

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۶، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳

ص ص: ۲۰۳ - ۱۸۳

اکوسیستم فساد در ورزش: شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر فساد مدیریتی با استفاده از DANP فازی

علی ناصری^۱ - زهره حسنی^۲ - بهرام یوسفی^{۳*} - علی اشرف خزایی^۴

۱ دکتری مدیریت بازاریابی و رسانه در ورزش، دانشگاه رازی، ۲. دانشیار دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی

۳. استادیار دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، ۴. استادیار دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه

رازی

(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۸/۱۴۰۲، تاریخ تصویب: ۰۸/۰۸/۱۴۰۲)

چکیده

هدف از این تحقیق، شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی در ورزش بود، لذا با شناسایی این شاخص‌ها به تحلیل فساد مدیریتی از جنبه‌های درون‌بخشی و برون‌بخشی پرداخته شده است. جامعه تحقیق، ۲۳ نفر از اساتید دانشگاهی می‌باشد که در زمینه فساد سابقه پژوهش و مطالعه داشته‌اند. بر اساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، ۱۱ شاخص در ۴ بُعد شناسایی و استخراج شد: الف) ماهیت ورزش معاصر. ب) شاخص‌های اصلی حکمرانی. ج) سطوح فزاینده. د) پیامد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش ترکیبی تئوری تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی شامل: ANP بر اساس DEMATEL استفاده شد (DANP فازی). دنپ فازی از روش‌های بسیار پرکاربرد در زمینه تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد. در این روش، ساختار شبکه و وزن ابعاد با روش DEMATEL تعیین می‌شود و از ماتریس تأثیر کل روش DEMATEL برای تشکیل ابر ماتریس بدون وزن برای روش ANP استفاده می‌شود. نتایج نشان داد که شاخص پیامد و سطوح فزاینده، به ترتیب اثرگذارترین عوامل بر فساد مدیریتی و همچنین شاخص‌های حکمرانی و ماهیت ورزش معاصر نیز به‌عنوان اثرپذیرترین عوامل شناخته شدند. نتایج اولویت‌بندی عوامل از دیدگاه مشارکت‌کنندگان نشان داد که شاخص‌های ماهیت ورزش معاصر (شامل تجارت‌زدگی، داروزدگی، و سیاست‌زدگی) بالاترین وزن نهایی را به خود اختصاص داده‌اند. فساد جایی رشد پیدا می‌کند که معمولاً زمینه برای فعالیت فاسد در آن فراهم است. اگر سازمان‌های ورزشی بتوانند مولفه‌هایی از حکمرانی خوب را در خود نشان دهند، مواردی همچون مشارکت دموکراتیک، پاسخگویی و شفافیت، آنگاه احتمال اینکه این سازمان‌ها به‌طور مؤثری در مقابل فساد واکنش نشان دهند، بیشتر می‌شود. تمرکز بر سیاست‌هایی که از مزیت شفافیت، دموکراسی و پاسخگویی بهره‌مند هستند و نیز اجرای حکمرانی خوب، از احتمال فساد می‌کاهد. بنابراین برای مقابله با فساد مدیریتی در ورزش، به‌طور عملی، سازمان‌ها باید رویه‌هایی داشته‌باشند که منافذ ساختاری در وقوع فساد را پوشش دهند.

واژه‌های کلیدی

اکوسیستم، تصمیم‌گیری چندمعیاره، فساد مدیریتی، ورزش.

مقدمه

توان از نظر فرهنگی تعیین کرد. ممکن است کشورها و همچنین سازمان‌ها، فرهنگ‌های فاسدی داشته‌باشند. در فرهنگ‌های سازمانی فسادانگیز، هنجارهای ضد فساد برای کارکنان درونی نشده است (۱۳). فساد ورزشی (در همه اشکال و درجات آن) یک پدیده جهانی است که یکپارچگی صنعت ورزش^۳ را تهدید می‌کند و یک چالش بزرگ برای مدیران ورزش به‌شمار می‌رود. طی چند دهه گذشته، صنعت ورزش انواع مختلفی از فساد را تجربه کرده است که در دامنه‌های مختلف از فردی تا سیستماتیک، در زمینه‌های مختلف حکمرانی و رقابتی رخ داده است (۴). در سال‌های اخیر، فسادهای زیادی در فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی آشکار شده‌است؛ بی‌شک بارزترین نمونه‌های فرهنگ فساد را می‌توان در فیفا و فدراسیون جهانی دو و میدانی ملاحظه کرد. (۱۴). این موارد شامل انواع گرفتن رشوه، تقلب، دست‌کاری در رأی، اخاذی و پولشویی می‌باشد؛ که مشهورترین آنها فهرست طولانی اتهامات به فساد در فدراسیون بین‌المللی فوتبال است (۱۵). به گفته‌ی وزارت دادگستری ایالت متحده، مسئولان فیفا در یک طرح ۲۴ ساله برای ثروتمند شدن از طریق فساد در فوتبال بین‌المللی، مشارکت کرده‌اند (۴). اما بروز فساد در فدراسیون‌های ورزشی، فقط به فیفا خلاصه نمی‌شود. در سال ۲۰۱۵، فدراسیون جهانی دو و میدانی با جنجالی مشابه روبه‌رو شد که در دو گزارش سازمان جهانی مبارزه با دوپینگ، به اخاذی، تقلب و رشوه در سطوح بالای فدراسیون جهانی دو و میدانی اشاره شده‌است. در این گزارش مطرح شده که فرهنگ فساد در «یک گروه قدرتمند» توسط رئیس سابق فدراسیون جهانی دو و میدانی، لامین دیاک، هدایت شده است (۱۶). در بُعد حاکمیتی، فساد ورزشی می‌تواند مصادیقی مانند مهندسی انتخابات، حامی‌پروری و تبار

نگاه اکوسیستمی به موضوعات مختلف از جمله مطالعات جرم‌شناسی، اقتصادی و علوم زیستی، به ساخت یک چارچوب جامع برای درک پویایی و تعامل میان عناصر موجود در پدیده‌های مورد مطالعه کمک می‌کند (۱). در هر اکوسیستمی، رخدادها از مسیر شکل‌گیری فرآیندها صورت می‌گیرد، در واقع، فعالیت‌ها خواسته یا ناخواسته منجر به نتایجی می‌شود که می‌توان آن را به‌عنوان خدمات ارائه شده از طریق اکوسیستم دانست (۲). اولین گام در پرداختن به فساد، درک مقیاس و ماهیت آن است (۳). همان طوری که رفتارهای مفسدانه متنوعی وجود دارد (۴)، عوامل بی‌شماری هم برای مشارکت در فساد وجود دارد (۵). از توجیهات فردی گرفته تا عوامل گروهی فساد (۶). دیدگاه خرد^۱ در این رابطه دربردارنده توضیحات فردی است و فرض را بر این می‌گذارد که مسئولیت کار خلاف بر عهده‌ی یک فرد فاسد (سیب بد) یا گروهی خائن در یک سازمان ورزشی است (۷). در دیدگاه خرد، با توجه به انتخاب عقلایی، تجزیه و تحلیل موقعیت رفتار فاسد براساس محاسبات سود و زیان صورت می‌گیرد. این کار با ارزیابی مزایای مورد انتظار در برابر هزینه‌های پیش‌بینی شده از رفتار فاسد انجام می‌گیرد (۸). با این حال تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیم به رفتار فاسد فقط توسط عوامل فردی هدایت نمی‌شود. چراکه، تعامل با محیط اجتماعی است که جهان داخلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا بر آن غلبه می‌کند (۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲). در واقع، فساد جایی رشد می‌کند که فرصتی برای تباهی (جعبه‌های معیوب) وجود داشته‌باشد. بر اساس نظریه کیل^۲، دو دیدگاه مختلف درباره «فساد مدیریتی» وجود دارد: نخست، عوامل فرهنگی و دوم، عوامل ساختاری (۴). انگیزه‌های درونی برای فساد را می

