

چالش‌های حکمرانی – سیاستی تجاری‌سازی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش همگانی

مهدی دستگردی^۱

چکیده

ورزش همگانی به‌عنوان رکن سلامت عمومی و سرمایه اجتماعی، با ورود سرمایه‌گذاری خصوصی و تجاری‌سازی، با چالش‌های پیچیده‌ای در حکمرانی مواجه شده است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی این چالش‌ها در ایران و با تمرکز بر باشگاه‌های خصوصی و آکادمی‌های بدون مجوز انجام شد. این مطالعه با رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد، بر مبنای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۸ نفر از خبرگان شامل مدیران وزارت ورزش، روسای فدراسیون‌ها، مدیران باشگاه‌های خصوصی، کارآفرینان ورزشی و اساتید دانشگاه صورت گرفت. داده‌ها با کدگذاری سه‌مرحله‌ای تحلیل شدند. یافته‌ها شش مقوله اصلی از چالش‌های حکمرانی-سیاسی را نشان می‌دهد: ۱. چالش‌های نهادی و ساختاری (ضعف چارچوب حقوقی، نبود امنیت سرمایه‌گذاری، بی‌ثباتی قوانین؛ ۲. چالش‌های نظارتی و کنترلی (تعدد مراجع صدور مجوز، نبود نظارت مستمر، ضعف در پایش عملکرد؛ ۳. چالش‌های اقتصادی و مالی (ناکارآمدی نظام مالیاتی، نابرابری رقابتی، نبود شفافیت مالی؛ ۴. چالش‌های فرهنگی و اجتماعی (فقدان اعتماد عمومی، فرهنگ مصرفی غلط، تقابل نگرش سنتی با رویکرد تجاری؛ ۵. چالش‌های ناشی از آکادمی‌های بدون مجوز (کم‌تعهده‌ای، آسیب‌های جسمانی، کلاهبرداری آموزشی و ۶. چالش‌های فراسازمانی (تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات اقتصادی، ملاحظات ایدئولوژیک. مدل پارادایمی پژوهش تعامل نظام‌مند این مقولات را نشان می‌دهد و پیامدهایی چون کاهش سلامت عمومی، افول سرمایه اجتماعی و ناکارآمدی سیاست‌های توسعه ورزش همگانی را آشکار می‌سازد. در پایان، راهبردهایی شامل اصلاح چارچوب حقوقی، یکپارچه‌سازی نظام نظارتی، تقویت مشارکت عمومی-خصوصی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها:

حکمرانی ورزشی، تجاری‌سازی ورزش، سرمایه‌گذاری خصوصی، ورزش همگانی، آکادمی‌های بدون مجوز، سیاست‌گذاری ورزشی

۱

سال اول
بهار و تابستان ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۴/۱۲/۰۱
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۵/۰۲/۱۰
صص: ۲۲-۱

شاپای الکترونیکی:



۱. نویسنده مسئول: مربی گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران.

مقدمه و بیان مسئله

ورزش همگانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی سبک زندگی سالم، در دهه‌های اخیر توجه فزاینده دولت‌ها، سیاست‌گذاران و فعالان اقتصادی را جلب کرده است. سازمان بهداشت جهانی، کم‌تحرکی را چهارمین عامل خطر مرگ‌ومیر جهانی معرفی کرده است. این سازمان بر ضرورت توسعه برنامه‌های ورزش همگانی برای مقابله با همه‌گیری بیماری‌های غیرواگیر تأکید می‌ورزد. در چنین بستری، ورزش همگانی از یک فعالیت تفریحی صرف به عرصه‌ای برای سرمایه‌گذاری اقتصادی و توسعه اجتماعی تبدیل شده است. ایران با جمعیتی جوان و رو به سالمندی، با چالش‌های جدی کم‌تحرکی مواجه است. بر اساس آمار مرکز آمار ایران، حدود ۴۹ درصد از جمعیت بالای ۱۵ سال هیچ گونه فعالیت ورزشی منظمی ندارند. این وضعیت، ضرورت توسعه زیرساخت‌ها و افزایش دسترسی به خدمات ورزش همگانی را دوچندان می‌کند. در این میان، تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به عرصه ورزش همگانی، به عنوان راهکاری برای جبران ناکارآمدی‌های بخش دولتی و پاسخگویی به تقاضای روزافزون جامعه مطرح شده است. تجربه جهانی نشان می‌دهد که حضور بخش خصوصی در ورزش همگانی مزایای متعددی دارد: افزایش کیفیت خدمات، تنوع بخشی به برنامه‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و ایجاد اشتغال. در سال‌های اخیر، سرمایه‌گذاری در باشگاه‌های ورزشی و آکادمی‌های تخصصی به یکی از حوزه‌های جذاب برای سرمایه‌گذاران خصوصی در ایران تبدیل شده است. با این حال، این روند با چالش‌های متعددی در عرصه حکمرانی و سیاست‌گذاری مواجه بوده است. این چالش‌ها نه تنها اثربخشی را کاهش داده، بلکه در مواردی به پیامدهای نامطلوب انجامیده است. پدیده آکادمی‌های بدون مجوز، به عنوان یکی از مهم‌ترین مصادیق این چالش‌ها، نگرانی‌های جدی در میان خانواده‌ها، مسئولان و متخصصان ایجاد کرده است. این مراکز بدون اخذ مجوزهای لازم و رعایت استانداردهای حرفه‌ای فعالیت می‌کنند. آن‌ها نه تنها کیفیت مطلوبی ارائه نمی‌دهند، بلکه گاهی موجب آسیب‌های جسمانی و روانی به ورزشکاران، به ویژه کودکان و نوجوانان، می‌شوند. فدراسیون فوتبال ایران در تازه‌ترین اطلاعیه خود نسبت به فعالیت این آکادمی‌ها هشدار داده است. همچنین از خانواده‌ها خواسته پیش از ثبت نام فرزندان خود، از مجوزدار بودن مراکز اطمینان حاصل کنند.

پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی به ابعاد مختلف چالش‌های حکمرانی در ورزش پرداخته‌اند. بیگلری و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «چگونگی ممانعت دولت‌ها از توسعه فوتبال حرفه‌ای: مطالعه موردی ایران» نشان می‌دهند که فقدان حقوق مالکیت شفاف، قواعد ابتدایی مبادله، کنترل سیاسی بخش ورزش و تبعیض علیه زنان، فوتبال ایران را از درآمدهای قابل توجه و چشم‌اندازهای توسعه محروم کرده است. آنان تأکید می‌کنند که مالکیت دولتی باشگاه‌ها به کم‌سرمایه‌گذاری و مشکلات امنیتی منجر می‌شود. رحمان‌نیا و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی پیامدهای اجرای قانون خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی» نتیجه گرفتند که بهبود فرآیند واگذاری اماکن ورزشی، تشدید نظارت بر فرآیند خصوصی سازی، استقرار نظام اطلاعاتی شفاف و بی‌طرف، واگذاری صحیح مالکیت و مدیریت به بخش خصوصی و توانمندسازی بخش خصوصی از عوامل مؤثر اجرای خصوصی سازی هستند. در سطح بین‌المللی، تجربه کشورهای مختلف درس‌های مهمی برای ایران دارد. گزارش مؤسسه آلکس پارتنر (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری صندوق‌های خصوصی در ورزش از ۸۵ معامله به ارزش ۶,۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰، به ۹۵ معامله به ارزش ۱۲,۱ میلیارد دلار تا سپتامبر ۲۰۲۵ افزایش یافته است. با این حال، این گزارش هشدار می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ورزش با سایر سرمایه‌گذاری‌های سنتی متفاوت است. باشگاه‌های ورزشی طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان را شامل می‌شوند که هر یک انتظارات خاص خود را دارند. بحران اخیر در بسکتبال بریتانیا، هشدار جدی درباره پیامدهای ورود بی‌ضابطه سرمایه خصوصی است. این بحران که به انحلال فدراسیون بسکتبال بریتانیا انجامید، ریشه در اختلافات ناشی از مجوز ۱۵ ساله اعطا شده به یک کنسر سیوم آمریکایی و پیامدهای گسترده‌تر سرمایه‌گذاری صندوق‌های خصوصی داشت. فیبا، نهاد بین‌المللی بسکتبال، در اقدامی کم‌سابقه، فدراسیون بریتانیا را به دلیل ناتوانی در حل این بحران تعلیق کرد. با وجود اهمیت فزاینده موضوع، تاکنون پژوهش جامعی که به طور خاص به چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی در ورزش پردازد، انجام نشده است. شکاف پژوهشی موجود از یک سو و اهمیت عملی موضوع از سوی دیگر، ضرورت انجام این پژوهش را توجیه می‌کند.

پرسش اصلی پژوهش حاضر این است: مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی-سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی ایران کدامند و این چالش‌ها چه پیامدهایی داشته است؟ این پژوهش با تمرکز بر مطالعه باشگاه‌های خصوصی و آکادمی‌های بدون مجوز، در پی ارائه تصویری نظام‌مند از این چالش‌ها و راهکارهای مواجهه با آنها است.

مبانی نظری

حکمرانی در ورزش به مجموعه فرآیندها، قوانین، نهادها و رویه‌هایی گفته می‌شود که سازمان‌های ورزشی در سطوح مختلف (محلی، ملی و بین‌المللی) از طریق آن‌ها هدایت و کنترل می‌شوند. حکمرانی خوب در ورزش بر اصولی چون شفافیت، پاسخگویی، دموکراسی، حاکمیت قانون و مسئولیت اجتماعی استوار است. چاپلت (۲۰۱۰) تأکید می‌کند که استقلال سازمان‌های ورزشی همراه با التزام به اصول حکمرانی خوب، شرط لازم برای توسعه پایدار ورزش است. در ایران، ساختار حکمرانی ورزشی ترکیبی از نهادهای دولتی و غیردولتی است که روابط پیچیده‌ای با یکدیگر دارند. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، فدراسیون‌های ورزشی و هیأت‌های استانی، ارکان اصلی این ساختار را تشکیل می‌دهند. با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این ساختار با چالش‌هایی همچون موازی‌کاری، تمرکزگرایی و نبود هماهنگی مؤثر مواجه است. تجاری‌سازی ورزش به فرآیندی گفته می‌شود که در آن ورزش از یک فعالیت تفریحی یا آماتوری به کالایی اقتصادی تبدیل می‌شود که در بازار مبادله می‌گردد. این پدیده ابعاد مختلفی دارد: فروش حقوق پخش تلویزیونی، اسپانسرینگ، فروش بلیت، فروش کالاهای ورزشی و سرمایه‌گذاری در باشگاه‌ها و آکادمی‌ها. آندرف (۲۰۱۵) استدلال می‌کند که تجاری‌سازی ورزش در اقتصاد بازار پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است، اما چگونگی مدیریت آن تعیین‌کننده پیامدهای مثبت یا منفی خواهد بود. از یک سو، تجاری‌سازی می‌تواند منابع مالی لازم برای توسعه زیرساخت‌ها، بهبود کیفیت خدمات و حرفه‌ای‌سازی ورزش را فراهم آورد. از سوی دیگر، تجاری‌سازی افراطی می‌تواند به تضعیف ارزش‌های اصیل ورزش، نابرابری در دسترسی و اولویت یافتن منافع اقتصادی بر منافع عمومی منجر شود.

در حوزه ورزش همگانی، تجاری‌سازی عمدتاً در قالب تأسیس باشگاه‌های خصوصی، آکادمی‌های تخصصی و ارائه خدمات متنوع ورزشی ظهور می‌یابد. این روند در ایران به ویژه در دهه اخیر شتاب گرفته و بازار متنوع و رقابتی را در شهرهای بزرگ ایجاد کرده است. ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش، الگوهای متنوعی در سطح جهانی داشته است. در اروپا، مالکیت باشگاه‌ها توسط سرمایه‌داران محلی و شرکت‌ها سابقه طولانی دارد، اما در دهه‌های اخیر ورود سرمایه‌گذاران خارجی و صندوق‌های سرمایه‌گذاری تحولات چشمگیری ایجاد کرده است. در آمریکای شمالی، ساختار لیگ‌های بسته با قوانین سخت‌گیرانه برای ورود سرمایه‌گذاران، الگوی متفاوتی ارائه می‌دهد. فیض‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان «مالکیت خارجی و طرفداران محلی: دیدگاه طرفداران فوتبال ترکیه» نشان دادند که ورود سرمایه‌گذاران خارجی به فوتبال ترکیه با واکنش‌های دوگانه‌ای از سوی طرفداران مواجه شده است. برخی این پدیده را فرصتی برای توسعه حرفه‌ای باشگاه‌ها می‌دانند، اما برخی دیگر از تضعیف هویت محلی و سنتی باشگاه‌ها ابراز نگرانی کرده‌اند. گزارش مؤسسه آلکس پارتنر (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری صندوق‌های خصوصی در ورزش، به ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹، رشد چشمگیری داشته است. این گزارش پنج حوزه کلیدی برای خلق ارزش توسط سرمایه‌گذاران خصوصی شناسایی کرده است: توسعه املاک و پروژه‌های ترکیبی در اطراف استادیوم‌ها، تسریع ابتکارات راهبردی مانند پلتفرم‌های دیجیتال، بهینه‌سازی عملیات باشگاه‌ها، حمایت از عملکرد رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری در بازیکنان و زیرساخت‌ها، و گسترش برند در سطح بین‌المللی. ورزش همگانی در ایران در چارچوب قوانین و مقررات متعددی شکل گرفته است. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در اصل سوم، دولت را موظف به تأمین آموزش و تربیت بدنی رایگان برای همه شهروندان کرده است. قوانین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، به ویژه قانون برنامه چهارم و ششم توسعه، بر توسعه ورزش همگانی و مشارکت بخش خصوصی تأکید دارند. با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چارچوب حقوقی موجود کاستی‌های متعددی دارد. دوستی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با عنوان «سیاست ورزشی در ایران» نتیجه گرفتند که تعدد مراجع تصمیم‌گیر، نبود انسجام در سیاست‌گذاری و ضعف در اجرا از مهم‌ترین مشکلات سیاست‌گذاری ورزشی در ایران هستند.

