانی اقتصادی صنعت ورزش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شواهد داخلی بر ضرورت تقویت ساختارهای نظارتی، کنترل داخلی، حسابرسی، شفافیت و کیفیت افشا در سازمان‌های ایرانی تأکید دارند (Jasemi, 2020; Khorramabadi et al., 2025; Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025). همچنین پژوهش‌های داخلی مرتبط با پایداری و مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهند که اثربخشی کمیته حسابرسی و عملکرد حسابرسی داخلی می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت افشا و پاسخگویی را فراهم کند (Khalili et al., 2025; Nemati & Saheb Jamei, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مشکلات اقتصادی در سازمان‌ها تنها ناشی از کمبود منابع نیست، بلکه چگونگی حکمرانی بر منابع، کیفیت نظارت و نحوه توزیع مسئولیت‌ها نیز اهمیت دارد. در صنعت ورزش ایران نیز وابستگی تاریخی بسیاری از نهادها به منابع دولتی، ناپایداری درآمدها، ضعف سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، محدودیت در تجاری‌سازی و فقدان سازوکارهای منسجم پاسخگویی، ضرورت توجه به یک الگوی بومی حکمرانی اقتصادی را برجسته می‌کند.

از منظر توسعه اقتصادی نیز حکمرانی مطلوب می‌تواند ظرفیت ورزش را برای ایجاد ارزش افزایش دهد. در صورتی که محیط قانونی، مالی و نهادی از ثبات کافی برخوردار باشد، سرمایه‌گذاران با ریسک کمتری وارد بازار ورزش می‌شوند و سازمان‌های ورزشی نیز امکان برنامه‌ریزی بلندمدت خواهند داشت. مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت حاکمیت، کنترل داخلی و شایستگی منابع انسانی با بهبود کیفیت گزارشگری و عملکرد مالی مرتبط است (Akbar & Choiriah, 2025) و ساختارهای مناسب راهبری می‌توانند ظرفیت سازمان را برای تصمیم‌گیری مؤثرتر و پاسخگویی بهتر افزایش دهند (Verhezen & Abeng, 2022). علاوه بر این، ارزیابی مستمر وضعیت مالی، همان‌گونه که در مطالعات تحلیل عملکرد مالی مورد تأکید قرار گرفته است، امکان شناسایی ضعف‌ها و اصلاح سیاست‌های اقتصادی را فراهم می‌سازد (Sakekle, 2021). بنابراین، مدل حکمرانی اقتصادی ورزش باید از یک سو بر نظارت، شفافیت و کنترل تأکید داشته باشد و از سوی دیگر، ظرفیت خلق درآمد، نوآوری، رقابت‌پذیری و توسعه بازار را تقویت کند.

با وجود توسعه قابل توجه ادبیات حاکمیت شرکتی، حسابرسی، کنترل داخلی، کیفیت گزارشگری، پایداری و عملکرد مالی، بخش عمده مطالعات موجود این مؤلفه‌ها را به‌صورت جداگانه و عمدتاً در شرکت‌های تجاری، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، نهادهای عمومی یا سازمان‌های مالی بررسی کرده‌اند (Habbash & Alagla, 2026; Minaryanti & Mihajat, 2024; Rahayu & Kanita, 2023). برای مثال، پژوهش‌های مرتبط با سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند که نظام حسابداری مالی، استفاده از فناوری اطلاعات و کنترل داخلی می‌توانند کیفیت گزارش‌های مالی را ارتقا دهند (Rahayu & Kanita, 2023)، در حالی که مطالعات حوزه بانکداری و سازمان‌های مبتنی بر نظام‌های خاص حکمرانی بر اهمیت استقلال نهادهای نظارتی، کنترل تضاد منافع و رعایت الزامات قانونی و شرعی تأکید کرده‌اند (Mukhibad et al., 2022; Simanjuntak, 2025). با

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

این حال، صنعت ورزش دارای ویژگی‌های نهادی و اقتصادی خاصی است که تعمیم مستقیم مدل‌های سایر صنایع به آن را دشوار می‌سازد؛ از جمله تنوع بازیگران، پیوند همزمان با بخش عمومی و خصوصی، اهمیت سرمایه اجتماعی، وابستگی به نتایج رقابتی، نقش هواداران و رسانه‌ها و ترکیب اهداف اقتصادی و اجتماعی.

همچنین برخی مطالعات جدید بر اهمیت رویکردهای تلفیقی در حکمرانی تأکید دارند؛ به این معنا که کارایی اقتصادی صرفاً از طریق یک عامل منفرد حاصل نمی‌شود، بلکه نتیجه تعامل میان ساختار حکمرانی، کنترل داخلی، کیفیت منابع انسانی، استقلال نظارتی، فناوری اطلاعات، شفافیت و پاسخگویی است (Akbar & Choiriah, 2025; Rahayu & Kanita, 2023; Sufitrayati et al., 2023). در چنین رویکردی، ضعف هر یک از این اجزا می‌تواند عملکرد کل نظام را مختل کند. برای مثال، برخورداری از فناوری بدون شایستگی منابع انسانی، وجود کنترل داخلی بدون نظارت مستقل، یا انتشار اطلاعات بدون سازوکار پاسخگویی، نمی‌تواند حکمرانی اقتصادی مطلوب را تضمین کند. این دیدگاه نظام‌مند برای صنعت ورزش ایران اهمیت زیادی دارد، زیرا مسائل اقتصادی این صنعت ماهیتی چندبعدی دارند و از عوامل قانونی، مدیریتی، مالی، اجتماعی، فناورانه و سیاسی تأثیر می‌پذیرند.

در کنار این مسائل، مطالعات مرتبط با حکمرانی و عملکرد سازمانی تأکید دارند که اثرگذاری ساختارهای رسمی به کیفیت اجرای آن‌ها وابسته است. دستورالعمل‌ها، کمیته‌های نظارتی و فرایندهای حسابرسی زمانی اثربخش خواهند بود که از استقلال، صلاحیت حرفه‌ای و دسترسی واقعی به اطلاعات برخوردار باشند (Habbash & Alagla, 2026; Herdiawan et al., 2024). همچنین، استقلال نهادهای نظارتی می‌تواند اثر حاکمیت مطلوب بر عملکرد را تقویت کند، در حالی که تضاد منافع توانایی این سازوکارها برای کنترل رفتار مدیریتی را محدود می‌سازد (Simanjuntak, 2025). این موضوع نشان می‌دهد که در طراحی مدل حکمرانی اقتصادی ورزش، نباید تنها به وجود ساختارها توجه کرد، بلکه کیفیت روابط میان بازیگران، میزان استقلال نهادهای ناظر، شفافیت در تخصیص منابع و قابلیت اعمال مسئولیت نیز باید به‌طور همزمان بررسی شود.