3. Kihl

1. Micro Approach
2. The integrity of the sports industry

به دلایل مختلفی از جمله جستجوی راه‌هایی برای کسب منافع بیشتر، افزایش قدرت و نفوذ، کسب حمایت و یا تجربه حضور قبلی در یک فعالیت مفسدانه اقدام به تشکیل شبکه می‌کنند. مرحله دوم گسترش از طریق شبکه هم‌دستان یا عضوگیری از میان افراد کلیدی است. مرحله سوم به رشد نمایی سیستم فساد اشاره می‌کند. در این مرحله، شبکه در داخل و یا خارج از مرزهای خود شروع به رشد می‌کند و همان‌طور که شبکه گسترش می‌یابد نیاز به منابع بیشتر دارد و فساد در یک بخش به بخش‌های دیگر سرایت می‌کند. مرحله بعدی تثبیت است. در این مرحله، سیستم قدرت عملکرد روزانه و عادی خود را تعریف کرده و به تعادلی با سایر شبکه‌های موجود و سیستم‌های نظارتی رسیده است. در نهایت یک چرخه‌ی فساد ممکن است به مرحله انحلال برسد. این اتفاق معمولاً در زمانی و شرایطی رخ می‌دهد که شبکه فاقد کارکرد شود و دیگر دلیلی برای ادامه فعالیت نداشته‌باشد و یا سیستم‌های نظارتی آن را کشف و خنثی کرده باشند (۱۸). پیش از این، پژوهش‌های متعددی فساد ورزشی را از جنبه‌های مختلفی مانند نوع شناسی، تجزیه و تحلیل جرم شناختی و آثار فساد مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال، منصوری و همکاران (۱۳۹۸)، قربانی، محمدی و زارعیان (۱۳۹۸)، ناصری و حسنی (۱۳۹۸) و شفیعی و افروزه (۱۳۹۷)، فساد مرتبط با ورزش در ایران را بررسی کرده‌اند (۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲). در این بین پژوهشی که نشان‌دهنده این مطلب باشد که رفتار مفسدانه توسط مکانیزم‌ها و سطوح مختلف و متعددی هدایت می‌شود بسیار اندک است. منصوری و همکاران (۱۹۹۸)، در پژوهش خود به بررسی روند شکل‌گیری فساد در فوتبال ایران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که در بالاترین سطح، حکمرانی مفسدانه‌ی فوتبال، از قبیل قوانین ضعیف فدراسیون فوتبال، کنترل دولت بر فوتبال و حکمرانی ضعیف، تأثیرگذارترین عامل شناخته شد. در

گرایی، کلاه‌برداری، تعارض منافع، تخصیص جهت‌دار منابع و رشوه باشد. (۱۰). ضعف‌های حکمرانی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، بر احتمال فساد می‌افزاید. در این بین، سه ضعف شفافیت، دموکراسی و پاسخگویی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. شفافیت احتمال کشف فساد را افزایش می‌دهد (۱۷). فرایندهای دموکراتیک تضمین می‌کند که مسئولان فاسد نتوانند اطلاعات را مخفی یا دست‌کاری کنند و ذی‌نفعان بتوانند بر رفتار مسئولین نظارت کنند؛ منظور از پاسخگویی، تفکیک قدرت‌ها و همچنین قوانین و رویه‌هایی است که تضمین می‌کند مسئولان و کارکنان از هنجارهای اخلاقی تخطی نکنند؛ این مؤلفه‌ها موجب نظارت داخلی و جلوگیری از انحصاری شدن قدرت می‌شود (۴). گیراثر (۲۰۱۶)، در تحلیل حکمرانی ۳۵ فدراسیون ورزشی بین‌المللی المپیک نشان می‌دهد که اکثر این فدراسیون‌ها در زمینه شفافیت، دموکراسی و پاسخگویی دچار کمبود هستند. نتایج این تحقیق نخست در زمینه شفافیت نشان داد که اکثر فدراسیون‌ها، فعالیت‌های خود را به‌اندازه کافی به اطلاع عموم نمی‌رسانند. دوم، تعداد زیادی از فدراسیون‌ها، فرایندهای دموکراتیک قدرتمندی را به اجرا در نمی‌آورند. سوم، مشخص شد که پاسخگویی سخت‌ترین بخش حکمرانی است. بنابراین چه در حوزه‌های درون‌بخشی و چه در حوزه‌های برون‌بخشی، امروزه تنوع بی‌سابقه‌ای از فعالیت‌های مفسدانه در حال رخ‌دادن است؛ در این میان، فساد مدیریتی-حاکمیتی در ورزش، با هدف ثروت‌اندوزی و افزایش قدرت فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی، زمینه وقوع فساد در اشکال متنوع و دامنه‌های وسیعی را فراهم آورده است. هدف از این پژوهش طراحی و تشریح یک مدل جامع در زمینه فساد مدیریتی است. بر اساس نظریه کارواخال (۱۹۹۹) و به نقل از کاظمیان و همکاران (۱۳۹۹)، می‌توان تشکیل و چرخه حیات فساد را در پنج مرحله توضیح داد. مرحله اول ایجاد هسته اولیه فساد توسط افرادی است که

فرا تر از تمایل ذاتی، اجزای مختلف دیگری مانند ارزش‌ها، قوانین و هنجارها در یک جامعه وجود دارد که تأثیر عمیقی بر تصمیم‌گیری فرد در مورد انجام فعالیت مفسدانه می‌گذارد. دنیای درونی یا سطح خرد هم نمایانگر یک چشم انداز کوچک است که تمایل ذاتی فرد را به‌طور فعال در فعالیت‌های فساد نشان می‌دهد. این حالت رفتاری، رفتاری کاملاً عقلایی را دربر می‌گیرد. فضای حاکم در این‌جا، بسان پرتو نوری است که بر روی جنبه‌هایی قرار می‌گیرد که منحصرأ به دیدگاهی فردی منجر می‌شود (۸). دیمانت و شولت (۲۰۱۶)، با ارائه شواهد فراوانی از رفتارهای مفسدانه، به این نتیجه رسیدند که رفتار فاسد نه‌تنها نتیجه تجزیه و تحلیل‌های درونی افراد نسبت به شرایط هزینه-فایده این فعالیت‌ها است، بلکه پیامدی است که از محیط اجتماعی و اقتصادی نشئت گرفته شده است (۸). بنابراین مطالعه حاضر بر آن است تا با استفاده از دیدگاه خبرگان بین‌المللی و با بهره‌گیری از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره، به‌منظور توسعه و تعمیق دانسته‌های موجود از فساد ورزشی به این سؤال پاسخ دهد که شاخص‌های اصلی فساد مدیریتی در ورزش کدامند؟ بنابراین این پژوهش قادر خواهد بود: به بسط یک الگوی جامع در رابطه با فساد در ورزش کمک کند؛ با استفاده از تکنیک‌های تحلیل غیرخطی، چگونگی تأثیر عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی را آشکار سازد؛ و در نهایت، نقش هر عامل در وقوع فساد رقابتی را در درون شبکه‌ی روابط اکوسیستمی تبیین و بر اساس وزن مؤثر، آن‌ها را اولویت‌بندی کند. یکی از نواقص اصلی در مطالعاتی که در زمینه فساد ورزشی صورت گرفته، این است که تمرکز بیشتر پژوهش‌های داخلی، بر جنبه‌های عمومی فساد بوده است (موضوعاتی همچون: فساد مالی، فساد اداری، بازنمایی فساد در رسانه‌ها و غیره). اما این پژوهش به‌طور خاص فساد ورزشی را بررسی نموده و تلاش کرده است تا مکانیزم‌ها و