آیین‌نامه تأسیس و بهره‌برداری اماکن ورزشی خصوصی که توسط وزارت ورزش و جوانان تدوین شده، مهم‌ترین سند حقوقی برای فعالیت باشگاه‌های خصوصی است. این آیین‌نامه شرایطی را الزامی کرده است: اخذ مجوز از مراجع ذی‌صلاح، رعایت استانداردهای فنی و بهداشتی و استفاده از مربیان دارای مدرک معتبر. با این حال، گزارش‌ها حاکی از آن است که بسیاری از باشگاه‌ها و آکادمی‌ها بدون رعایت این الزامات فعالیت می‌کنند. پدیده آکادمی‌های بدون مجوز یکی از مهم‌ترین چالش‌های ورزش همگانی ایران است. این مراکز عمدتاً در رشته‌های پرطرفداری همچون فوتبال، فوتسال، والیبال و بسکتبال فعالیت می‌کنند. آن‌ها بدون اخذ مجوزهای لازم از فدراسیون‌های مربوطه و وزارت ورزش و جوانان تأسیس شده و به فعالیت می‌پردازند. دهقانیان (۱۴۰۴)، مدیر پروژه فوتبال پایه ایران، در تازه‌ترین اطلاعیه خود نسبت به فعالیت این آکادمی‌ها هشدار داده است. او از خانواده‌ها خواسته پیش از ثبت‌نام فرزندان خود در هر مدرسه فوتبالی، با هیأت فوتبال استان خود برای تأیید مجوز مدرسه تماس بگیرند. وی همچنین نسبت به تبلیغات فریبنده درباره انتقال بازیکنان به خارج از کشور هشدار داده و تأکید کرده است که بسیاری از این ادعاها نادرست یا غیرمجاز هستند. پژوهش‌های اندکی به طور خاص به بررسی پدیده آکادمی‌های بدون مجوز پرداخته‌اند. با این حال، شواهد موجود نشان می‌دهد که فعالیت این مراکز پیامدهای متعددی دارد: آسیب‌های جسمانی به ورزشکاران (به دلیل نبود نظارت بر کیفیت تمرینات)، آسیب‌های روانی (ناشی از فشار برای نتیجه‌گیری)، اتلاف منابع مالی خانواده‌ها و تضعیف اعتماد عمومی به نظام ورزشی.

پیشینه پژوهش

نتایج برخی از پژوهش‌های داخلی که به موضوع پژوهش پرداخته‌اند، عبارت‌اند از: علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیل موانع حقوقی مؤثر بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در فوتبال حرفه‌ای ایران» نتیجه گرفتند که موانع حقوقی متعددی (نبود شفافیت در قوانین، تعدد مراجع تصمیم‌گیر و ضمانت اجرایی ناکافی) مانع از تحقق اهداف خصوصی‌سازی در فوتبال ایران شده است. عطقی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «پیش‌نیازهای انتقال باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای در ایران با تأکید بر الزامات اقتصادی» نشان دادند که ایجاد بسترهای

حقوقی مناسب، شفاف‌سازی مالی و تضمین امنیت سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت خصوصی‌سازی در ورزش هستند. دلداری و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌ها در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران» نتیجه گرفتند که موانع مدیریتی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به ترتیب مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی در فوتبال ایران هستند. ایدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان‌های غربی کشور» نشان دادند که ضعف زیرساخت‌ها، نبود سرمایه‌گذاری کافی و مشکلات مدیریتی از مهم‌ترین موانع توسعه فوتبال در این مناطق هستند. فرجی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان «عوامل بحرانی مؤثر بر امنیت استادیوم‌ها» نتیجه گرفتند که مسائل مدیریتی، حقوقی و فرهنگی به ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر بر امنیت استادیوم‌های ورزشی ایران هستند. قبادی یگانه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل توسعه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد دلفی-فازی» نشان دادند که عواملی چون حرفه‌ای‌سازی، جذب اسپانسر، توسعه زیرساخت‌ها و بهبود مدیریت از مهم‌ترین عوامل توسعه لیگ برتر فوتبال ایران هستند. رحمان‌نیا و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی پیامدهای اجرای قانون خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی (مطالعه موردی: مناطق کمتر توسعه‌یافته استان‌های شمالی کشور)» نتیجه گرفتند که بهبود فرآیند واگذاری اماکن ورزشی، تشدید نظارت، استقرار نظام اطلاعاتی شفاف، واگذاری صحیح مالکیت و مدیریت به بخش خصوصی و توانمندسازی بخش خصوصی از عوامل مؤثر در اجرای موفق خصوصی‌سازی هستند. پژوهش «چشم‌اندازی نو به سیاست‌گذاری در ورزش قهرمانی ایران: گذر از دولت‌محوری به خصوصی‌سازی در طراحی مدل توسعه» (۱۴۰۳) نشان می‌دهد که سه مقوله اصلی «مشارکت پایدار بخش خصوصی»، «اهداف ورزش قهرمانی» و «فرآیند مطلوب خصوصی‌سازی» هسته مرکزی مدل توسعه ورزش قهرمانی را تشکیل می‌دهند. این پژوهش شش مقوله علی (الزامات ملی و بین‌المللی، توسعه اقتصادی، تغییر نقش دولت، دستاوردهای بین‌المللی، توسعه کلان ورزش و اصلاح مقررات)، شش شرط مداخله‌گر (نفوذ سیاسی، امنیت سرمایه‌گذاری، ذهنیت خصوصی‌سازی، بوروکراسی، کیفیت خدمات و محدودیت زمانی) و هفت شرط زمینه‌ای (حمایت‌های اولیه، زیرساخت‌ها، مالکیت فکری، اسناد بالادستی، مدیریت سیستمی، مدیریت تغییر و ارزیابی) را شناسایی کرده است.