علاوه بر این، استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند پیوند میان حکمرانی، شفافیت و کارایی را تقویت کند. شواهد تجربی نشان داده‌اند که استفاده مناسب از فناوری اطلاعات در کنار نظام کنترل داخلی می‌تواند کیفیت گزارشگری مالی را بهبود دهد (Rahayu & Kanita, 2023). توسعه گزارشگری اینترنتی نیز نشان می‌دهد که فناوری می‌تواند دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات اقتصادی را گسترش داده و سطح پاسخگویی را افزایش دهد، مشروط بر آنکه ساختارهای نظارتی و حسابرسی لازم وجود داشته باشند (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025). در صنعت ورزش، این قابلیت می‌تواند به ایجاد داشبوردهای اقتصادی، سامانه‌های کنترل بودجه، گزارشگری برخط، تحلیل داده‌های هواداران و سرمایه‌گذاران و مدیریت هوشمند درآمدها منجر شود. ازاین‌رو، حکمرانی دیجیتال می‌تواند یکی از ابعاد نوظهور حکمرانی اقتصادی ورزش باشد و نقش مهمی در کاهش عدم تقارن اطلاعات، افزایش سرعت تصمیم‌گیری و کنترل انحرافات ایفا کند.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که حکمرانی اقتصادی پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی است که عملکرد مالی، کیفیت اطلاعات، کنترل داخلی، حسابرسی، شایستگی منابع انسانی، استقلال نهادهای نظارتی، فناوری، مسئولیت اجتماعی و پایداری را در یک چارچوب به‌هم‌پیوسته قرار می‌دهد (Dwiyanti & Wati, 2023; Jasemi, 2020; Minaryanti & Mihajat, 2024; Nemati & Saheb Jamei, 2025; Verhezen & Abeng, 2022). با این حال، همچنان خلأ مشخصی در زمینه شناسایی نظام‌مند ابعاد و روابط میان این مؤلفه‌ها در صنعت ورزش ایران وجود دارد. ماهیت خاص اقتصاد ورزش، حضور همزمان بازیگران دولتی و خصوصی، تعدد نهادهای تصمیم‌گیر، اهمیت سرمایه‌گذاری و برندسازی، ضرورت توسعه فناوری و حساسیت اجتماعی ورزش ایجاب می‌کند که الگویی مبتنی بر واقعیت‌های بومی و تجربه خبرگان این حوزه طراحی شود. چنین الگویی می‌تواند مشخص کند که چه شرایطی موجب شکل‌گیری حکمرانی اقتصادی مطلوب می‌شوند، چه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گری بر آن اثر می‌گذارند، چه راهبردهایی باید اتخاذ شوند و تحقق این راهبردها چه پیامدهای اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی به همراه خواهد داشت. ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط تشکیل‌دهنده الگوی حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران است.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد رویکرد داده بنیاد بر اساس روش نظری برخاسته از داده ها به شیوه سیستماتیک که به اشتراوس و کوربن(۱۹۹۰) بود. جامعه آماری پژوهش (جهت مصاحبه) شامل کلیه خبرگان دانشگاهی، مدیران، صاحب نظران بازاریابی ورزشی پژوهش بود: معیارهای اصلی انتخاب افراد منتخب می‌بایست دارای حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد در مدیریت ورزشی، بازاریابی یا رشته‌های مرتبط بوده و از سابقه فعالیت اجرایی یا پژوهشی در حوزه بازاریابی ورزشی (حداقل پنج سال) برخوردار باشند. همچنین داشتن تجربه عملی در طراحی، اجرا یا ارزیابی برنامه‌های بازاریابی ورزشی، انتشار مقاله علمی–پژوهشی یا ارائه طرح‌های پژوهشی مرتبط با این حوزه، آشنایی با مفاهیم مدیریت ورزشی و فرآیندهای تجاری‌سازی در ورزش، و نیز تمایل و آمادگی برای مشارکت در پژوهش از دیگر معیارهای اصلی انتخاب خبرگان محسوب می‌شد. افزون بر این، تمایل به مشارکت فعال در مصاحبه‌ها و توانایی انتقال شفاف تجربیات و بینش‌های حرفه‌ای نیز به عنوان یک شرط ضروری در نظر گرفته شد. انتخاب نمونه به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد. از این رو نمونه آماری به تعداد قابل کفایت (رسیدن به اشباع نظری در استخراج مفاهیم) با روش قضاوتی نمونه‌گیری شد (۲۰ نفر).

استخراج یافته‌ها حاصر یک رویکرد استقرایی (جزء به کل) براساس مصاحبه اکتشافی و مطالعه نظامند کتابخانه‌ای برای تکمیل آن بود. روایی این بخش براساس شایستگی فردی نمونه مصاحبه شده، روایی محتوایی چارچوب انجام مصاحبه و میزان توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره مدیریت ورزشی: ۰/۷۹) استخراج مفاهیم صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. در بخش مصاحبه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۲۰ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها نشان داد که داده جدید به داده‌های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. پژوهشگران کیفی به جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیّت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. روایی رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی گردید. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان بررسی شد.

جهت تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری برای دسته‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب داده بنیاد سیتماتیک ترسیم گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش کدگذاری سه مرحله‌ای برای چارچوب‌بندی مفهومی مولفه‌های استخراجی استفاده خواهد شد که عبارتست از: کدگذاری شامل دو مرحله اصلی است: کدگذاری باز (محوری)، کدگذاری انتخابی (گزینشی) و کدگذاری نظری (موضوعی). در کدگذاری باز، داده ها شکسته می‌شوند. سپس به لحاظ مفهومی گروه بندی می گردند و مقوله ها و ویژگیهای آنها تولید می شود. در این مرحله از کدگذاری اقدام به گرد آوری ازاد داده ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقوله محوری، نمودار کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند؛ به عبارتی زمانی که مقوله محوری، نمودار شده کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه ها در جهت متغیر محوری کدگذاری می شوند. این فرضیه ها در یک نظریه با هم عمل می کنند و دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را تشریح می کنند. در نهایت زمانی که مقوله های مختلف به همدیگر و متغیر محوری مرتبط شدند، محصول نظریه داده بنیاد شکل می‌گیرد و شبیه نظریه (مدل) می‌شود.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

یافته‌ها

یافته های توصیفی مربوط به نمونه های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول (۱): یافته های توصیفی پژوهش

	ویژگی های جمعیت شناختی	گروه ها	فراوانی	درصد
بخش کیفی پژوهش	جنسیت	مرد	۱۰	۵۰
		زن	۱۰	۵۰
	مدرک تحصیلی	فوق لیسانس	۱۰	۵۰
		دکتری	۱۰	۵۰

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هر یک از مقوله های محوری) انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت. در این مدل شرایط علّی رویداد هایی هستند که موقعیت ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می کنند که افراد و گروه ها، چرا و چگونه به روش‌های خاصی پاسخ می دهند شرایط علی شامل مواردی مقولات است که به طور مستقیم بر مدل حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران تأثیر می گذارد یا این عوامل به گونه ای ایجادکننده و توسعه دهنده پدیده هستند. در این پژوهش چهار مقوله سیاستگذاری و چارچوب قانونی، منابع مالی و مدیریت بودجه، شفافیت و پاسخگویی و توسعه ظرفیت و زیرساخت‌ها هستند که می تواند بر مدل حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران تأثیر می گذارد. مقوله های مربوط به شرایط علّی در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علّی

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط علی	سیاستگذاری و چارچوب قانونی	وضوح قوانین و مقررات اقتصادی مرتبط با ورزش ثبات و پیش‌بینی‌پذیری سیاست‌های مالی و اقتصادی نقش سازمان‌های نظارتی در اجرای مقررات وجود چارچوب‌های شفاف برای حمایت از باشگاه‌ها و سرمایه‌گذاران همسویی سیاست‌های ورزش با اهداف توسعه اقتصادی ملی
	منابع مالی و مدیریت بودجه	تنوع منابع درآمدی (دولتی، خصوصی، اسپانسرینگ) شفافیت در بودجه‌بندی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها کنترل هزینه‌ها و مدیریت مالی مؤثر دسترسی به سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی بهره‌وری منابع مالی در پروژه‌های ورزشی
	شفافیت و پاسخگویی	انتشار عمومی گزارش‌های مالی و عملکردی وجود سیستم‌های حسابرسی داخلی و خارجی مؤثر مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری امکان پیگیری و گزارش‌دهی تخلفات مالی رعایت استانداردهای اخلاقی و حاکمیت شرکتی
	توسعه ظرفیت و زیرساخت‌ها	آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان صنعت ورزش توسعه زیرساخت‌های ورزشی و استادیوم‌ها استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت مالی و اجرایی ایجاد شبکه‌های همکاری میان بخش‌های خصوصی و عمومی توانایی جذب و حفظ استعدادها و سرمایه انسانی

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

در این پژوهش محیط اقتصادی کلان، محیط نهادی در ورزش، محیط اجتماعی در ورزش و محیط فناوری و زیرساختی در ورزش عوامل اصلی زمینه ای هستند که در جدول (۳) نشان داده شده است

جدول (۳): مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه ای

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط زمینه ای	محیط اقتصادی کلان	نرخ تورم و ثبات قیمت‌ها نرخ رشد اقتصادی و درآمد سرانه دسترسی به منابع مالی ملی و خارجی ثبات نرخ ارز و تأثیر آن بر واردات تجهیزات ورزشی شرایط سرمایه‌گذاری و ریسک اقتصادی برای بخش ورزش
	محیط نهادی در ورزش	کیفیت و کارآمدی دستگاه‌های دولتی مرتبط با ورزش وجود نهادهای حمایتی و تسهیل‌گر برای بخش خصوصی میزان شفافیت و پاسخگویی در سطح کلان ثبات و پیش‌بینی‌پذیری مقررات مالی و مالیاتی قابلیت هماهنگی میان سازمان‌ها و فدراسیون‌ها
	محیط اجتماعی در ورزش	میزان علاقه و مشارکت عمومی در ورزش نگرش جامعه نسبت به سرمایه‌گذاری در ورزش نقش رسانه‌ها در تبلیغ و حمایت از ورزش ارزش اجتماعی ورزش و جایگاه آن در سیاست‌های ملی سطح آموزش و آگاهی اقتصادی فعالان صنعت ورزش
	محیط فناوری و زیرساختی در ورزش	دسترسی به فناوری‌های نوین مدیریت و بازاریابی ورزشی توسعه زیرساخت‌های دیجیتال برای باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها توانمندی شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای تحلیل داده‌های مالی بهره‌گیری از سیستم‌های نوین آموزشی و تربیت نیروی انسانی ظرفیت نوآوری و تحقیقات کاربردی در صنعت ورزش