سطح دوم، قراردادهای و سیستم نظارتی معیوب به‌عنوان عامل اثرگذار و در سطح سوم، ناکارآمدی ساختاری که زیربنای ضعف مدیریتی و نظارتی در فوتبال می‌باشد، به‌عنوان عامل کلیدی معرفی شد. در سطح نخست نیز، ناکارآمدی مالی از قبیل پولشویی؛ همچنین جانب‌داری و فرصت‌طلبی خبرنگاران و کارگزاران؛ و نهایتاً فساد منابع انسانی شامل اجبار و پرورش نیروهای آلوده به‌عنوان عوامل تأثیرگذار شناخته شدند (۱۹). رنجبر، (۱۴۰۲). در پژوهشی انواع فساد در ورزش و راهکارهای مقابله با آنها را مورد بررسی قرار داد، مطابق با نتایج این پژوهش، مصادیق انواع فساد در ورزش ایران در سه حوزه قابل تفکیک است؛ الف) فساد مربوط به رقابت: شامل دوپینگ، تبانی (در تغییر نتیجه رقابت) و صغر سنی. ب) فساد سازمانی: شامل اختلاس، دزدی و کلاهبرداری؛ تبانی (در تغییر نتیجه انتخابات سازمانی، تبانی در تحصیل مال نامشروع) و پارتی بازی. ج) سایر اعمال بزهکارانه: شامل فساد اخلاقی (روابط نامشروع، سوء استفاده، مصرف مواد و نوشیدنی‌های الکلی)؛ جعل، پولشویی، فرار مالیاتی، دلالتی (در صورتی که متقابله و کلاهبردارانه باشد)، شرط‌بندی و استفاده شخصی از اموال دولتی (۵۷). دیمانت و شولت^۱ (۲۰۱۶)، با تشریح مدلی مفهومی، رفتار فاسد را مورد واکاوی قرار داده‌اند. دیمانت و شولت، فساد را در سه سطح «خرد، میانی و کلان»، مورد بررسی قرار دادند سطح کلان، که به دنیای بیرونی نام‌گذاری شده، شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و تاریخی می‌شد. سطح کلان یا دنیای بیرونی که نمای بیرونی یک جامعه را نشان می‌دهد، حاوی ویژگی‌هایی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فساد اثر می‌گذارد. دنیای میانی یا سطح میانی، شامل عوامل جامعه شناختی و جرم شناختی می‌شود. این سطح، بر تعاملات اجتماعی متمرکز است. دیمانت و شولت بیان می‌کنند که

جدول شماره ۱ نشان داده شده است). برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش ترکیبی تئوری تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی شامل: ANP و DEMATEL (دنپ) استفاده شد. تکنیک دنپ، رویکردهای جدیدی است که از ترکیب دو روش دیمتل با ANP به وجود می‌آید. این رویکرد با استفاده از ماتریس ارتباطات کل دیمتل، سوپرماتریس‌های ANP را تشکیل داده و به محاسبه وزن شاخص‌های پژوهش می‌پردازد. روش تصمیم‌گیری چندمعیاره، به خاطر برتریشان نسبت به سایر روش‌ها در ارزیابی گزینه‌های متفاوت، از پرکاربردترین روش‌های تصمیم‌گیری است و به خاطر وجود مقیاس نامتوازن در قضاوت‌ها و عدم قطعیت و نادقیق بودن مقایسه‌ها از منطق فازی برای حل مسائل تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.

یافته‌ها

در این بخش، ابتدا بر اساس نظر خبرگان و بر اساس طیف فازی، میزان اثرپذیری معیارها بر یکدیگر تعیین شد سپس در گام اول ارتباطات مستقیم تشکیل شد که در جدول شماره ۱، آورده شده است. در جدول شماره ۲ نیز ماتریس ارتباطات کامل ارائه شده است. مجموع عناصر ستون‌ها و سطرهای ماتریس T هم برای زیرمعیارها و هم عوامل اصلی آن محاسبه و به صورت بردارهای D (تأثیرگذار) و R (تأثیر پذیر) نام‌گذاری شدند. در نهایت میزان تعامل (D+R) و رابطه میان عوامل یا میزان اثرگذاری و اثرپذیری خالص (D-R) مشخص شد. عواملی که دارای D-R مثبت باشند تأثیرگذار (علت) و عواملی که D-R منفی داشته باشند تأثیر پذیر (معلول) هستند. برای زیرمعیارها نیز اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌های تعیین گشت. در نهایت روابط علت و معلول و نقشه شبکه روابط از طریق رسم نقاطی با مختصات D+R و D-R در یک

سطوح مختلف و متعددی که رفتار مفسدانه را هدایت می‌کند را تبیین نمایید.

روش پژوهش

پژوهش حاضر که از نوع توصیفی تحلیلی می‌باشد، در دسته‌ی تحقیقات کاربردی قرار دارد. عوامل این پژوهش با مروری بر ادبیات نظری و پیشینه‌ی تحقیق، با استفاده از کلیدواژه‌ی Corruption, Sport Corruption شناسایی شد. در مراحل آغازین، از میان مؤلفه‌های احصاء شده (با ارزیابی اولیه و غربال اعضای پژوهش حاضر)، تعداد ۱۵ شاخص گزینش شد. در مرحله‌ی بعد از روش دلفی فازی، برای رسیدن به فهرست مورد توافق خبرگان، استفاده گردید. و در نهایت، ۱۱ شاخص حاضر، مورد توافق نهایی خبرگان قرار گرفت (و ۴ شاخص، شامل پیچیدگی و گستردگی، انحصار، آمانورزدایی و حساسی کنار گذاشته شد). جامعه‌ی آماری این پژوهش، (با لحاظ کردن اشباع نظری)، ۲۳ نفر از صاحب‌نظران داخلی و خارجی بود که در زمینه فساد سابقه پژوهش داشته‌اند. خبرگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پرسش‌نامه این پژوهش پس از نهایی شدن، توسط دو مترجم به زبان انگلیسی برگردانده شد. سپس این دو ترجمه مورد قیاس قرار گرفت و برای هر سؤال بیانات مناسبی انتخاب شد. نهایتاً برای مطابقت با نسخه اصلی، در اختیار مترجمی آشنا با موضوع تحقیق قرار داده شد تا شکاف‌های احتمالی شناسایی و اصلاح شود. در رابطه با خبرگان داخلی، پرسش‌نامه فارسی با مراجعه‌ی حضوری در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت؛ و در رابطه با خبرگان خارجی، پرسش‌نامه لاتین از طریق «رایانامه»، توزیع و دریافت شد. از نظر مرتبه علمی، ۲ نفر از این اساتید، استاد تمام، ۱۶ نفر دانشیار و ۵ نفر استادیار بودند (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در

دستگاه مختصات دکارتی ترسیم شد (شکل شماره ۲) محور
تأثیرگذاری-تأثیرپذیری خالص عوامل (D-R) را نشان
افقی نمودار میزان ارتباطات عوامل (D+R) و محور عمودی
می‌دهد.