همچنین نتایج برخی پژوهش‌های خارجی: برومبرگر (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «فوتبال و رژیم اقتدارگرا در ایران» به بررسی تعامل فوتبال با ساختار سیاسی ایران پرداخته و نشان داده است که کنترل دولتی بر ورزش مانع از توسعه حرفه‌ای آن شده است. چهایی (۲۰۰۲، ۲۰۰۶) در دو مطالعه تاریخی درباره فوتبال در ایران، روند تحول این رشته را از دوران قاجار تا جمهوری اسلامی ترسیم کرده است. او نشان داده که سیاست بر توسعه فوتبال تأثیر گذاشته است. دورسی (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان «فوتبال آسیا: باتلاقی از دخالت دولت، کشمکش‌های قدرت، فساد و طمع» به بررسی چالش‌های فوتبال در آسیا پرداخته و نتیجه گرفته است که دخالت دولت‌ها در ورزش یکی از مهم‌ترین موانع توسعه آن در این قاره است. بیگلاری و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای جامع با عنوان «چگونگی ممانعت دولت‌ها از توسعه فوتبال حرفه‌ای: مطالعه موردی ایران» با استفاده از روش ردیابی فرآیند و مصاحبه با خبرگان نشان داده‌اند که فقدان حقوق مالکیت شفاف، قواعد ابتدایی مبادله، کنترل سیاسی بخش ورزش و تبعیض علیه زنان، فوتبال ایران را از درآمدهای قابل توجه و چشم‌اندازهای توسعه محروم کرده است. این پژوهش تأکید می‌کند که مالکیت دولتی باشگاه‌ها به کم سرمایه‌گذاری و مشکلات امنیتی منجر می‌شود. اگرچه ایران نمونه‌ای نسبتاً افراطی است، اما مشکلات آن می‌تواند برای دیگر نظام‌های ورزشی دولت‌محور نماینده باشد. آهتیاپن و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «آیا مقررات بازی جوانمندانانه مالی یوفا سودآوری باشگاه‌های فوتبال را افزایش داده است؟» به بررسی تأثیر مقررات مالی یوفا بر باشگاه‌های اروپایی پرداخته و نشان داده‌اند که این مقررات تا حدی به بهبود سلامت مالی باشگاه‌ها کمک کرده، اما پیامدهای ناخواسته‌ای نیز به همراه داشته است. فیض‌نژاد و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «مالکیت خارجی و طرفداران محلی: دیدگاه طرفداران فوتبال ترکیه» نتیجه گرفتند که واکنش طرفداران به مالکیت خارجی، ترکیبی از خوش‌بینی نسبت به توسعه حرفه‌ای و بدبینی نسبت به تضعیف هویت سنتی است. گزارش مؤسسه حکومت‌داری خبره (۲۰۲۵) با عنوان «بحران حکمرانی در بسکتبال بریتانیا» درس‌های مهمی برای حکمرانی ورزشی در عصر سرمایه‌گذاری خصوصی ارائه می‌دهد. این گزارش تأکید می‌کند که مدیریت ریسک قوی، فرآیندهای مناقصه شفاف، نظارت مؤثر، گفت‌وگوی مستمر با ذی‌نفعان و برنامه‌ریزی برای تداوم فعالیت‌ها از الزامات حکمرانی خوب در ورزش هستند.

گزارش خایتان و کو (۲۰۲۵) با عنوان «سرمایه گذاری خصوصی و ورزش: آیا این دو با هم سازگارند؟» به بررسی سیاست ورزشی جدید هند و فرصت های سرمایه گذاری در ورزش این کشور پرداخته است. این گزارش نشان می دهد که سیاست ملی ورزش ۲۰۲۵ هند با تأکید بر مشارکت عمومی-خصوصی، جذب سرمایه گذاری شرکتی و اصلاح ساختار حکمرانی، الگویی نوین برای توسعه ورزش در کشورهای در حال توسعه ارائه می دهد.

روش شناسی پژوهش

متن پژوهش حاضر با توجه به ماهیت اکتشافی و عمق مورد نیاز برای واکاوی چالش های حکمرانی-سیاستی، از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) استفاده کرده است. این روش که توسط استراوس و کوربین (۲۰۰۸) توسعه یافته، برای موقعیت هایی مناسب است که نظریه موجود درباره پدیده مورد مطالعه محدود است و نیاز به نظریه ای مبتنی بر داده های میدانی احساس می شود. انتخاب این روش به ما امکان می دهد تا چالش ها را در بستر واقعی خود شناسایی کرده و تعامل پیچیده میان آن ها را در چارچوبی نظام مند تبیین کنیم. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل ۲۸ نفر از خبرگان و فعالان حوزه ورزش همگانی بودند. آن ها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و با حداکثر تنوع انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از: داشتن حداقل ۵ سال تجربه مرتبط، آشنایی با موضوع پژوهش و تمایل به مشارکت. تنوع مشارکت کنندگان از نظر جنسیت (۲۰ مرد و ۸ زن)، سطح تجربه و حوزه فعالیت (مدیران دولتی، فعالان بخش خصوصی، اساتید دانشگاه و کارشناسان مستقل) رعایت شد. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری شد. این روش به دلیل انعطاف پذیری و امکان پیگیری ایده های نوظهور در طول مصاحبه، برای پژوهش های اکتشافی مناسب است. پروتکل مصاحبه بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین شد. سؤالات در پنج حوزه طراحی گردید: ۱. تجارب مشارکت کنندگان از فرآیند تجاری سازی ورزش همگانی در ایران. ۲. مهم ترین چالش های حکمرانی و سیاست گذاری در این حوزه. ۳. علل و زمینه های شکل گیری پدیده آکادمی های بدون مجوز. ۴. پیامدهای فعالیت این مراکز برای ورزش همگانی. ۵. راهکارهای بهبود حکمرانی در این عرصه.

م‌صاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار یا مکان مورد توافق مشارکت‌کنندگان انجام شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. فرآیند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین معنا که مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای به مقوله‌های شناسایی شده نمی‌افزود. برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. اقدامات زیر برای تحقق این معیارها انجام گرفت: باورپذیری: استفاده از روش کنترل اعضا (بازخورد مشارکت‌کنندگان درباره یافته‌ها)، مثلث‌سازی منابع (استفاده از مشارکت‌کنندگان با دیدگاه‌های متفاوت) و درگیری طولانی مدت با موضوع پژوهش. انتقال‌پذیری: توصیف غنی و مفصل زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرآیندهای پژوهش. قابلیت اعتماد: ثبت دقیق و نظام‌مند تمامی مراحل پژوهش، ایجاد مسیر حسابرسی و استفاده از ناظر بیرونی. تأییدپذیری: مستندسازی کامل داده‌ها و تحلیل‌ها و استفاده از روش بازبینی توسط همتایان. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (۲۰۰۸) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها خط به خط مطالعه و مفاهیم اولیه شناسایی شدند. در این مرحله، ۵۶۷ کد اولیه استخراج گردید. سپس کدهای مشابه در طبقاتی به نام مقوله فرعی دسته‌بندی شدند (۲۴ مقوله فرعی). در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی بر اساس ارتباط معنایی با یکدیگر ترکیب شده و مقوله‌های اصلی شکل گرفتند (۶ مقوله اصلی). در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله هسته انتخاب و مدل پارادایمی پژوهش ترسیم گردید. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد.

سؤالات پژوهش

- ۱- مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی-سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی ایران کدامند؟
- ۲- چالش‌ها چه پیامدهایی داشته است؟

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با ۲۸ مشارکت‌کننده، به شناسایی ۵۶۷ کد اولیه، ۲۴ مقوله فرعی، و ۶ مقوله اصلی منجر گردید. در این بخش، ابتدا چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی همراه با مقوله‌های فرعی مرتبط توصیف می‌شوند، و سپس مدل پارادایمی پژوهش ارائه می‌گردد.