در این پژوهش دو مقوله نفوذ و دخالت نامطلوب ذی‌نفعان و ضعف نظارتی و فساد به عنوان مقوله های مداخله گر در نظر گرفته شده است که در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط مداخله گر	نفوذ و دخالت نامطلوب ذی‌نفعان	فشار سیاسی برای تخصیص منابع به تیم‌ها یا پروژه‌های خاص بدون معیار اقتصادی نفوذ لابی‌ها و افراد قدرتمند در قراردادها و اسپانسرینگ مداخله شخصی مدیران غیرمتخصص در تصمیمات مالی حمایت از پروژه‌های غیرکارآمد به دلیل روابط شخصی یا جناحی
	ضعف نظارتی و فساد	فساد مالی در قراردادها و معاملات باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها دورزدن قوانین و مقررات اقتصادی توسط مدیران یا شرکت‌ها کمبود شفافیت در بررسی عملکرد اقتصادی سازمان‌ها سوءاستفاده از منابع عمومی و حمایت‌های دولتی

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می کنند. پدیده محوری، به ایده یا پدیدهای اطلاق می شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله های اصلی دیگر به آن ربط داده میشود(محمدی، ۱۹۳). مقوله محوری حاصل از شرایط علّی، بهره‌وری سرمایه‌گذاری در ورزش، نوآوری و دیجیتالی شدن، جذب و توسعه بازار، حکمرانی دیجیتال و پاسخ‌گویی هوشمند، پایداری و مسئولیت اجتماعی و ظرفیت‌سازی و توسعه منابع انسانی آن در نظر گرفته شده است. جدول (۵) مقوله محوری را نشان می دهد

جدول (۵): مقوله ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
مقوله محوری	بهره‌وری سرمایه‌گذاری در ورزش	نسبت بازده مالی به هزینه پروژه‌های ورزشی مدیریت پروژه‌های ورزش حرفه‌ای با هدف سودآوری اقتصادی اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها براساس پتانسیل رشد اقتصادی ارزیابی مستمر عملکرد مالی و اصلاح استراتژی‌ها
	نوآوری و دیجیتالی شدن	استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای فروش بلیت و محصولات ورزشی تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری مالی و بازاریابی بهره‌گیری از فناوری‌های پوشیدنی و داده‌محور در ورزش حرفه‌ای توسعه اپلیکیشن‌ها و ابزارهای هوشمند برای ارتباط با هواداران
	جذب و توسعه بازار	توسعه استراتژی‌های بازاریابی داخلی و بین‌المللی ایجاد محصولات و خدمات جانبی ورزشی برای درآمدزایی بهره‌گیری از برندینگ باشگاه‌ها و ورزشکاران تقویت همکاری با اسپانسرها و شرکای تجار
	حکمرانی دیجیتال و پاسخ‌گویی هوشمند	پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت داده و داشبوردهای اقتصادی برای باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی درآمد و مدیریت ریسک مالی ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی آنلاین و خودکار برای نظارت بر پروژه‌ها تحلیل بازخورد دیجیتال هواداران و سرمایه‌گذاران برای اصلاح استراتژی‌ها
	پایداری و مسئولیت اجتماعی	توجه به ورزش همگانی و توسعه اجتماعی مناطق محروم ایجاد برنامه‌های ورزشی با اثر اقتصادی بلندمدت کاهش اثرات زیست‌محیطی زیرساخت‌های ورزشی گسترش فرهنگ مسئولیت‌پذیری مالی و اجتماعی در باشگاه‌ها
	ظرفیت‌سازی و توسعه منابع انسانی	آموزش مدیران ورزشی در حوزه مالی و اقتصادی توانمندسازی کارکنان برای مدیریت پروژه‌های درآمدزا جذب متخصصان اقتصادی و مالی در بخش ورزش توسعه شبکه‌های آموزشی و مشاوره برای نوآوری و کارآفرینی

پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لا به لای مصاحبه ها و کدهای نهایی استخراج شده، مقوله فرعی را راهبرد توسعه پایدار مالی و راهبرد رقابت‌پذیری و برندینگ نامگذاری کرده است. جدول (۶) مقوله ها و مفاهیم مربوط به راهبردها را نشان می دهد.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

جدول (۶): مقوله ها و مفاهیم مرتبط با راهبرد ها

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
راهبرد ها	راهبرد توسعه پایدار مالی	تنوع‌بخشی به منابع درآمدی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه برای ورزش حرفه‌ای مدیریت بهینه قراردادها و منابع انسانی برای کاهش هزینه‌های اضافی سرمایه‌گذاری هدفمند در پروژه‌های با بازده بلندمدت استفاده از فناوری برای کنترل مالی و کاهش فساد اقتصادی توسعه همکاری‌های بین‌المللی برای جذب اسپانسر و منابع مالی خارجی
	راهبرد رقابت‌پذیری و برندینگ	ایجاد برندهای قوی برای باشگاه‌ها و ورزشکاران بهره‌گیری از بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی برای جذب هوادار و سرمایه‌گذار طراحی محصولات و خدمات جانبی ورزشی با ارزش اقتصادی بالا توسعه مشارکت‌های تجاری و اسپانسری برای افزایش درآمد

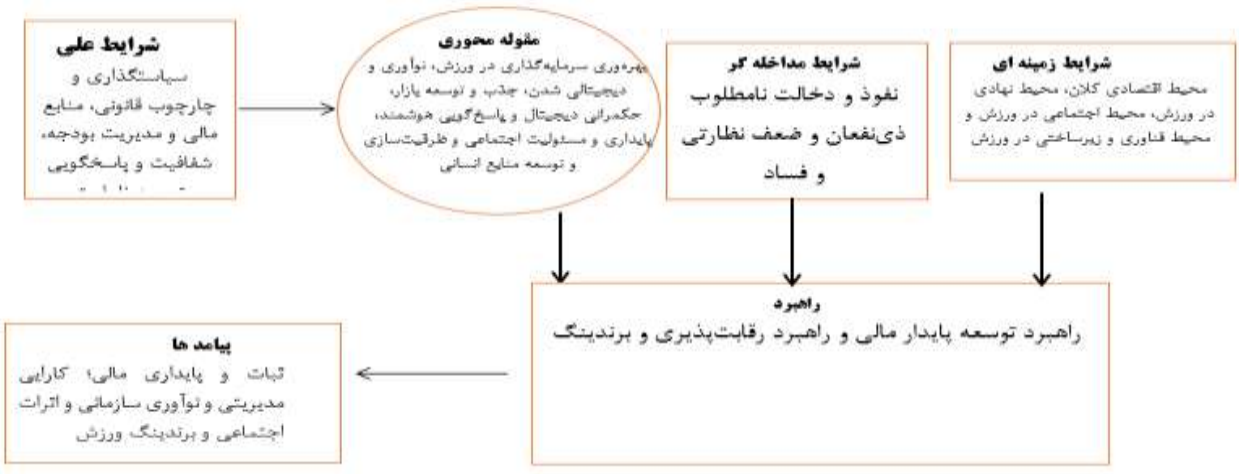
بخش آخر الگو حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران شامل ثبات و پایداری مالی؛ کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی و اثرات اجتماعی و برندینگ ورزش است. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده اند، سپس با توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم ها و مفاهیم مقوله های اصلی استخراج و نامگذاری شده اند. جدول (۷) به مقوله ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می پردازد.