جدول ۱. عوامل برخاسته از مطالعات مقدماتی در زمینه اکوسیستم فساد در ورزش

منابع	ابعاد	شاخص
(۲۳)	تجارت‌زدگی: برخی نظریه‌پردازان بر این باورند که تجاری‌شدن، می‌تواند نشانه‌ای از روندهای ویرانگر در جوامع سرمایه‌داری باشد، چرا که سبب کاهش کنترل ورزشکاران بر عملکردهایشان و تبدیل آنان به کالاهایی شده که ارزش‌شان توسط نیروهای بازار تعیین می‌شود.	ماهیت ورزش معاصر
(۴)	داروزدگی! بر اساس نظریه بروم که ورزش را در نظام سرمایه‌داری به بازتولید روابط طبقاتی و انتقال مضمون‌های ایدئولوژیک بورژوازی حاکم مانند اسطوره کارآمدی، ابرمرد، فردگرایی، پیشرفت اجتماعی، موفقیت و غیره می‌پردازد، مفهوم داروزدگی در راستای رویکرد پیروزی به هر قیمتی، استفاده غیرقانونی از هر ماده‌ای که ظرفیت و توانایی‌های ورزشکار را افزایش می‌دهد، را توضیح می‌دهد.	
(۴)	سیاست‌زدگی: سیاست‌زدگی در اغلب کشورها بیش از آن که زائیده فرهنگ عمومی باشد، مولود عرصه رسمی و روابط ویژه قدرت است. سیاست‌زدگی ورزش را به‌عنوان وسیله‌ای برای قدرت نرم در روابط بین‌المللی و همچنین جهت محدود کردن سازوکارهای نظارتی در می‌آورد.	
(۲۴)	خودمختاری نهادهای ورزشی: خودمختاری، در معنای اولیه خود به افرادی اشاره می‌کند که خودشان برای خودشان قانون می‌سازند. از نظر بلوف و همکاران (۱۹۹۹)، سنگ‌بنای قانون ورزش، خودمختاری نهادهای تصمیم‌گیرنده در ورزش است که با آگاهی کامل از دادگاه حکمیت ورزش به عنوان منبع نهادهای قوانین ورزش، می‌توانند مجموعه قوانینی مجزا و منحصر به فرد ایجاد کنند.	
(۹)	عدم شفافیت: شفافیت مربوط است به هنجارها و اعمال قدرت مشروع در افشای اطلاعات در خصوص تصمیمات، اجرا و کیفیت اجرا که شامل تصمیمات و اعمال حکومت‌ها، آژانس‌های بین‌المللی و فراملی، شرکت‌ها، جوامع مدنی و تشکلهای حرفه‌ای می‌شود. از این نظر، شفافیت به خودی خود هدف نیست، بلکه ابزاری است برای رسیدن به اهداف و قبل از همه ابزاری است برای ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای مردم تا در این فضا بتواند حقوق خود را اعمال و از آن دفاع نمایند. عدم شفافیت اغلب به‌عنوان ریشه بسیاری از رسوایی‌ها شناخته می‌شود چنانچه بعد از رسوایی‌های مالی و مدیریتی سازمان‌هایی همچون کمیته ملی المپیک و فیفا، بیش از پیش این مفهوم مورد توجه قرار گرفت	شاخص‌های حکمرانی (B)
(۲۵) و (۲۶)	عدم پاسخگویی: پاسخگویی سنگ‌بنای حاکمیت عمومی و شرکتی است. وجود فرآیندهای پاسخگویی به‌عنوان یکی از عناصر اصلی حکمرانی خوب، همواره تأثیرگذار است. با این حال، مانند بسیاری از جنبه‌های حکمرانی خوب، تعریف این مفهوم و حتی عملیاتی کردن آن سخت‌تر است. البته حکمرانی خوب فقط در مورد شفافیت و پاسخگویی نیست، بلکه به موارد زیر نیز مربوط می‌شود: کارایی در تعقیب اهداف سازمانی، فرهنگ اعتماد، صداقت و تاب‌آوری سازمانی	
(۲۵) و (۲۶)	نواقص روندهای دموکراتیک: فرآیندهای دموکراتیک را می‌توان به‌عنوان ترتیبات پاسخگویی نیز در نظر گرفت. زیرا نقص در فرآیندهای دموکراتیک موجب عدم پاسخگویی و در نتیجه باعث ایجاد بسترهای فسادزا می‌شود.	سطوح فرآیندهای حکمرانی (C)
(۸)	متغیرهای محیطی: متغیرهای محیطی، دو سطح کلان و میانی را شامل می‌شود. نخست، سطح کلان (فرهنگ فساد): فرهنگ فساد بیان می‌کند که فراتر از تمایل ذاتی افراد، اجزای مختلفی مانند ارزش‌ها، قوانین و هنجارهای رایج در یک جامعه است که در مورد اینکه آیا فساد به‌عنوان یک فاجعه در حال رخ دادن است یا خیر؟ تأثیری قوی بر تصمیم فرد می‌گذارد. دوم، سطح میانی (مبادلات اجتماعی و شبکه‌های فساد): در تحلیل سطح دوم باید گفت که فساد، بیان فردی یک رفتار نامطلوب نیست، بلکه شواهدی از انگیزه‌هایی است که عملکرد مقامات رسمی را در قالب نهادی خاص نشان می‌دهد. بدین معنی که فساد دارای یک خصلت سیستمیک است و قدرت یا ضعف اقدامات فاسد مقامات، نتیجه پیچیدگی و میزان بیان ارتباطات آن‌ها است.	

استخراج اوزان و اولویت‌بندی عوامل

نیز از جمع اوزان زیرمعیارهایش حاصل می‌شود. نتایج در

جدول ۶ آورده شده‌است.

در این گام، اوزانی که از سوپر ماتریس حددار استخراج

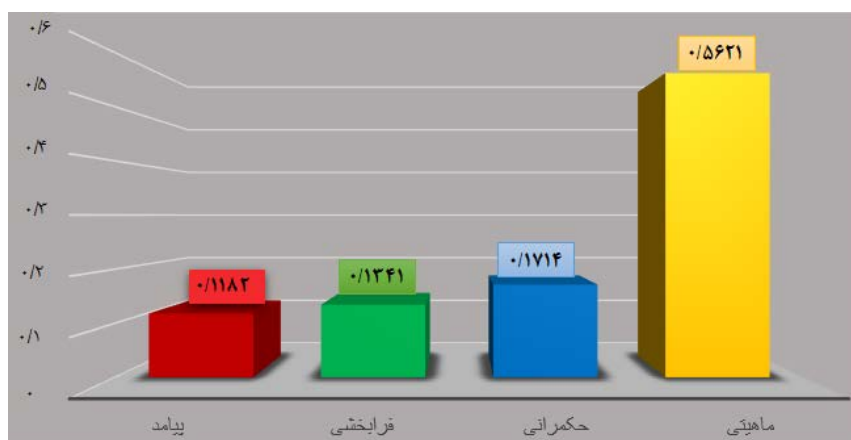
شده‌است را تبدیل به عدد قطعی می‌کنیم، وزن معیار اصلی