الف- چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی

چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی در قالب ۶ مولفه اصلی شامل: چالش‌های نهادی و ساختاری؛ چالش‌های نظارتی و کنترلی؛ چالش‌های اقتصادی و مالی؛ چالش‌های فرهنگی و اجتماعی؛ چالش‌های ناشی از پدیده آکادمی‌های بدون مجوز و چالش‌های فراسازمانی شناسایی شدند. (جدول-۱)

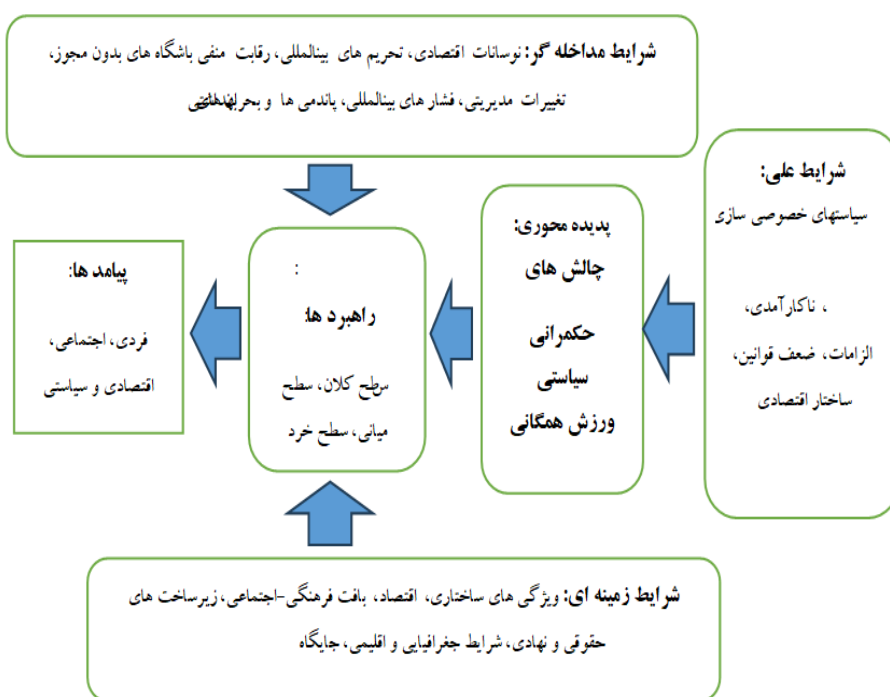
جدول ۱. چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی ورزش همگانی

ردیف	مقوله اصلی	چالش‌های مرتبط با مقوله اصلی
۱	چالش‌های نهادی و ساختاری	ضعف چارچوب حقوقی
		نبود امنیت سرمایه‌گذاری
		بی‌ثباتی در قوانین و مقررات
		پراکندگی و تعدد مراجع تصمیم‌گیر
		نبود نظام یکپارچه اطلاعاتی
۲	چالش‌های نظارتی و کنترلی	تعدد مراجع صدور مجوز
		نبود سازوکارهای نظارت مستمر
		ضعف در پایش عملکرد
		ضعف ضمانت اجرایی
۳	چالش‌های اقتصادی و مالی	ناکارآمدی نظام مالیاتی
		نابرابری رقابتی
		نبود شفافیت مالی
		فشارهای اقتصادی و تورم
۴	چالش‌های فرهنگی و اجتماعی	فقدان اعتماد عمومی
		فرهنگ غلط مصرفی
		تقابل نگرش سنتی با رویکرد تجاری
		نابرابری در دسترسی

کم‌تعهدی حرفه‌ای	چالش‌های ناشی از پدیده آکادمی‌های بدون مجوز	۵
آسیب‌های جسمانی		
کلاهبرداری آموزشی		
ایجاد چرخه معیوب در توسعه ورزشی	چالش‌های فراسازمانی	۶
تحریم‌های بین‌المللی		
نوسانات اقتصادی		
ملاحظات ایدئولوژیک و فرهنگی		

ب- مدل پارادایمی پژوهش

بر اساس تحلیل داده‌ها، مدل پارادایمی پژوهش در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها ترسیم گردید. شکل ۱ و جدول ۲)



شکل ۱. مدل پارادایمی چالش‌های حکمرانی - سیاستی ورزش همگانی

ابعاد، مولفه ها و زیر مولفه های مدل پارادایمی چالش های حکمرانی-سیاستی ورزش همگانی در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ابعاد، مولفه ها و زیر مولفه های مدل پارادایمی چالش های حکمرانی-سیاستی ورزش همگانی

چالش های حکمرانی-سیاستی ناشی از تجاری سازی و ورود سرمایه گذاری خصوصی به ورزش همگانی		پدیده محوری
زیر مقوله ها	ابعاد	مقوله اصلی
اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ و واگذاری باشگاه ها به بخش خصوصی بدون فراهم کردن زیرساخت های لازم	سیاست های خصوصی سازی بدون زیرساخت	شرایط علی
افزایش آگاهی مردم نسبت به فواید ورزش و تقاضا برای خدمات ورزشی متنوع و با کیفیت	تقاضای روزافزون اجتماعی	
ناتوانی دولت در پاسخگویی به نیازهای رو به رشد ورزش همگانی	ناکارآمدی بخش دولتی	
پتانسیل سودآوری ورزش به عنوان یک کسب و کار و جذب سرمایه گذاران	جذابیت اقتصادی ورزش	
نبود مدل توسعه ای متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایران	فقدان الگوی بومی توسعه	
فشارهای نهادهای بین المللی برای خصوصی سازی و حرفه ای سازی ورزش	الزامات بین المللی	
وجود قوانین نسبتاً خوب، اما ضعف در اجرا و نظارت	ضعف در اجرای قوانین موجود	
دولت محور بودن اقتصاد، نفت محور بودن درآمدها، و ضعف بخش خصوصی واقعی	ویژگی های ساختاری اقتصاد	عوامل زمینه ای
نگاه سستی به ورزش، نقش پررنگ خانواده، و تنوع قومی و فرهنگی	بافت فرهنگی-اجتماعی	
قوانین پراکنده، نهادهای متعدد، و نبود هماهنگی	زیرساخت های حقوقی و نهادی	
گسترده گی کشور، تنوع اقلیمی، و توزیع نامتوازن جمعیت	شرایط جغرافیایی و اقلیمی	