جدول (۷): مقوله ها و مفاهیم مرتبط با پیامد ها

	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
پیامد ها	ثبات و پایداری مالی	افزایش پایداری منابع مالی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها کاهش وابستگی به حمایت‌های کوتاه‌مدت دولتی بهبود مدیریت ریسک‌های اقتصادی و نوسانات بازار تقویت قابلیت جذب سرمایه‌گذاری خصوصی و خارجی
	کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی	بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش بروکراسی افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات اقتصادی ارتقاء نوآوری در ارائه خدمات و محصولات ورزشی توانایی استفاده از فناوری‌های مدیریت هوشمند برای کاهش هزینه‌ها
	اثرات اجتماعی و برندینگ ورزش	افزایش مشارکت اجتماعی و حمایت هواداران از باشگاه‌ها تقویت برندینگ ملی و بین‌المللی تیم‌ها و ورزشکاران بهبود تصویر و اعتماد عمومی نسبت به صنعت ورزش توسعه فعالیت‌های جانبی با ارزش اقتصادی و اجتماعی برای جامعه

کدگذاری انتخابی نتایج گام های قبلی کد گذاری را به کار برده، مقوله های اصلی را انتخاب می کند، آن را به شکل نظام مند به سایر مقوله ها ارتباط می دهد، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی را که نیاز به بست و توسعه بیشتری دارند را توسعه می دهد(استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱–نشان داده شده است.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.



شکل ۱: مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی اقتصادی در صنعت ورزش ایران ماهیتی چندبعدی، نظام‌مند و وابسته به تعامل مجموعه‌ای از شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله‌های محوری، راهبردها و پیامدها دارد. بر اساس مدل پارادایمی استخراج‌شده، سیاست‌گذاری و چارچوب قانونی، منابع مالی و مدیریت بودجه، شفافیت و پاسخگویی و توسعه ظرفیت و زیرساخت‌ها به‌عنوان شرایط علّی شناسایی شدند؛ محیط اقتصادی کلان، محیط نهادی در ورزش، محیط اجتماعی و محیط فناوری و زیرساختی در ورزش شرایط زمینه‌ای مدل را تشکیل دادند؛ نفوذ و دخالت نامطلوب ذی‌نفعان و ضعف نظارتی و فساد نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند. در سطح مقوله محوری، بهره‌وری سرمایه‌گذاری، نوآوری و دیجیتالی‌شدن، جذب و توسعه بازار، حکمرانی دیجیتال و پاسخگویی هوشمند، پایداری و مسئولیت اجتماعی و ظرفیت‌سازی و توسعه منابع انسانی اهمیت یافتند. در ادامه، راهبرد توسعه پایدار مالی و راهبرد رقابت‌پذیری و برندسازی به‌عنوان دو مسیر اصلی کنش شناسایی شدند و در نهایت، ثبات و پایداری مالی، کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی و اثرات اجتماعی و برندسازی ورزش به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدل ظاهر شدند. این ساختار نشان می‌دهد که حکمرانی اقتصادی ورزش را نمی‌توان صرفاً مترادف مدیریت مالی دانست، بلکه آن را باید شبکه‌ای از سازوکارهای تنظیم‌گری، نظارتی، مدیریتی و توسعه‌ای در نظر گرفت که از طریق هماهنگی میان منابع، ساختارها، بازیگران و فرایندها، ظرفیت اقتصادی صنعت ورزش را شکل می‌دهد. این برداشت با رویکردهای جدید حاکمیت شرکتی که بر هم‌زمانی ساختارهای نظارتی، کنترل داخلی، شایستگی منابع انسانی و کیفیت اطلاعات مالی تأکید دارند، همسو است (Akbar & Choiriah, 2025; Verhezen & Abeng, 2022).

نخستین یافته مهم پژوهش به نقش سیاست‌گذاری و چارچوب قانونی به‌عنوان یکی از شرایط علّی حکمرانی اقتصادی مربوط بود. یافته‌ها نشان داد که وضوح قوانین و مقررات اقتصادی، ثبات و پیش‌بینی‌پذیری سیاست‌ها، نقش مؤثر نهادهای نظارتی، وجود چارچوب‌های حمایت از باشگاه‌ها و سرمایه‌گذاران و همسویی سیاست‌های ورزشی با اهداف توسعه اقتصادی، بستر اولیه شکل‌گیری حکمرانی اقتصادی کارآمد را فراهم می‌کنند. این یافته را می‌توان بر اساس ادبیات حاکمیت شرکتی تبیین کرد؛ زیرا قواعد روشن، تفکیک مسئولیت‌ها و سازوکارهای کنترل، دامنه رفتارهای فرصت‌طلبانه را محدود و پاسخگویی مدیران را تقویت می‌کنند. Verhezen و Abeng بر این نکته تأکید دارند که رهبری و حاکمیت اثربخش نیازمند تعریف روشن مسئولیت‌ها، پاسخگویی و نظارت ساختاری است (Verhezen & Abeng, 2022). یافته پژوهش حاضر همچنین با نتایج Mukhibad و همکاران همخوانی دارد که ارتباط حاکمیت شرکتی با ریسک عدم انطباق را مورد توجه قرار داده و اهمیت ساختارهای حکمرانی در کاهش مخاطرات ناشی از عدم رعایت ضوابط را نشان داده‌اند (Mukhibad et al., 2022). در صنعت ورزش ایران نیز فقدان ثبات مقرراتی یا ابهام در اختیارات نهادهای مختلف می‌تواند سرمایه‌گذاران را با عدم اطمینان

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مواجه سازد و قابلیت برنامه‌ریزی اقتصادی بلندمدت را کاهش دهد. ازاین‌رو، نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر جایگاه بنیادین سیاست‌گذاری و چارچوب قانونی را می‌توان نشان‌دهنده ضرورت انتقال صنعت ورزش از تصمیم‌گیری‌های موردی و بخشی به یک نظام تنظیم‌گری منسجم و قابل پیش‌بینی دانست.

دومین بخش از شرایط علّی، منابع مالی و مدیریت بودجه بود. در این پژوهش تنوع منابع درآمدی، شفافیت در بودجه‌بندی، کنترل هزینه‌ها، دسترسی به سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی و افزایش بهره‌وری منابع مالی از مؤلفه‌های اصلی این بعد شناخته شدند. این نتیجه بیانگر آن است که مسئله اصلی اقتصاد ورزش صرفاً افزایش حجم منابع نیست، بلکه نحوه تأمین، تخصیص، کنترل و ارزیابی بازده منابع نیز اهمیت دارد. یافته مذکور با مطالعه Sakekle همسو است که بر اهمیت تحلیل صورت‌های مالی و نسبت‌های مالی در ارزیابی عملکرد اقتصادی تأکید کرده است (Sakekle, 2021). همچنین Sufitrayati و همکاران در بررسی عملکرد مدیریت مالی، نقش منابع درآمدی و شایستگی منابع انسانی را در کنار تعهد سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند (Sufitrayati et al., 2023). بر این اساس، پایداری مالی در سازمان‌های ورزشی تنها از طریق افزایش بودجه دولتی تحقق نمی‌یابد، بلکه نیازمند طراحی سبدهای درآمدی متنوع، کاهش وابستگی به منابع ناپایدار، ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری و ایجاد نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. نتیجه حاضر همچنین با یافته Nuraini و Cahyadi درباره ارتباط سازوکارهای حاکمیت شرکتی، ساختار سرمایه و عملکرد مالی همسو است و نشان می‌دهد کیفیت ساختار حکمرانی در نحوه تبدیل منابع مالی به عملکرد اقتصادی نقش تعیین‌کننده دارد (Nuraini & Cahyadi, 2025).

شفافیت و پاسخگویی نیز یکی از مهم‌ترین شرایط علّی مدل بود. یافته‌ها نشان داد انتشار عمومی گزارش‌های مالی و عملکردی، وجود حسابرسی داخلی و خارجی مؤثر، مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، امکان گزارش و پیگیری تخلفات و رعایت استانداردهای اخلاقی و حاکمیت شرکتی، از اجزای اساسی حکمرانی اقتصادی هستند. این یافته با طیف گسترده‌ای از مطالعات پیشین همخوانی دارد. Akbar و Choiriah نشان داده‌اند که حاکمیت شرکتی، سیستم کنترل داخلی و شایستگی منابع انسانی با کیفیت گزارشگری مالی مرتبطاند (Akbar & Choiriah, 2025). همچنین Rahayu و Kanita نقش نظام حسابداری مالی، استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم کنترل داخلی را در کیفیت گزارش‌های مالی برجسته کرده‌اند (Rahayu & Kanita, 2023). یافته پژوهش حاضر از این جهت اهمیت دارد که شفافیت را تنها به انتشار اطلاعات محدود نمی‌کند، بلکه آن را در پیوند با پاسخگویی، قابلیت نظارت و مشارکت ذی‌نفعان قرار می‌دهد. در محیط ورزش، که منابع دولتی، درآمدهای تجاری و منافع طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان در هم تنیده است، دسترسی به اطلاعات معتبر می‌تواند عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش داده و اعتماد سرمایه‌گذاران، هواداران، اسپانسرها و نهادهای ناظر را افزایش دهد.