جدول ۶. اوزان نهایی عوامل فساد مدیریتی

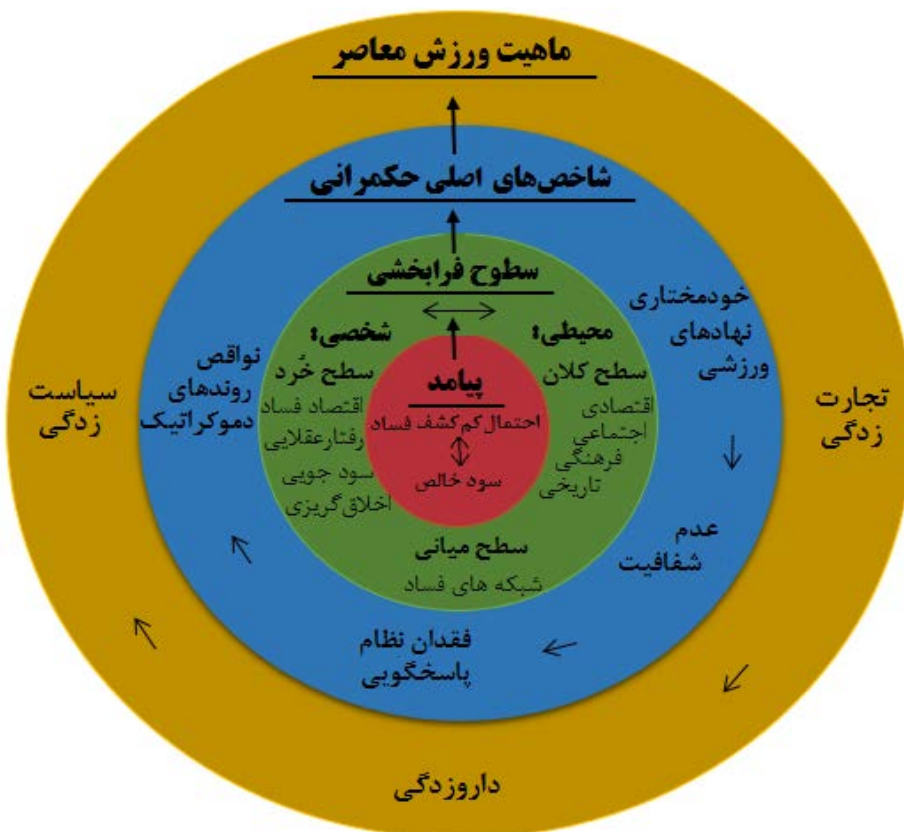
نام معیار	کد	وزن نهایی
ماهیتی	A	۰/۵۶۲۱
تجارت‌زدگی	A1	۰/۱۲۵۹
سیاست‌زدگی	A2	۰/۲۱۳۰
داروزدگی (دوپینگ)	A3	۰/۲۲۳۲
حکمرانی	B	۰/۱۷۱۴
خودمختاری نهادهای ورزشی	B1	۰/۰۳۸۱
فقدان شفافیت	B2	۰/۰۴۱۱
عدم نظام پاسخگویی	B3	۰/۰۴۴۴
روندهای دموکراتیک	B4	۰/۰۴۷۷
فرابخشی	C	۰/۱۳۴۱
متغیرهای کلان محیطی	C1	۰/۰۶۶۸
ویژگی‌های شخصی	C2	۰/۰۶۷۴
پیامد	D	۰/۱۱۸۲
احتمال کم کشف فساد	D1	۰/۰۶۱۱
منافع یا سود خالص	D2	۰/۰۵۷۱

سطوح فرابخشی با وزن ۰/۱۳۴۱ رتبه سوم؛ و شاخص پیامد با وزن ۰/۱۱۸۲ رتبه چهارم را کسب کرده است. نتایج این بخش در شکل شماره ۲ نشان داده شده‌است.

با توجه به جدول شماره ۵، در بین معیارهای اصلی، شاخص‌های ماهیتی ورزش معاصر با وزن ۰/۵۶۲۱ رتبه اول؛ شاخص‌های اصلی حکمرانی با وزن ۰/۱۷۱۴ رتبه دوم؛



شکل ۲. وزن معیارهای اصلی فساد مدیریتی



شکل ۳. عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی در ورزش

۱۱ شاخص در ۴ بُعد شناسایی شد. در ادامه مطابق با نتایج به‌دست‌آمده، ابعاد فساد مدیریتی در ورزش بررسی می‌شود؛ اولین شاخص، ماهیت ورزش معاصر بود، که بر مبنای نتایج روابط علی معلولی، به‌عنوان اثرپذیرترین معیار شناخته شد. این شاخص، به‌ترتیب تحت‌تأثیر معیارهای پیامد، حکمرانی و سطوح فرابخشی قرار گرفت. در رابطه با زیر معیارهای این شاخص نیز، تجارت‌زدگی و داروزدگی به‌ترتیب اثرگذارترین و سیاست‌زدگی به‌عنوان اثرپذیرترین معیار معرفی شدند. همچنین، اولویت‌بندی معیارهای اصلی نشان داد که در بین معیارهای اصلی، شاخص‌های ماهیتی با وزن ۰.۵۶۲۱، در رتبه نخست جای دارد. در تحلیل شاخص‌های ماهیتی، نتایج در سه بخش بررسی می‌شود؛ الف) تجارت‌زدگی: مفهوم تجاری‌سازی ورزش از مدت‌ها قبل وجود داشته، اگرچه این پدیده، اخیراً در دامنه وسیع‌تری مورد توجه قرار گرفته است (۳۱)، به‌نحوی که امروزه به یک

مطابق نتایج که در شکل ۳. نشان داده‌شده‌است، شاخص‌های ماهیت ورزش معاصر، به‌عنوان اثرپذیرترین معیار در فساد مدیریتی، تحت‌تأثیر شاخص‌های حکمرانی، سطوح فرابخشی و پیامد است. شاخص سطوح فرابخشی با اثرپذیری از پیامد و اثرگذاری بر حکمرانی و شاخص‌های ماهیتی، نقش مهمی در اکوسیستم فساد پیدا کرده است. در نهایت، نتایج حاکی از آن است که در چرخه‌ی اثرگذاری، این پیامد است که نقش تعیین‌کننده را ایفا می‌کند و به‌عنوان محرک، نقطه‌ی آغاز فعالیت‌های مفسدانه است، اگرچه در چرخه‌ی وقوع، در انتهای فرایند جای دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی بود. بر اساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش،

فدراسیون‌ها به وجود آورده‌است که با پول به قدرت و با قدرت به پول برسند (۱۵). به نقل از کیل (۲۰۱۸)، فیفا مشهورترین نمونه‌ها را در این زمینه دارد. ژائو هاوانژ، رئیس برزیلی فیفا از سال ۱۹۷۴ تا سال ۱۹۹۸، با تعداد زیادی کشور بسیار فقیر، عضویت فیفا را گسترش داد. او در نهایت با پاداش‌هایی از جنس حمایت‌مالی و پارتی‌بازی، این کشورها را تحت کنترل درآورد. س‌پ‌بلاتر، جانشین هاوانژ، این استراتژی را ادامه داد. روابط هاوانژ و بلاتر با فدراسیون‌های ملی، یک نوع سیستم پارتی‌بازی به وجود آورد که در آن دوستان مساعده شخصی دریافت می‌کردند یا می‌توانستند در عوض پشتیبانی از رؤسای فیفا، برای انجمن‌های ملی، کنفدراسیون‌ها و زیرساخت‌های محلی خود بودجه بگیرند. (ب) داروزدگی (دوپینگ): نخستین مورد ثبت شده مصرف مواد در قرن سوم پیش از میلاد در بازی‌های المپیک باستانی ذکر شده‌است مشخص شده که در این دوران، برخی ورزشکاران از رژیم‌های ویژه و معجون‌های محرک نظیر قارچ‌های توهم‌زا و دانه‌های کنجد برای افزایش کارایی استفاده نموده‌اند (۳۷). در عصر حاضر، کاربرد واژه دوپینگ کاملاً متحول شده‌است و در تعریف آن رجحان غیر شرافتمندانه در کارایی لحاظ شده‌است. با گسترش دوپینگ، این واژه نه تنها به سوءمصرف داروها، بلکه به کاربرد سایر روش‌های بهبود کارایی یا اقدام به تقلب در آزمون دوپینگ اطلاق می‌شود (۳۷). رسوایی‌های مربوط به دوپینگ، تعدادی زیادی از ورزش‌ها را تحت تأثیر قرار داده است، به گونه‌ای که این حوادث به تهدیدی برای یکپارچگی ورزش در سطح ملی و جهانی تبدیل شده‌است (۳۸). استفاده از مواد نیروزا، فقط ورزشکاران و مربیان را درگیر این ماجرا نکرده‌است، اخیراً برای فرار از رهگیری‌های قضائی، بسیاری از نهادهای ورزشی نیز به چنین فعالیت‌هایی آلوده شده‌اند. شاید معروف‌ترین دوپینگ سیستمی که با هم‌دستی حاکمیت رقم خورد را بتواند در ماجرای