جایگاه بین‌المللی ایران	تحریم‌ها، محدودیت‌های ارتباطی، و تصویر بین‌المللی	عوامل مداخله‌گر
نوسانات اقتصادی	تورم، رکود، و بی‌ثباتی نرخ ارز	
تحریم‌های بین‌المللی	محدودیت‌های بانکی، تجاری، و ارتباطی	
رقابت منفی باشگاه‌های بدون مجوز	فعالیت موازی و بدون ضابطه این مراکز	
تغییرات مدیریتی	جابجایی مکرر مدیران و نبود ثبات در سیاست‌ها	
فشارهای بین‌المللی	الزامات نهادهایی مانند فیفا، IOC، و کنوانسیون‌های بین‌المللی	
پاندمی‌ها و بحران‌های بهداشتی	تجربه کووید-۱۹ و تأثیر آن بر ورزش	
راهبردهای سطح کلان (سیاست‌گذاران)	اصلاح چارچوب حقوقی و تدوین قانون جامع ورزش؛ یکپارچه‌سازی نظام نظارتی و ایجاد پنجره واحد؛ طراحی مدل بومی توسعه ورزش همگانی؛ ایجاد مشوق‌های مالیاتی و حمایتی برای سرمایه‌گذاران	راهبردها
راهبردهای سطح میانی (مدیران اجرایی)	استقرار نظام رتبه‌بندی و درجه‌بندی باشگاه‌ها؛ توسعه سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه؛ توانمندسازی اتحادیه‌های صنفی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران باشگاه‌ها	
راهبردهای سطح خرد (باشگاه‌ها و خانواده‌ها)	ارتقای کیفیت خدمات برای رقابت با باشگاه‌های غیرمجاز؛ آگاهی‌بخشی به خانواده‌ها درباره معیارهای انتخاب باشگاه؛ تشکیل شبکه‌های همیاری و مشارکت مردمی؛ استفاده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات برای بازاریابی و ارتباط با مشتریان	
پیامدهای فردی	کاهش سلامت عمومی به دلیل کم‌تحرکی یا ورزش ناصحیح؛ آسیب‌های جسمانی ناشی از تمرینات غیراصولی؛ سرخوردگی و دل‌سردی از ورزش در کودکان و نوجوانان و اتلاف منابع مالی خانواده‌ها	پیامدها
پیامدهای اجتماعی	کاهش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی به نظام ورزشی؛ افزایش نابرابری در دسترسی به خدمات ورزشی با کیفیت؛ تضعیف فرهنگ ورزش همگانی و ایجاد شکاف نسلی در مشارکت ورزشی	

پیامدهای اقتصادی	خروج سرمایه از بخش ورزش؛ رکود در کسب و کارهای ورزشی قانونی؛ کاهش اشتغال پایدار در ورزش؛ کاهش درآمدهای مالیاتی دولت
پیامدهای سیاسی	ناکارآمدی سیاست‌های توسعه ورزش همگانی؛ بی‌اعتباری نهادهای متولی؛ تداوم چرخه معیوب تصمیم‌گیری؛ افزایش فاصله با استانداردهای بین‌المللی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

متن پژوهش حاضر با هدف واکاوی چالش‌های حکمرانی - سیاستی ناشی از تجاری‌سازی و ورود سرمایه‌گذاری خصوصی به ورزش همگانی ایران، با تمرکز بر باشگاه‌های خصوصی و آکادمی‌های بدون مجوز انجام شد. یافته‌ها شش مقوله اصلی از چالش‌ها را شناسایی کردند که در قالب مدل پارادایمی، روابط میان آن‌ها تبیین گردید. در ادامه، یافته‌ها در پرتو پیشینه پژوهش و مبانی نظری مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرند.

۱. چالش‌های نهادی و ساختاری: ریشه‌های تاریخی و الگوهای جهانی: یافته‌ها

نشان داد که ضعف چارچوب حقوقی، نبود امنیت سرمایه‌گذاری و بی‌ثباتی قوانین، از مهم‌ترین چالش‌های نهادی هستند. این یافته با پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی همخوانی دارد. بیگلاری و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود بر فوتبال ایران نتیجه گرفتند که فقدان حقوق مالکیت شفاف و قواعد ابتدایی مبادله، از موانع اصلی توسعه حرفه‌ای ورزش در ایران هستند. این چالش‌ها ریشه در تاریخ معاصر ایران دارند. چهابی (۲۰۰۲، ۲۰۰۶) نشان داده است که چگونه ملی‌شدن باشگاه‌ها پس از انقلاب اسلامی و کنترل دولتی بر ورزش، زمینه‌ساز تضعیف حقوق مالکیت و نهادینه شدن رویه‌های غیرشفاف شد. دوستی و همکاران (۲۰۱۳) نیز به ساختار پیچیده و نامنسجم سیاست‌گذاری ورزشی در ایران اشاره کرده‌اند. در سطح بین‌المللی، تجربه کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که گذار از نظام دولت‌محور به نظام خصوصی‌سازی، همواره با چالش‌های نهادی همراه است. آنچه وضعیت ایران را متمایز می‌کند، نبود یک نقشه راه مشخص و تداوم

مداخله‌های سلیقه‌ای در این فرآیند است. پژوهش اخیر در زمینه سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی ایران نیز بر اهمیت اصلاح مقررات و مدیریت سیستمی به عنوان پیش‌نیازهای خصوصی‌سازی تأکید کرده است. تجربه هند در تدوین سیاست ملی ورزش ۲۰۲۵، الگوی جالبی برای ایران ارائه می‌دهد. این کشور با طراحی چارچوب حقوقی شفاف، ایجاد مشوق‌های مالیاتی و تلفیق زیرساخت‌های ورزشی با برنامه‌ریزی شهری، زمینه را برای مشارکت مؤثر بخش خصوصی فراهم آورده است. این در حالی است که در ایران، هنوز ورزش به عنوان یک «بخش اقتصادی» رسمی برای مشارکت عمومی - خصوصی به رسمیت شناخته نشده است.

۲. چالش‌های نظارتی و کنترلی: از تعدد تا ناکارآمدی: تعدد مراجع صدور مجوز، نبود سازوکارهای نظارت مستمر و ضعف ضمانت اجرایی، از دیگر چالش‌های اساسی بودند. این یافته با پژوهش رحمان‌نیا و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که بر ضرورت تشدید نظارت و استقرار نظام اطلاعاتی شفاف تأکید کرده‌اند. هشدار اخیر فدراسیون فوتبال ایران درباره آکادمی‌های بدون مجوز، تأییدی بر یافته‌های این پژوهش درباره گسترده‌گی فعالیت این مراکز و ناتوانی نهادهای نظارتی در کنترل آن‌هاست. این وضعیت زنگ خطری برای نظام حکمرانی ورزشی ایران است؛ زیرا اعتماد عمومی را تضعیف کرده و سلامت ورزشکاران، به ویژه کودکان، را به خطر می‌اندازد. بحران اخیر در بسکتبال بریتانیا درس مهمی برای ایران دارد. آن بحران نشان داد که اختلاف بر سر مجوزدهی، در غیاب شفافیت و گفت‌وگوی مؤثر با ذی‌نفعان، می‌تواند به انحلال یک فدراسیون ملی و تعلیق آن توسط نهاد بین‌المللی منجر شود. فیبا به صراحت اعلام کرد که ضعف حکمرانی و ناتوانی در حل اختلافات، دلیل اصلی تعلیق بوده است. تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد که ایجاد یک «پنجره واحد» برای صدور مجوز و استقرار نظام نظارت مستمر مبتنی بر فناوری اطلاعات، می‌تواند بسیاری از مشکلات فعلی را حل کند. در ایران، سامانه ملی مجوزها (درگاه ملی مجوزها) می‌تواند بستر مناسبی برای یکپارچه‌سازی فرآیند صدور مجوز با شبکه‌های ورزشی فراهم آورد.