نتایج مربوط به توسعه ظرفیت و زیرساخت‌ها نیز نشان داد که آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان، توسعه زیرساخت‌های ورزشی، استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد شبکه‌های همکاری میان بخش عمومی و خصوصی و توانایی جذب و حفظ سرمایه انسانی از پیش‌شرط‌های حکمرانی اقتصادی اثربخش هستند. این یافته با نتایج Sufitrayati و همکاران درباره نقش شایستگی منابع انسانی در عملکرد مدیریت مالی هم‌راستا است (Sufitrayati et al., 2023). همچنین Dwiyanti و Wati نشان داده‌اند که حرفه‌ای‌گرایی، کارکرد نظارتی و دانش حسابداری با کیفیت گزارش‌های مالی ارتباط دارد و از این طریق اهمیت قابلیت‌های انسانی در اجرای نظام‌های مالی را تأیید می‌کنند (Dwiyanti & Wati, 2023). به بیان دیگر، حتی در صورت وجود قوانین مناسب و منابع کافی، فقدان مدیران برخوردار از دانش اقتصادی، مالی و فناورانه می‌تواند اثربخشی حکمرانی را کاهش دهد. صنعت ورزش در شرایط کنونی به مدیرانی نیاز دارد که علاوه بر دانش تخصصی ورزشی، توانایی تحلیل مالی، مدیریت سرمایه‌گذاری، استفاده از داده‌های دیجیتال، ارزیابی ریسک و تعامل با بخش خصوصی را داشته باشند. ازاین‌رو، ظرفیت‌سازی انسانی باید به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی و نه صرفاً فعالیت آموزشی جانبی مورد توجه قرار گیرد.

در سطح شرایط زمینه‌ای، یافته‌ها نشان داد که محیط اقتصادی کلان، محیط نهادی، محیط اجتماعی و محیط فناوری و زیرساختی می‌توانند موفقیت یا ناکامی حکمرانی اقتصادی را تحت تأثیر قرار دهند. نرخ تورم، رشد اقتصادی، درآمد سرانه، نرخ ارز و شرایط سرمایه‌گذاری، توان اقتصادی سازمان‌های ورزشی را شکل می‌دهند؛ در حالی که کیفیت دستگاه‌های دولتی، ثبات مقررات، هماهنگی میان نهادها و میزان شفافیت در سطح کلان ظرفیت نهادی اجرای مدل را تعیین می‌کنند. یافته مذکور نشان می‌دهد که حتی بهترین سیاست‌های سازمانی نیز مستقل از محیط اقتصادی و نهادی عمل نمی‌کنند. در این زمینه، Minaryanti و Mihajat در مرور نظام‌مند خود درباره حکمرانی شرعی و عملکرد مالی نشان داده‌اند که ساختارهای حکمرانی در بستر نهادی ویژه‌ای عمل می‌کنند و کیفیت آن‌ها می‌تواند بر عملکرد اقتصادی اثر بگذارد. (Minaryanti & Mihajat, 2024)

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Simanjuntak نیز نشان داده است که استقلال ساختارهای نظارتی و تضاد منافع می‌تواند چگونگی اثرگذاری حاکمیت مطلوب بر عملکرد را تعدیل کند (Simanjuntak, 2025). بنابراین، یافته پژوهش حاضر تأکید می‌کند که حکمرانی اقتصادی ورزش ایران باید با ویژگی‌های اقتصاد کلان، ساختار نهادی و الگوی روابط دولت و بخش خصوصی سازگار باشد و نمی‌توان مدل‌های حکمرانی سایر بخش‌ها را بدون توجه به اقتضائات محیطی به صنعت ورزش انتقال داد.

محیط فناوری و زیرساختی یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای مهم بود که در قالب دسترسی به فناوری‌های مدیریت و بازاریابی، زیرساخت‌های دیجیتال، شبکه‌های اطلاعاتی، ابزارهای تحلیل داده و ظرفیت نوآوری شناسایی شد. این نتیجه با یافته Rahayu و Kanita درباره نقش فناوری اطلاعات در ارتقای کیفیت اطلاعات مالی همخوان است (Rahayu & Kanita, 2023). همچنین Laleh Mazhin و Jamshidi در بررسی گزارشگری مالی اینترنتی، نقش ویژگی‌های سازمان، اثربخشی کمیته حسابرسی و عملکرد حسابرسی داخلی را در توسعه گزارشگری دیجیتال مورد توجه قرار داده‌اند (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025). تبیین این یافته آن است که تحول دیجیتال صرفاً ابزار فنی برای تسریع امور نیست، بلکه می‌تواند زیرساخت حکمرانی اقتصادی را نیز تغییر دهد. سامانه‌های یکپارچه مالی، داشبوردهای مدیریتی، گزارشگری برخط، تحلیل داده‌های هواداران، کنترل دیجیتال قراردادها و سیستم‌های هوشمند ارزیابی عملکرد می‌توانند قابلیت ردیابی منابع و سرعت پاسخگویی را افزایش دهند. در نتیجه، توسعه فناوری در صنعت ورزش باید همزمان از منظر خلق درآمد و از منظر کنترل و نظارت اقتصادی دنبال شود.

از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، شناسایی نفوذ و دخالت نامطلوب ذی‌نفعان و ضعف نظارتی و فساد به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بود. فشار برای تخصیص منابع بدون معیار اقتصادی، نفوذ افراد و گروه‌های قدرتمند در قراردادها، مداخله مدیران غیرمتخصص، حمایت از پروژه‌های ناکارآمد، فساد مالی، دور زدن مقررات، ضعف در ارزیابی عملکرد و سوءاستفاده از منابع عمومی از جمله مظاهر این شرایط بودند. این یافته با مطالعه Simanjuntak درباره نقش تعارض منافع و استقلال نهادهای نظارتی همسو است (Simanjuntak, 2025). همچنین Herdiawan و همکاران اهمیت حرفه‌ای‌گرایی، استقلال و اخلاق حسابرس را در کیفیت حسابرسی نشان داده‌اند (Herdiawan et al., 2024) و Habbash و Alagla نیز اثربخشی کمیته حسابرسی را در پیوند با کیفیت حسابرسی مورد توجه قرار داده‌اند (Habbash & Alagla, 2026). در همین راستا، Jasemi نیز اثر ویژگی‌های حسابرسی بر اثربخشی کنترل داخلی را بررسی کرده است (Jasemi, 2020). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در صنعت ورزش ایران وجود قواعد رسمی بدون استقلال واقعی نظارت و بدون جلوگیری از تعارض منافع، برای تضمین سلامت اقتصادی کافی نیست. ساختار حکمرانی باید به نحوی طراحی شود که مداخله غیرحرفه‌ای در تصمیمات مالی را محدود و امکان حسابرسی و پیگیری انحرافات را تقویت کند.

نتایج مربوط به مقوله‌های محوری نیز نشان داد که حکمرانی اقتصادی مطلوب باید فراتر از کنترل منابع، ظرفیت ارزش‌آفرینی ایجاد کند. بهره‌وری سرمایه‌گذاری، نوآوری و دیجیتالی‌شدن، جذب و توسعه بازار، حکمرانی دیجیتال و پاسخگویی هوشمند، پایداری و مسئولیت اجتماعی و توسعه منابع انسانی به‌عنوان محورهای مرکزی شناسایی شدند. اهمیت بهره‌وری سرمایه‌گذاری از این واقعیت ناشی می‌شود که منابع محدود صنعت ورزش باید به پروژه‌هایی تخصیص یابند که قابلیت ایجاد بازده اقتصادی و اجتماعی داشته باشند. از سوی دیگر، نوآوری و دیجیتالی‌شدن می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار جدید و مسیرهای تازه درآمدزایی ایجاد کنند. گزارشگری و پاسخگویی دیجیتال نیز امکان کنترل مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را فراهم می‌آورد. این نتیجه با پژوهش Laleh Mazhin و Jamshidi درباره گزارشگری مالی اینترنتی (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025) و نیز یافته Rahayu و Kanita درباره نقش فناوری اطلاعات و کنترل داخلی همسو است (Rahayu & Kanita, 2023). بنابراین، حکمرانی دیجیتال را می‌توان پل ارتباطی میان شفافیت، تصمیم‌گیری داده‌محور و بهره‌وری اقتصادی دانست.