فعالیت تجاری صرف تبدیل شده‌است؛ درآمد سرشاری که ناشی از فعالیت‌های مختلف تجارت، حق‌پخش و صدور مجوز و غیره است، به نهادهای ورزشی روانه شده‌است (۳۲). از اواسط دهه ۱۹۸۰، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی به پنانسیل‌های کاری رویدادهای ورزشی خود پی‌بردند و حمایت مالی انحصاری و حقوق بازاریابی خود را در ازای مبالغ هنگفتی فروختند. برای مثال، فیفا از فروش حقوق رسانه‌ای جام جهانی ۲۰۱۴، توانست ۲/۱۵۶ میلیارد یورو و از فروش حقوق بازاریابی ۱/۴۰۳ میلیارد یورو کسب کند (۴). از طرفی کمیته بین‌المللی المپیک از زمانی که شروع به اعلام عمومی وضعیت مالی خود کرد (یعنی از سال ۲۰۱۴)، گردش مالی آن به‌طور متوسط ۱۴۰ میلیون دلار افزایش یافته‌است. همچنین از طریق حق‌پخش و قراردادهای صدور مجوز، سالانه بیش از ۱/۴ میلیارد دلار درآمد خالص کسب می‌کند. (۳۳). این گردش مالی هنگفت در ورزش و به‌خصوص در فوتبال یکی از حوزه‌های جذاب برای فساد مالی است (۳۴). به‌عبارتی روشن‌تر، رشد اقتصادی صنعت فوتبال باعث شده‌است بخش جذابی برای مرتکبان مظاهر مختلف فساد، از جمله پولشویی شود (۳۵). در اوایل دهه نود سده بیستم میلادی افزایش حق‌پخش تلویزیونی و حمایت‌گری در این عرصه آغاز شد. در حال حاضر، مطابق با آمار فدراسیون جهانی فوتبال، حدود ۳۸ میلیون بازیکن و ۳۰۱ هزار باشگاه فوتبال ثبت شده‌اند (۳۶). با احتساب تقریبی آمار و ارقام بازیکن‌ها، باشگاه‌ها و سایر کنش‌گران فوتبال و ملاحظه حجم پول‌هایی که در این حوزه منتقل می‌شوند، اهمیت اتخاذ تدابیر پیش‌گیرانه در جهت مقابله با پولشویی در فوتبال جلوه می‌نماید. افزون بر این‌ها، سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف فوتبال از چنان فراوانی برخوردار است که به‌سادگی نمی‌توان در ارتباط با منشأ پول‌های مورد سرمایه‌گذاری تصمیم‌گیری نمود (۳۶). چنین شرایطی، این انگیزه و فرصت را برای کارکنان

افزایش اعتبار بین‌المللی خود، به‌دنبال کسب میزبانی رویدادهای بزرگ هستند. این مسئله در سیاست‌های کشورهای نو ظهوری مثل روسیه، برزیل، چین، هند، آذربایجان و قطر که آبر رویدادهای ورزشی را راهی برای یکپارچگی و نفوذ می‌دانند، مشهود است (۴). بلیک و کالورت در کتاب بازی کثیف بیان کردند که شیخ حمد، امیر سابق قطر، که در ۱۹۹۵ با کودتا علیه پدر به قدرت رسیده‌بود، از همان ابتدای کار به‌دنبال پیشرفت سریع و رشد بزرگ برای کشور کوچکش بود. او می‌دانست دنیای ورزش چقدر می‌تواند باعث جهش اقتصادی و دیده شدن قطر شود و بعد از اینکه در کسب میزبانی المپیک ۲۰۱۶ شکست خورد، سودای رسیدن به میزبانی جام جهانی کرد. رویای غیرممکن که در سال ۲۰۰۸ و با پیشنهاد غیرمنتظره سپ‌لاتر کلید خورد، بالاخره بعد از صرف ده‌ها میلیون دلار رشوه، در دوم دسامبر ۲۰۱۰ با اعلام پیروزی صحرای سوزان حاشیه خلیج فارس به سرانجام رسید (۴۲). نمونه مشهور دیگر، مربوط می‌شود به آقای دیاک که بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۵ ریاست فدراسیون جهانی دوومیدانی را بر عهده داشت، وی به دادن و گرفتن رشوه و پولشویی سازمان‌یافته متهم شد و همچنین به‌اتهام دریافت رشوه برای پنهان کردن آزمایش‌ها با حکم ۱۰ ساله روبه‌رو گردید. دیاک در زمان ریاست خود بر فدراسیون جهانی دوومیدانی، از روسیه برای سرپوش گذاشتن در نمونه‌های مثبت تست دوپینگ رشوه دریافت کرده بود (۱۶، ۱۵). نمونه دیگری از این پدیده، به اعتراف فرماندار سابق ریودوژانیرو در دادگاه بر می‌گردد. جایی که وی ادعا کرد ۲ میلیون دلار رشوه برای اخذ ۹ رأی برای رسیدن به میزبانی بازی‌های المپیک ۲۰۱۶ پرداخت کرده است (۴۳). در جمع بندی ابعاد سه‌گانه این شاخص می‌توان گفت، روند فزاینده

دوپینگ لانس آرمسترانگ؛ (دوچرخه‌سوار سرشناس آمریکایی) و هم‌تیمی‌هایش یافت. سال ۱۹۹۹ در توردو فرانس، به تیم دوچرخه‌سواری «یو. اس. پوستانل»، اطلاع داده شد که یافته‌های آزمایشگاهی، مواردی از کورتیکواستروئید را در نمونه‌های خون آرمسترانگ مشاهده کرده است. آرمسترانگ مجوز پزشکی برای استفاده از این داروی افزایش دهنده عملکرد را نداشت. به همین خاطر به همراهی همکاران کلیدی‌اش، با ارائه نسخه‌ای پزشکی که ادعا می‌کرد این دارو برای درمان «زخم‌های زین» استفاده می‌شود، به‌اتهام خود پاسخ دادند (۳۹، ۴۰، ۴۱). آژانس مبارزه با دوپینگ آمریکا، این ادعا را پذیرفت و بیانیه‌ای منتشر کرد مبنی بر این‌که مواد مصرف شده نمی‌تواند یک عمل دوپینگ محسوب شود. با این حال، این توضیح سؤالاتی را در مطبوعات ایجاد کرد که متعاقباً توسط آرمسترانگ و آژانس مورد حمله قرار گرفت. بنابراین تأیید این سناریو شبهه بیشتری را ایجاد نکرد. چرا که یک رابطه ی قدرتمند بین شبکه دوپینگ آرمسترانگ و بدنه‌ی حاکمیت برقرار بود (۴۱). و نهایتاً ج سیاست‌زدگی: از آغاز بازی‌های المپیک در یونان باستان، سیاست با ورزش همراه شده‌است. ولی در سال‌های اخیر این هم‌زیستی مشهودتر شده‌است، زیرا کشورها، ورزش را به‌عنوان یک قدرت سیاسی قلمداد می‌کنند (۴). کشورها با استفاده ابزاری از ورزش، تلاش می‌کنند تا قدرت خویش بر یکدیگر را افزایش دهند (۱۵). ورزش به دو طریق می‌تواند قدرت نرم کشورها را افزایش دهد. نخست، بسیاری از کشورهای بزرگ روی موفقیت ورزشی در رویدادهای ورزشی بین‌المللی مثل بازی‌های المپیک سرمایه‌گذاری می‌کنند. چراکه درخشش ورزشکاران، اعتبار بین‌المللی آن کشور و لذا قدرت نرم آن را افزایش می‌دهد. دوم، کشورهای زیادی با هدف و امید