۳. چالش‌های اقتصادی و مالی: رقابت نابرابر و نبود شفافیت: ناکارآمدی نظام

مالیاتی، نابرابری رقابتی و نبود شفافیت مالی، از چالش‌های اقتصادی مهم بودند. این یافته با پژوهش عطقی و همکاران (۲۰۲۱) درباره پیش‌نیازهای انتقال باشگاه‌های فوتبال همخوانی دارد. وجود باشگاه‌های بدون مجوز که از پرداخت مالیات و رعایت استانداردها معاف هستند، یک «رقابت ناعادلانه» با باشگاه‌های قانونی ایجاد کرده است. این پدیده در ادبیات اقتصاد ورزش، «شکست بازار» ناشی از ضعف نظارت دولتی محسوب می‌شود. آندرف (۲۰۱۵) استدلال می‌کند که در چنین شرایطی، مداخله دولت برای اصلاح بازار ضروری است. گزارش مؤسسه آلکس پارتتر (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که در سطح جهانی، سرمایه‌گذاری خصوصی در ورزش با استقبال فزاینده‌ای مواجه شده، اما این سرمایه‌گذاری‌ها در چارچوب‌های شفاف قانونی و با نظارت دقیق نهادهای تنظیم‌گر صورت می‌گیرد. لیگ‌های معتبری مانند NBA و NFL، حتی پس از پذیرش سرمایه‌گذاران نهادی، سقف مشخصی برای مالکیت (۱۰ تا ۳۰ درصد) تعیین کرده و حق رأی و مدیریت را محدود ساخته‌اند تا ثبات و استانداردهای حکمرانی حفظ شود. در ایران، نه تنها چنین چارچوب‌های کنترلی وجود ندارد، بلکه مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری در مناطق محروم نیز بسیار محدود است. این در حالی است که کشورهایی مانند هند، با ارائه معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات ویژه برای سرمایه‌گذاری در مناطق کمتر توسعه‌یافته، توانسته‌اند بخش خصوصی را به حضور در این مناطق ترغیب کنند.

۴. چالش‌های فرهنگی و اجتماعی: اعتماد، فرهنگ و نابرابری: فقدان اعتماد

عمومی، فرهنگ غلط مصرفی و نابرابری در دسترسی، از چالش‌های فرهنگی-اجتماعی بودند. این یافته با پژوهش دلدار و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد که موانع فرهنگی را از مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی در فوتبال ایران معرفی کرده‌اند. پدیده آکادمی‌های بدون مجوز، به طور خاص به «شکست اعتماد» منجر شده است. خانواده‌ها نمی‌دانند به چه کسی اعتماد کنند و این سردرگمی، مشارکت ورزشی را کاهش می‌دهد. کولتر (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای درباره باشگاه‌های ورزشی و سرمایه اجتماعی نشان داده است که باشگاه‌های ورزشی می‌توانند نقش مهمی در تقویت سرمایه اجتماعی داشته باشند، اما این نقش در غیاب اعتماد معکوس می‌شود. نابرابری در دسترسی به

خدمات ورزشی با کیفیت، یکی دیگر از پیامدهای منفی تجاری‌سازی بی‌ضابطه است. گرین (۲۰۰۱) در مطالعه تطبیقی نظام‌های توسعه ورزشی به این نکته اشاره می‌کند که اگرچه بخش خصوصی می‌تواند کیفیت را افزایش دهد، اما دولت باید مسئولیت تضمین دسترسی عادلانه را بر عهده گیرد.

۵. پدیده آکادمی‌های بدون مجوز: علل و پیامدها: کادمی‌های بدون مجوز، نقطه کانونی چالش‌های حکمرانی در ورزش همگانی ایران هستند. یافته‌ها نشان داد که کم‌تعهدی حرفه‌ای، آسیب‌های جسمانی، کلاهبرداری آموزشی و ایجاد چرخه معیوب در توسعه ورزشی، از مهم‌ترین ابعاد این پدیده هستند. این یافته‌ها با هشدار رسمی فدراسیون فوتبال ایران همخوانی کامل دارد. مدیر پروژه فوتبال پایه ایران به صراحت اعلام کرده است که خانواده‌ها باید پیش از ثبت‌نام، از هیأت‌های استانی درباره مجوز مدارس فوتبال استعلام بگیرند و نسبت به تبلیغات فریبنده درباره انتقال بازیکنان به خارج از کشور هوشیار باشند. علل شکل‌گیری این پدیده را در سه سطح می‌توان تحلیل کرد: ۱. در سطح خرد: انگیزه‌های اقتصادی افراد برای کسب درآمد سریع از طریق بهره‌برداری از تقاضای اجتماعی بالا برای ورزش، بدون رعایت استانداردها و هزینه‌های قانونی. ۲. در سطح میانی: ضعف نظارت، نبود مجازات مؤثر، و ارزیابی تخلف (هزینه پایین تخلف در مقایسه با منافع آن). و ۳. در سطح کلان: ناکارآمدی ساختار حقوقی، نبود نظام یکپارچه اطلاعاتی، و شرایط اقتصادی که فعالیت غیررسمی را نسبت به فعالیت رسمی سودآورتر می‌کند. پیامدهای این پدیده فراتر از مسائل فردی است. ایجاد چرخه معیوب در توسعه ورزشی، به معنای تضعیف پایه‌های ورزش قهرمانی آینده است. اگر کودکان در آکادمی‌های بی‌کیفیت آموزش ببینند و از ورزش زده شوند، نه تنها ورزش همگانی، که ورزش قهرمانی نیز آسیب خواهد دید.

۶. چالش‌های فراسازمانی: تحریم، اقتصاد و فرهنگ: تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات اقتصادی و ملاحظات فرهنگی-ایدئولوژیک، به عنوان چالش‌های فراسازمانی شناسایی شدند. این یافته با پژوهش بیگلاری و همکاران (۲۰۲۴) درباره تأثیر تحریم‌ها و محدودیت‌های سیاسی بر توسعه ورزش ایران همخوانی دارد. تحریم‌ها از چند طریق بر ورزش همگانی تأثیر می‌گذارند: محدودیت در واردات تجهیزات با کیفیت، دشواری در تبادل دانش و مربیان خارجی، مشکلات

بانکی برای همکاری‌های بین‌المللی و کاهش کلی تعاملات ورزشی بین‌المللی. این محدودیت‌ها انگیزه سرمایه‌گذاران را کاهش داده و زمینه را برای فعالیت آکادمی‌های غیرحرفه‌ای فراهم می‌کند. نوسانات اقتصادی نیز برنامه‌ریزی بلندمدت را غیرممکن می‌سازد. در شرایط تورم بالا، سرمایه‌گذاران به دنبال بازدهی سریع هستند، در حالی که ورزش همگانی نیازمند سرمایه‌گذاری تدریجی و بلندمدت است. ملاحظات فرهنگی و ایدئولوژیک، به ویژه در ورزش زنان، چالش‌های خاصی ایجاد کرده است. بیگلاری و همکاران (۲۰۲۴) تبعیض علیه زنان را یکی از موانع اصلی توسعه فوتبال ایران معرفی کرده‌اند. اسکندری و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مطالعه‌ای درباره طرفداران زن فوتبال در ایران، به محدودیت‌های متعددی اشاره کرده‌اند که زنان در عرصه ورزش با آن‌ها مواجه هستند.