پایداری و مسئولیت اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از اجزای مقوله محوری اهمیت ویژه‌ای داشت. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی اقتصادی در ورزش نباید صرفاً با شاخص‌های درآمد، سودآوری یا کاهش هزینه ارزیابی شود، بلکه باید آثار اجتماعی و مسئولیت سازمان در قبال ذی‌نفعان را نیز دربرگیرد. Nemati و Saheb Jamei نقش اثربخشی کمیته حسابرسی و عملکرد حسابرسی داخلی را در افشای پایداری شرکت‌ها بررسی کرده‌اند و از این منظر، ارتباط میان نظارت، پاسخگویی و پایداری را مورد توجه قرار داده‌اند (Nemati & Saheb Jamei, 2025). Khalili و همکاران نیز نقش اثربخشی کمیته حسابرسی و کیفیت عملکرد حسابرسی داخلی را در گزارشگری مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نشان داده‌اند (Khalili et al., 2025). این همسویی بیانگر آن است که مسئولیت اجتماعی هنگامی می‌تواند از سطح شعار فراتر رود که در ساختار پاسخگویی و گزارشگری سازمانی

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

ادغام شود. در صنعت ورزش، این امر می‌تواند شامل توسعه ورزش همگانی، توجه به مناطق محروم، حفظ اعتماد عمومی، رعایت عدالت در تخصیص منابع و پاسخگویی درباره پیامدهای اقتصادی و اجتماعی تصمیمات باشد.

دو راهبرد اصلی استخراج‌شده از پژوهش شامل توسعه پایدار مالی و رقابت‌پذیری و برندسازی بود. راهبرد نخست بر تنوع‌بخشی منابع درآمدی، طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه، مدیریت هزینه‌ها، سرمایه‌گذاری بلندمدت، استفاده از فناوری برای کنترل مالی و توسعه همکاری‌های بین‌المللی تأکید دارد. راهبرد دوم نیز شامل توسعه برند، بازاریابی دیجیتال، جذب هوادار و سرمایه‌گذار، طراحی محصولات و خدمات جانبی و توسعه مشارکت‌های تجاری و اسپانسری است. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی اقتصادی باید همزمان دو مأموریت را دنبال کند: نخست، حفظ سلامت و پایداری منابع موجود و دوم، ایجاد ظرفیت رقابتی برای تولید منابع جدید. نتایج مطالعه Nuraini و Cahyadi در زمینه ارتباط حاکمیت شرکتی با عملکرد مالی از اهمیت سازوکارهای حکمرانی در دستیابی به عملکرد بهتر حمایت می‌کند (Nuraini & Cahyadi, 2025). همچنین Sakekle اهمیت ارزیابی عملکرد مالی را برای تشخیص وضعیت اقتصادی سازمان برجسته کرده است (Sakekle, 2021). در این چارچوب، برندسازی نیز صرفاً فعالیت ارتباطی نیست، بلکه دارایی اقتصادی محسوب می‌شود که می‌تواند بر جذب اسپانسر، افزایش وفاداری هواداران و توسعه بازار اثر بگذارد.

پیامدهای نهایی مدل شامل ثبات و پایداری مالی، کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی و اثرات اجتماعی و برندسازی ورزش بود. ثبات مالی به معنای کاهش وابستگی به منابع کوتاه‌مدت، افزایش ظرفیت مدیریت ریسک و توان جذب سرمایه است. کارایی مدیریتی و نوآوری سازمانی نیز با بهبود تصمیم‌گیری، کاهش بوروکراسی، افزایش انعطاف‌پذیری و استفاده از فناوری‌های هوشمند همراه است. از سوی دیگر، پیامد اجتماعی و برندسازی از طریق افزایش مشارکت اجتماعی، تقویت اعتماد عمومی و ارتقای جایگاه باشگاه‌ها و ورزشکاران تحقق می‌یابد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همخوانی دارد که کیفیت نظام کنترل و گزارشگری را با عملکرد و اعتماد سازمانی مرتبط دانسته‌اند. Akbar و Choiriah ارتباط حاکمیت شرکتی، کنترل داخلی و شایستگی منابع انسانی با کیفیت گزارشگری مالی را مطرح کرده‌اند (Akbar & Choiriah, 2025) و Khorramabadi و همکاران نیز بر اثربخشی اجرای دستورالعمل‌های کنترل داخلی تأکید داشته‌اند (Khorramabadi et al., 2025). از این منظر، پیامدهای مطلوب حکمرانی اقتصادی زمانی تحقق می‌یابند که سازوکارهای رسمی کنترل و نظارت به رفتار واقعی سازمانی تبدیل شوند و صرفاً در سطح دستورالعمل باقی نمانند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی اقتصادی صنعت ورزش ایران باید بر یک منطق یکپارچه استوار باشد؛ به این معنا که سیاست‌های مناسب و منابع مالی، بدون شفافیت، کنترل، سرمایه انسانی و فناوری، نمی‌توانند به پایداری منجر شوند و از سوی دیگر، نظارت و کنترل بدون راهبردهای خلق درآمد، توسعه بازار و نوآوری نیز قادر به ایجاد یک صنعت ورزشی پویا نخواهد بود. این برداشت با مجموعه مطالعات پیشین در حوزه حاکمیت، کنترل داخلی، حسابرسی و عملکرد مالی همخوانی دارد. پژوهش‌های مربوط به حرفه‌ای‌گرایی و استقلال حسابرسی بر اهمیت کیفیت نظارت تأکید کرده‌اند (Habbash & Alagla, 2026; Herdiawan et al., 2024)؛ مطالعات کنترل داخلی، اجرای مؤثر قواعد را ضروری دانسته‌اند (Jasemi, 2020; Khorramabadi et al., 2025)؛ پژوهش‌های مرتبط با گزارشگری، نقش فناوری و کیفیت ساختارهای حاکمیتی را برجسته کرده‌اند (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025; Rahayu & Kanita, 2023)؛ و مطالعات حوزه پایداری و مسئولیت اجتماعی نشان داده‌اند که پاسخگویی اقتصادی باید با پاسخگویی اجتماعی همراه باشد (Khalili et al., 2025; Nemati & Saheb Jamei, 2025). افزون بر این، یافته‌های مربوط به حکمرانی در نظام‌های مالی خاص نشان می‌دهد که ساختارهای نظارتی و انطباق با قواعد، بخشی جدایی‌ناپذیر از عملکرد پایدار محسوب می‌شوند (Minaryanti & Mihajat, 2024; Mukhibad et al., 2022). ازاین‌رو، سهم اصلی پژوهش حاضر در آن است که این مؤلفه‌های پراکنده را در یک چارچوب بومی و منسجم برای صنعت ورزش ایران گرد هم آورده و نشان می‌دهد که ثبات مالی، نوآوری، رقابت‌پذیری و ارزش اجتماعی، خروجی یک زنجیره به‌هم‌پیوسته از حکمرانی مطلوب هستند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، ماهیت کیفی آن و اتکای داده‌ها به دیدگاه‌های ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی بود؛ بنابراین، یافته‌ها بازتاب ادراک و تجارب مشارکت‌کنندگان در بستر نهادی صنعت ورزش ایران هستند و تعمیم آماری آن‌ها به همه سازمان‌ها، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و زیرمجموعه‌های ورزش کشور باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین ناهمگونی ساختاری میان ورزش حرفه‌ای، ورزش همگانی، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و نهادهای دولتی ممکن است موجب شود برخی ابعاد الگوی پیشنهادی در هر بخش شدت یا اهمیت متفاوتی داشته باشند. بخشی از موضوعات مرتبط با فساد، مداخلات ذی‌نفعان و ضعف‌های نظارتی نیز ماهیتی حساس دارند و احتمال دارد