کرده است. درهم‌تنیدگی این شاخص با شاخص حکمرانی، اهمیت بهبود شاخص‌های حکمرانی را جهت کنترل فساد مدیریتی دوچندان می‌کند. اصلاح حکمرانی‌های معیوب، برقراری مطلوب فرایندهای دموکراتیک، به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد و سالم در نهادهای ورزشی و استقرار نظام دقیق پاسخگویی، بهبود شفافیت و پایش مستمر رخدادهای مدیریتی، می‌تواند تا حدود زیادی در کنترل جنبه‌های مخرب تجاری‌سازی، داروزدگی و سیاست‌زدگی مؤثر باشد. ابعاد ماهیتی، متأثر از تمامی شاخص‌های دیگر، ورزش معاصر را مستعد فسادپذیری کرده است. درهم‌تنیدگی این شاخص با شاخص حکمرانی، اهمیت بهبود شاخص‌های حکمرانی را جهت کنترل فساد مدیریتی دوچندان می‌کند. اصلاح حکمرانی‌های معیوب، برقراری مطلوب فرایندهای دموکراتیک، به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد و سالم در نهادهای ورزشی و استقرار نظام دقیق پاسخگویی، بهبود شفافیت و پایش مستمر رخدادهای مدیریتی، می‌تواند تا حدود زیادی در کنترل جنبه‌های مخرب تجاری‌سازی، داروزدگی و سیاست‌زدگی مؤثر باشد. از طرفی در روابط علی-معلولی، شاخص‌های اصلی حکمرانی (تحت‌تأثیر شاخص‌های پیامد و سطوح فرابخشی) به‌عنوان یک شاخص اثرپذیر شناخته شد. مطابق نتایج زیر معیارهای حکمرانی، خودمختاری و شفافیت به‌ترتیب اثرگذارترین زیرمعیارها؛ پاسخگویی و روندهای دموکراتیک نیز به‌عنوان اثرپذیرترین زیرمعیارها شناخته شدند. همچنین نتایج، اولویت‌بندی معیارهای اصلی نشان داد که در بین معیارهای اصلی، شاخص حکمرانی با وزن ۰,۱۷۱۴، در رتبه دوم قرار گرفت. امروزه حکمرانی خوب در سازمان‌های مختلف به مسئله‌ای اساسی تبدیل شده‌است. اینکه این اتفاق در ورزش بسیار کندتر از سایر بخش‌ها رخ می‌دهد، به سلسله مراتب سنتی و بسته دنیای ورزش مربوط می‌شود که به‌شکل خودگردان اداره می‌شود. با این‌حال، در سال‌های اخیر، کیفیت

ی تجاری شدن ورزش کشور، هم مزایای فراوان و هم معایب متعددی را در پی دارد. گردش مالی هنگفت و وجود بستری حاضر و آماده برای دستیابی آسان به ثروت‌های بادآورده، قدرت و شهرت، سبب شده تا تمایل به کجروی در ورزش کشور به‌ویژه ورزش‌های پر طرفداری مثل فوتبال بیشتر شود؛ مسئله‌ای که زمینه‌ساز ورود افراد غیرورزشی و فرصت‌طلب را به فضای ورزش کشور شده‌است. یکی از این موارد، ورود مالکان ثروتمند به فوتبال ایران با اهدافی همچون پولشویی و چهره‌شویی، کسب شهرت، قدرت و مقاصد سیاسی و غیر ورزشی، دستیابی به فرصت‌های انحصاری و ایجاد ترازهای مالی فریبنده است. این در حالی است که هرگز خبری از احداث یک استادیوم، یک آکادمی و یا یک کمپ تمرینی توسط این میلیاردرها به گوش نمی‌رسد. مالکان ثروتمندی که معمولاً بعد از مدتی، هدف پیگرد مراجع قضایی قرار می‌گیرند (رجوع شود به گزارش مفاسد اقتصادی؛ کد خبر: ۶۷۹۷۵۳۵). از طرفی، افزایش قراردادهای غیر واقعی (ایسنا؛ کد خبر: ۹۶۰۷۱۵۰۷۷۷۰)، چه برای بهره‌کشی از صاحبان قرارداد، چه برای گریز از مالیات، یکی دیگر از این مواردی است که در ورزش کشور به‌وفور مشاهده می‌شود؛ همچنین می‌توان به انتخاب‌های مسئله‌دار کارگزارها و اسپانسرهای ورزشی (میزان؛ کد خبر: ۷۸۸۹۹۰)، برای دست‌اندازی به منافع عظیم مالی در پس شبکه‌های پنهان فساد، اشاره کرد. لذا با متناسب‌سازی نظام جرم و مجازات، افزایش جرائم مالی و محرومیت‌های انضباطی سفت و سخت مفسدان، محدودیت شدید در عفو مقامات فاسد و جلوگیری از ورود مجدد آنها، همچنین با اصلاح و شفاف‌سازی قوانین و مقررات برای به حداقل رساندن امکان تفسیرهای موردی، پیاده‌سازی سیستم‌های پایش می‌تواند نقش تأثیرگذاری در کاهش فساد ورزشی ایفا کند. بنابراین شاخص‌های ماهیتی، متأثر از تمامی شاخص‌های دیگر، ورزش معاصر را مستعد فسادپذیری

نهادهای ورزشی خودگردان به دلیل تجاری‌سازی ورزش به طور فزاینده‌ای مورد تردید قرار گرفته است. چراکه به طرز دردناکی شکست‌های حاکمیتی مانند فساد و رشوه را آشکار کرده است (۱۵، ۴۴، ۴۵). در توضیح شاخص‌های اصلی حکمرانی می‌توان گفت، مؤسسات بین‌المللی، چک‌لیست‌هایی از عواملی را منتشر کرده‌اند که شاخص‌های مفیدی از حکمرانی خوب برای طیف گسترده‌ای از بازیگران در حوزه خصوصی و عمومی در سطح ملی و بین‌المللی است. چنین چک‌لیست‌هایی به عنوان معیاری برای حکمرانی خوب عمل می‌کنند (۴۶). اصول کلیدی مانند پاسخگویی، کارایی، اثربخشی، پیش‌بینی پذیر، مدیریت صحیح مالی، مبارزه با فساد و شفافیت هستند. علاوه بر این، زمانی که آن‌ها به حوزه سیاسی اشاره می‌کنند، ممکن است شامل مشارکت و دموکراتیزه شدن نیز باشند، زیرا محیط دموکراتیک به عنوان یک متغیر پس‌زمینه‌ای کلیدی برای حکمرانی خوب در نظر گرفته می‌شود (۴). در ادامه چهار شاخص اصلی حکمرانی را بررسی می‌کنیم؛ الف) خودمختاری نهادهای ورزشی: حکمرانی خوب در ورزش، شرط خودتنظیمی و خودمختاری است، چه در بُعد سیاسی چه قانونی و چه مالی (۴۷). نخست، خودمختاری سیاسی، دنیای ورزش به طور کلی از مداخله دولت در فعالیت‌های خود اجتناب می‌کند. در قاره اروپا، دولت‌ها نیز تمایلی به مداخله در بخش ورزش ندارند، زیرا تمایل دارند که ورزش را به عنوان یک صنعت فرهنگی یا فعالیت اوقات فراغت در نظر بگیرند تا یک تجارت (۴۸)، البته در داخل کشورهای عضو اتحادیه اروپا، ساختارهای متفاوتی از سیاست ورزشی وجود دارد، از سیستم‌هایی با درجات بالای مشارکت دولتی گرفته تا سیستم‌هایی که دولت تقریباً هیچ دخالتی در ورزش ندارد (۴۴). با این وجود، در اکثر کشورهای اروپایی، کمیته‌های ملی المپیک از نظر سیاسی مستقل هستند (۴۹)، اما سطح خودمختاری یک کمیته ملی المپیک از