قدردانی

از کلیه کسانی که در این مطالعه همکاری داشته‌اند قدردانی به عمل می‌آید.

فهرست منابع

- ایدی‌پور، ک.، و همکاران. (۱۳۹۴). چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان‌های غربی کشور. *مجله علمی مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۱)؛ ۶۸-۵۷.
- دهقانیان، س.، (۱۴۰۳). چشم‌اندازی نو به سیاست‌گذاری در ورزش قهرمانی ایران: گذر از دولت‌محوری به خصوصی‌سازی در طراحی مدل توسعه پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۴(۲)؛ ۱۵۴-۱۳۶.
- دلدار، ا.، و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی موانع خصوصی‌سازی با شگاه‌ها در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۵)؛ ۹۷-۱۱۶.
- رحمان‌نیا، غ.، طوطیان، ص.، و هاشم‌زاده خورسگانی، غ. (۲۰۲۴). شناسایی پیامدهای اجرای قانون خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی (مطالعه موردی: مناطق کمتر توسعه‌یافته استان‌های شمالی کشور). *فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*.
- علی‌دوست قهفرخی، ا.، و همکاران. (۲۰۱۹). تحلیل موانع حقوقی مؤثر بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در فوتبال حرفه‌ای ایران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۱(۳)؛ ۴۳۰-۴۱۱.
- عطقی، ن.، و همکاران. (۲۰۲۱). پیش‌نیازهای انتقال باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای در ایران با تأکید بر الزامات اقتصادی. *نشریه مطالعات جدید در مدیریت ورزشی*، ۲(۴)؛ ۳۰۲-۲۸۶.
- فرجی، ر.، و همکاران. (۲۰۱۸). عوامل بحرانی مؤثر بر امنیت استادیوم‌ها. *مجله تحقیقات کاربردی امنیت*، ۱۳(۴)؛ ۴۹۰-۴۷۳.
- قبادی یگانه، ا.، و همکاران. (۲۰۲۰). شناسایی عوامل توسعه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد دلفی-فازی. *مطالعات بازاریابی ورزشی*، ۱(۲)؛ ۴۸-۲۵.
- Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569-589.
- Andreff, W. (2015). *Disequilibrium sports economics*. Edgar Elgar.
- Biglari, N., Meier, H. E., & Bagheri, H. (2024). How governments impede the development of professional football: The case of Iran. *Journal of Global Sport Management*, 9(3), 621-640.
- Bromberger, C. (2020). Football and the authoritarian regime in Iran. *Soccer and Society*, 21(6), 692-705.
- Chehabi, H. E. (2002). A political history of football in Iran. *Iranian Studies*, 35(4), 371-402.
- Chehabi, H. E. (2006). The politics of football in Iran. *Soccer and Society*, 7(2-3), 233-258.
- Coalter, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration: 'Ill-defined interventions with hard to follow outcomes'? *Sport in Society*, 10(4), 537-559.
- Dorsey, J. M. (2015). Asian football: A cesspool of government interference, struggles for power, corruption, and greed. *The International Journal of the History of Sport*, 32(8), 1001-1015.
- Dousti, M., Goodarzi, M., Asadi, H., & Khabiri, M. (2013). Sport policy in Iran. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 151-158.

- Eskandari, Z. T., & Azimzadeh, M. (2022). 'We support football in our heart': Female football fandom in Iran. *Soccer & Society*, 23(3), 258-271.
- Fişne, M., & Ramazanoğlu, F. (2021). Foreign ownership and local fans: Turkish football fans' perspective. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 89(1), 22-35.
- Football Federation Islamic Republic of Iran. (2025). "Families should consult provincial FA before registering for football schools." Official Website.
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: Uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20(4), 247-267.
- Hosseinpour, E., & Zardoshtian, S. (2021). Investigation different dimensions of ban Iranian Football Clubs from hosting in Asia 2020. *Applied Research in Sport Management*, 10(1), ۹۱-۱۰۴.
- Jalali Farahani, M., & Goodarzi, M. (2004). A comparative study of organizational structure and statutes of the Federation of Iran and selected countries to provide an optimal model. *Motion*, 19, 171-195.
- Khaitan & Co. (2025). Private equity and sports - Is it a match? *Mondaq*.
- The Chartered Governance Institute UK & Ireland. (2025). The governance crisis in UK basketball. [CGL.org.uk](https://www.cgl.org.uk).
- The Financial Tribune. (2026). How can Iran economy make inroads into sports industry. *Financial Tribune*.
- The AlixPartners. (2025). From the sidelines to the owner's box: An approach to private equity investment in sports. *AlixPartners Insights*.



Challenges of Governance and Policy of Commercialization and Private Sector Investment in Mass Sports

Mehdi Dastgerdi^۱

Abstract

Public sports, as a pillar of public health and social capital, have faced complex governance challenges with the influx of private investment and commercialization. The present study aimed to analyze these challenges in Iran, focusing on private clubs and unlicensed academies. This qualitative study employed the grounded theory method, based on semi-structured interviews with 28 experts, including managers from the Ministry of Sports, federation heads, private club managers, sports entrepreneurs, and university professors. Data were analyzed using three-stage coding. The findings reveal six main categories of governance-policy challenges:

۱. Institutional and structural challenges (weak legal framework, lack of investment security, regulatory instability);
۲. Regulatory and control challenges (multiplicity of licensing authorities, lack of continuous monitoring, weak performance evaluation);
۳. Economic and financial challenges (inefficient tax system, competitive inequality, lack of financial transparency);
۴. Cultural and social challenges (lack of public trust, detrimental consumer culture, clash between traditional attitudes and commercial approaches);
۵. Challenges arising from unlicensed academies (professional non-commitment, physical harm, educational fraud); and
۶. Extra-organizational challenges (international sanctions, economic fluctuations, ideological considerations).

The research's paradigm model illustrates the systematic interaction of these categories and reveals consequences such as reduced public health, declining social capital, and inefficiency in public sports development policies. Finally, strategies are proposed, including reforming the legal framework, integrating the regulatory system, strengthening public-private partnerships, and leveraging information technology.

Keywords: Sports Governance, Sports Commercialization, Private Investment, Public Sports, Unlicensed Academies, Sports Policy

^۱. Corresponding Author: Instructor, Department of Physical Education and Sports Sciences, National Skills University, Tehran, Iran.