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مشارکت‌کنندگان در بیان همه تجارب یا مصادیق با محدودیت مواجه بوده باشند. علاوه بر این، شرایط اقتصادی و مقرراتی کشور متغیر است و تحول در سیاست‌های مالی، فناوری، ساختار سرمایه‌گذاری و روابط بخش دولتی و خصوصی می‌تواند در طول زمان بر برخی ابعاد مدل اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده را با استفاده از روش‌های کمی و در نمونه‌های گسترده‌ای از مدیران باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها، سرمایه‌گذاران، کارشناسان مالی و سیاست‌گذاران ورزشی اعتبارسنجی کنند و روابط میان سازه‌ها را از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی نمایند. همچنین می‌توان مدل را به تفکیک ورزش حرفه‌ای، ورزش همگانی و سازمان‌های دولتی و خصوصی آزمون کرد تا تفاوت‌های بخشی مشخص شود. انجام مطالعات تطبیقی میان ایران و کشورهایی با الگوهای موفق اقتصاد ورزش می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های وابسته به زمینه و مؤلفه‌های قابل تعمیم کمک کند. پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهایی مانند بلوغ دیجیتال، استقلال نظارتی، کیفیت گزارشگری مالی، سرمایه اجتماعی، اعتماد سرمایه‌گذار و شدت مداخلات سیاسی به‌صورت مستقل یا به‌عنوان متغیر میانجی و تعدیل‌گر بررسی شود. مطالعات طولی نیز می‌توانند نشان دهند که اجرای تدریجی راهبردهای مدل در بلندمدت چه اثری بر پایداری مالی، نوآوری و ارزش برند سازمان‌های ورزشی دارد.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها چارچوب مشترکی برای حکمرانی اقتصادی تدوین کنند که در آن مسئولیت‌ها، اختیارات، معیارهای تصمیم‌گیری مالی و سازوکارهای پاسخگویی به‌صورت دقیق مشخص شود. استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، انتشار دوره‌ای صورت‌های مالی و گزارش‌های عملکرد، تقویت حسابرسی مستقل، ایجاد سامانه‌های دیجیتال نظارت بر قراردادها و تراکنش‌ها و طراحی داشبوردهای مدیریتی می‌تواند شفافیت را افزایش دهد. همچنین ضروری است وابستگی به منابع دولتی از طریق توسعه اسپانسرینگ، حق پخش، محصولات و خدمات جانبی، درآمدهای دیجیتال و جذب سرمایه‌گذاری خصوصی کاهش یابد. به‌کارگیری مدیران متخصص در حوزه اقتصاد و مالی ورزش، آموزش مستمر مدیران، ایجاد سازوکارهای رسمی مدیریت تعارض منافع و محدودکردن مداخلات غیرتخصصی نیز باید در اولویت قرار گیرد. در نهایت، سازمان‌های ورزشی باید پایداری مالی، مسئولیت اجتماعی، نوآوری، توسعه بازار و برندسازی را به‌صورت همزمان در برنامه‌های راهبردی خود وارد کنند تا حکمرانی اقتصادی از یک سازوکار صرفاً کنترلی به ابزاری برای خلق ارزش پایدار در صنعت ورزش ایران تبدیل شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Extended Summary

Introduction

The sports industry has increasingly evolved from a primarily social and recreational domain into a complex economic sector in which financial resources, investment, commercialization, digital markets, sponsorship, branding, and organizational sustainability interact. Under such conditions, economic governance becomes a central mechanism for determining how resources are generated, allocated, controlled, reported, and converted into sustainable economic and social value. Effective governance requires more than financial management; it depends on coherent regulatory frameworks, transparent decision-making, accountability, internal control, auditing, competent human resources, and clearly defined relationships among stakeholders. Evidence from corporate governance research indicates that good governance mechanisms, effective internal control systems, and human resource competence can improve the quality of financial reporting and strengthen organizational accountability (Akbar & Choiriah, 2025). Similarly, governance structures, capital arrangements, and organizational characteristics are associated with financial performance, indicating that the quality of governance can influence how financial resources are transformed into organizational outcomes (Nuraini & Cahyadi, 2025). Effective leadership and governance also require clearly defined responsibilities, ethical oversight, accountability, and appropriate control over managerial discretion (Verhezen & Abeng, 2022). Within this framework, transparency and financial reporting are particularly important because reliable information provides a basis for evaluating resource utilization, identifying inefficiencies, and strengthening stakeholder confidence. Professionalism, supervisory functions, and financial knowledge contribute to the quality of financial statements (Dwiyanti & Wati, 2023), while accounting systems, information technology, and internal control mechanisms further reinforce reporting quality (Rahayu & Kanita, 2023). Internal control itself is strongly linked to audit characteristics and the effectiveness of organizational monitoring processes (Jasemi, 2020), and the practical effectiveness of internal control guidelines depends not merely on their formal existence but also on their proper implementation and organizational compliance (Khorramabadi et al., 2025). Audit quality constitutes another essential dimension of economic governance. Auditor professionalism, independence, and ethical conduct contribute to the credibility of external auditing (Herdiawan et al., 2024), while an effective audit committee can strengthen audit quality, organizational oversight, and managerial accountability (Habbash & Alagla, 2026). In addition, internal auditing and audit committee effectiveness have been linked to improved corporate social responsibility reporting and sustainability disclosure, suggesting that economic governance should incorporate not only financial accountability but also broader social and sustainability obligations (Khalili et al., 2025; Nemati & Saheb Jamei, 2025). Digital transformation has further expanded the boundaries of governance by increasing the importance of online financial disclosure, digital monitoring, automated reporting, and data-driven decision-making. Evidence shows that firm characteristics, audit committee effectiveness, and internal audit performance can influence internet financial reporting (Laleh Mazhin & Jamshidi, 2025). Human resource competence is similarly indispensable because financial management performance depends on the ability of managers and employees to use organizational resources effectively and responsibly (Sufitrayati et al., 2023). Moreover, systematic financial analysis remains essential for assessing organizational performance, identifying financial strengths and weaknesses, and supporting informed managerial decisions (Sakekle, 2021). Governance should also be interpreted within its institutional and normative environment. Studies of Islamic financial institutions demonstrate that governance arrangements can improve financial performance and support compliance with specific regulatory and ethical

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

frameworks (Minaryanti & Mihajat, 2024), whereas weak governance can increase the risk of non-compliance with institutional rules and standards (Mukhibad et al., 2022). Conflicts of interest may also weaken governance effectiveness, while the independence of supervisory structures can strengthen the relationship between good governance and organizational performance (Simanjuntak, 2025). Collectively, these findings suggest that economic governance in the sports industry should be understood as an integrated system combining regulation, financial management, transparency, internal control, auditing, human resource development, digitalization, sustainability, and stakeholder accountability. Despite the importance of these dimensions, the Iranian sports industry lacks a comprehensive indigenous framework capable of explaining the causal conditions, contextual factors, intervening forces, central components, strategies, and outcomes of economic governance. Accordingly, the present study aimed to explore and explain the dimensions and components of economic governance in the Iranian sports industry.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research design and a systematic grounded theory approach based on the Strauss and Corbin paradigm. The research population consisted of university experts, managers, and specialists with relevant professional or research experience in sports management, sports marketing, economic activities, and commercialization in the sports sector. Participants were required to possess at least a master's degree in sports management, marketing, or a related discipline and to have a minimum of five years of executive or research experience in relevant fields. Practical experience in designing, implementing, or evaluating sports marketing programs, familiarity with commercialization processes, scientific publication or research experience, and willingness to participate actively in the interviews were also considered in participant selection. Sampling was purposive and judgmental and was continued until theoretical saturation was achieved. In total, 20 key informants participated in the study. Data were collected through semi-structured interviews, focus-group interactions, and systematic document review. Data collection and analysis were undertaken concurrently over approximately six months, and interviews were discontinued when the final interviews produced no substantively new concepts and the extracted information became repetitive. To enhance credibility and dependability, participant feedback, expert evaluation, content assessment of the interview framework, and intercoder agreement were employed. Two sports management experts participated in the coding evaluation, and the intercoder agreement coefficient was 0.79. Data were analyzed through open, axial, and selective coding. During open coding, the interview data were decomposed into conceptual units and grouped according to similarities and differences. Axial coding was subsequently used to establish relationships between categories within the paradigmatic model, and selective coding integrated the major categories around the central phenomenon. Continuous comparison between codes and categories was applied throughout the analysis, and existing documents and relevant literature were used to enrich the theoretical development of the emerging framework. The final model was organized according to causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, the central phenomenon, strategies, and consequences.

Findings: The qualitative data analysis resulted in a multidimensional paradigmatic model of economic governance in the Iranian sports industry. Four major categories were identified as causal conditions: policymaking and the legal framework, financial resources and budget management, transparency and accountability, and capacity and infrastructure development. Policymaking and the legal framework incorporated clarity of economic regulations, stability and predictability of financial policies, regulatory oversight, transparent frameworks for supporting clubs and investors, and alignment between sports policies and national economic development objectives. Financial resources and budget management included diversification of public and private income sources, sponsorship, transparent budgeting, cost control, access to domestic and foreign

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

investment, and efficient utilization of financial resources. Transparency and accountability encompassed public disclosure of financial and performance reports, effective internal and external auditing, stakeholder participation in decision-making, mechanisms for reporting financial misconduct, and compliance with ethical and corporate governance standards. Capacity and infrastructure development included managerial and employee training, development of sports facilities, adoption of modern technologies, public–private cooperation networks, and attraction and retention of qualified human capital. Four categories emerged as contextual conditions: the macroeconomic environment, the institutional environment of sport, the social environment of sport, and the technological and infrastructural environment. Inflation, economic growth, per capita income, exchange-rate stability, investment conditions, government efficiency, institutional coordination, public interest in sport, social attitudes toward sports investment, media influence, digital infrastructure, data-analysis capacity, and technological innovation were among their principal components. Two major intervening conditions were identified: undesirable stakeholder influence and interference, and weak supervision and corruption. These included political pressure on resource allocation, lobbying in contracts and sponsorship arrangements, intervention by non-specialist managers, support for economically inefficient projects, financial corruption, circumvention of regulations, inadequate performance monitoring, and misuse of public resources. The central phenomenon consisted of six interconnected dimensions: investment efficiency in sport, innovation and digitalization, market attraction and development, digital governance and smart accountability, sustainability and social responsibility, and capacity building and human resource development. Two major strategic categories were derived from the data. The first was sustainable financial development, including income diversification, innovative business models, optimization of contracts and human resources, long-term investment, technology-based financial control, and international financial cooperation. The second was competitiveness and branding, including development of strong sports brands, digital marketing, attraction of fans and investors, development of value-added sports products and services, and commercial and sponsorship partnerships. Three major groups of consequences were ultimately identified: financial stability and sustainability, managerial efficiency and organizational innovation, and social impacts and sports branding. These outcomes included reduced dependence on short-term governmental support, improved economic risk management, stronger private and foreign investment capacity, improved decision-making, reduced bureaucracy, greater organizational adaptability, technological innovation, increased social participation, improved public trust, and stronger national and international sports brands.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that economic governance in the Iranian sports industry should be understood as an integrated ecosystem rather than a narrowly defined financial management mechanism. The model indicates that legal and policy stability provides the institutional foundation for governance, while financial management translates this foundation into operational capacity. Transparency and accountability create the trust required for investment and stakeholder participation, whereas human, technological, and infrastructural capacities determine whether governance mechanisms can be implemented effectively. The contextual findings further demonstrate that sports organizations cannot be governed independently of macroeconomic instability, institutional coordination, social attitudes, and technological development. Economic governance therefore requires compatibility between organizational strategies and the broader environment in which sports organizations operate. The identification of stakeholder interference, weak supervision, and corruption as intervening factors is particularly significant because it shows that formal governance structures may fail when decision-making is influenced by political pressure, conflicts of interest, informal relationships, or inadequate oversight. Consequently, governance reforms must address both institutional design and the actual behavior of organizational actors. The central categories further show that effective

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

governance should not be restricted to controlling expenditure and preventing financial misconduct. It should simultaneously improve investment efficiency, accelerate digital transformation, expand markets, institutionalize smart accountability, promote social responsibility, and develop professional human capital. The two strategic orientations identified in the study illustrate the dual function of economic governance. Sustainable financial development protects organizations against financial instability and excessive dependence on public resources, whereas competitiveness and branding enable organizations to generate new economic value through market development, sponsorship, digital engagement, commercial partnerships, and stronger brand assets. These strategies ultimately contribute to financial sustainability, managerial efficiency, innovation, public trust, and broader social value. Accordingly, the proposed model suggests that sustainable development of the Iranian sports industry requires coordinated reform across regulatory, financial, supervisory, technological, managerial, and commercial domains. Policymakers and sports organizations should move from fragmented and short-term financial administration toward an integrated governance system characterized by predictable regulation, diversified revenue streams, transparent budgeting, independent monitoring, digital reporting, professional management, evidence-based investment, and structured stakeholder accountability. Such an approach can reduce structural dependence on governmental funding, strengthen private-sector participation, improve the efficiency of resource allocation, increase organizational adaptability, and transform sports organizations into financially sustainable, innovative, socially responsible, and competitive economic entities.

References

Akbar, A., & Choiriah, S. (2025). The effect of good corporate governance, internal control system, and human resource competence on financial reporting quality. *Research Horizon*, *5*(2). https://doi.org/10.54518/rh.5.2.2025.500

Dwiyanti, K. S., & Wati, N. W. A. E. (2023). The effect of professionalism, supervisory body functions, and accounting knowledge on the quality of financial statements of village credit institutions in Gianyar Regency. *Hita Akuntansi dan Keuangan*, *4*(1), 9-21. https://doi.org/10.32795/hak.v4i1.3577

Habbash, M., & Alagla, S. (2026). Audit committee effectiveness and audit quality: Evidence from Saudi Arabia. *Research article*, *8*(2), 41-60.

Herdiawan, R. A., Shonhadji, N., & Irwandi, S. A. (2024). The influence of auditor professionalism, independence, and ethics on external audit quality. *JEMBA: Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, *2*(2), 1-18. https://doi.org/10.54783/jemba.v2i2.38

Jasemi, M. (2020). The effect of audit characteristics on the effectiveness of internal control in companies. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, *4*(29), 97-111.

Khalili, Y., Sadeghi, M., & Khonka, A. (2025). The role of audit committee effectiveness and internal audit performance quality in corporate social responsibility reporting in insurance companies. *Insurance Research Journal*, *14*(4), 295-310.

Khorramabadi, M., Seif, S., & Lashgarara, S. (2025). A comparative examination of the effectiveness of the internal control compliance guidelines approved by the Securities and Exchange Organization. *Auditing Knowledge*, *25*(100), 205-238.

Laleh Mazhin, M., & Jamshidi, T. (2025). The effect of firm-specific characteristics, audit committee effectiveness, and internal audit performance on internet financial reporting. *Motahhar Auditing Studies*, *2*(1), 57-83.

Minaryanti, A. A., & Mihajat, M. I. S. (2024). A systematic literature review on the role of sharia governance in improving financial performance in sharia banking. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *15*(4), 553-568. https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2022-0192

Mukhibad, H., Nurkhin, A., Waluyo Jati, K., & Yudo Jayanto, P. (2022). Corporate governance and Islamic law compliance risk. *Cogent Economics and Finance*, *10*(1), 2111057. https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2111057

Nemati, A., & Saheb Jamei, M. (2025). The effect of audit committee effectiveness and internal audit performance on corporate sustainability disclosure. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, *33*(9), 283-306.

Nuraini, A., & Cahyadi, I. P. (2025). Influence good corporate governance, capital structure, and company size on financial performance of oil and gas companies. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, *13*(1), 43-52. https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i1.3109

Rahayu, S., & Kanita, A. D. (2023). The effect of regional government financial accounting systems, information technology use, and internal control systems on the quality of regional financial statements: A case study of regional government organizations in DKI Jakarta Province in 2022. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 423-432. https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3093

Sakekle, M. (2021, 2021/11). Financial statement analysis to assess the financial performance of PT Gudang Garam Tbk in 2016–2020 using financial ratios. National Seminar on Applied Sciences,

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Simanjuntak, M. (2025). The moderating role of SSB conflicts of interest and audit committee independence in good corporate governance and Islamic bank performance in Indonesia. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(8). https://doi.org/10.3390/jrfm18080466

Sufitrayati, M. I., Yunus, M., & Abdullah, S. (2023). Mediation of organizational commitment: human resources competence and income sources on financial management performance (study on village government in Aceh). *Journal of Positive School Psychology*, 466-480.

Verhezen, P., & Abeng, T. (2022). *The Boardroom: A Guide to Effective Leadership and Good Corporate Governance in Southeast Asia*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG. https://doi.org/10.1515/9783110787634

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.