کشوری به کشور دیگر در نقاط مختلف جهان متفاوت است. چندین موقعیت وجود دارد که کمیته‌های ملی المپیک توسط دولت ملی کنترل می‌شوند. در برخی شرایط، به ویژه در کشورهای آفریقایی، آسیایی و آمریکای لاتین، کمیته ملی المپیک ضمیمه وزارت ورزش است (۴۹) است و بعضاً زیر نظر وزیر ورزش یا حتی رئیس‌جمهور فعالیت می‌کنند (۴۷). دوم، خودمختاری قانونی: استقلال قانونی یک سازمان ورزشی را می‌توان به عنوان استقلال خصوصی سازمان برای اتخاذ قوانین و هنجارهایی تعریف کرد که اثری قانونی در چارچوب مقررات تحمیلی دولت دارد، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی. در سطح ملی، استقلال حقوقی سازمان‌های ورزشی می‌تواند تحت محدوده قانون مدنی برای ساختار سازمانی، قانون مالی برای معافیت‌های مالیاتی یا قانون شرکت‌ها برای موضوعات قراردادی باشد. در سطح بین‌المللی، شورای اروپا قبلاً این مفهوم‌سازی از خودمختاری را در اوایل دهه ۱۹۹۰ از طریق منشور ورزش اروپا (۱۹۹۲) به رسمیت شناخت. منشور تصریح می‌کند که "سازمان‌های ورزشی داوطلبانه حق دارند فرآیندهای تصمیم‌گیری مستقل را در چارچوب قانون ایجاد کنند". سوم، خودمختاری مالی، از نظر تاریخی، ورزش بر نیاز به حمایت مالی عمومی، حتی امروزه، اغلب به کمک‌های مالی دولتی نیز متکی است (۴۷). با این وجود، با تجاری‌سازی ورزش، استقلال فزاینده سازمان‌های ورزشی به وجود آمد. یک عامل کلیدی در این زمینه پیشرفت در پخش برنامه‌های ورزشی بوده است. در واقع، پخش تلویزیونی رویدادهای ورزشی بزرگ، دسترسی بینندگان تلویزیون را در هر مسابقه بین‌المللی مهمی که در سراسر جهان برگزار می‌شد، فراهم می‌کرد و از این رو، جهانی شدن واقعی اقتصاد ورزش آغاز شد (۱۰). ب) شفافیت: شفافیت به طور گسترده‌ای به عنوان ابزاری برای حکمرانی خوب در نظر گرفته می‌شود. این مفهوم همچنین می‌تواند معکوس

و خارج از رقابت، نظارت بر محل سکونت روزانه ورزشکاران و تعیین مشخصات خونی، روشی رایج در ورزش‌های حرفه ای محسوب می‌شود. ج) پاسخگویی: پاسخگویی سنگ‌بنای حاکمیت عمومی و شرکتی است. وجود فرآیندهای پاسخگویی به‌عنوان یکی از عناصر اصلی حکمرانی خوب، همواره تأثیرگذار است. با این حال، مانند بسیاری از جنبه‌های حکمرانی خوب، تعریف این مفهوم و حتی عملیاتی کردن آن سخت‌تر است. البته حکمرانی خوب فقط در مورد شفافیت و پاسخگویی نیست، بلکه به موارد زیر نیز مربوط می‌شود: کارایی در تعقیب اهداف سازمانی، فرهنگ اعتماد، صداقت و تاب‌آوری سازمانی (۵۲). مفهوم «پاسخگویی گسترده» به‌خوبی با نظریه حکمرانی خوب در رابطه با فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی مطابقت دارد، زیرا مسئولیت‌پذیری توسعه‌یافته نقش بیشتری را برای گروه‌های ذینفع پیش‌بینی می‌کند و موقعیت انحصاری اکثر IF را به رسمیت می‌شناسد. (۵۲). ترتیبات و سازوکارهای پاسخگویی به ارائه اطلاعات به مدیران در مورد چگونگی بازنمایی منافعشان کمک می‌کند و به عوامل انگیزه می‌دهد تا خود را به دستور کار مدیر متعهد کنند (۱۵). د) فرآیندهای دموکراتیک: به‌دلیل حاکمیت سلسله مراتبی سنتی در ورزش، سیاست ورزشی به‌ندرت با مشورت ورزشکاران و تقریباً هرگز با مشارکت ورزشکاران انجام نمی‌شود (۵۲). این متناقض و تا حدودی طعنه‌آمیز به نظر می‌رسد، زیرا قوانین و مقررات ورزشی اغلب تأثیر عمیقی بر زندگی حرفه‌ای و حتی شخصی ورزشکاران می‌گذارد. علاوه بر این، حاکمیت سلسله مراتبی در ورزش منبع اصلی تضاد است، زیرا کسانی که از فرآیند تصمیم‌گیری حذف می‌شوند ممکن است بخواهند مقررات و تصمیمات فدراسیون را به چالش بکشند (۵۳) و عدم مشورت با ذی‌نفعان، تضاد و شکاف در حاکمیت ورزشی را افزایش می‌دهد (۵۴). فرآیندهای دموکراتیک را می‌توان به‌عنوان ترتیبات

شود، زیرا شکست‌های حاکمیتی اغلب با عدم شفاف‌سازی مرتبط است (۱۵). علاوه بر این، شفافیت به‌عنوان اولین خط دفاع در برابر فساد در نظر گرفته می‌شود (۵۰). از نظر مفهومی، شفافیت ارتباط تنگاتنگی با پاسخگویی دارد. در واقع، در معنای محدود این واژه، پاسخگویی از نهادها می‌خواهد که اعضای خود را از تصمیم‌ها و دلایل اتخاذ تصمیم‌ها آگاه کنند. برای دستیابی به این امر به‌طور عملی، سازمان‌ها باید رویه‌هایی داشته‌باشند که شفافیت و جریان اطلاعات را تضمین کند (۵۱). با این وجود، واقعیت این است که شفافیت اغلب بیشتر به‌شکل موعظه است تا یک اقدام عملی کارساز (۱۵)، به نقل از همه ۲۰۱۵، شفافیت سه حوزه اصلی را زیر نظر دارد: اول، روند مناقصه برای رویدادهای بزرگ ورزشی و قراردادهای مرتبط با اعطای آن‌ها، برای مثال، شیوه‌های مناقصه تقلبی بازی‌های المپیک سوچی، به نفع یک شرکت فاسد روسی. دوم، نقض حقوق بشر، در حالی که هزینه‌های زیرساختی مربوط به جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ قطر، بسیار سرسام‌آور گزارش شده است، اما هزینه‌های انسانی آن شاید نگران‌کننده‌تر باشد. گزارش‌ها حاکی از آن است که کارگران مهاجر مرد، که ۹۴ درصد نیروی کار قطر را تشکیل می‌دهند، با نرخ‌های بسیار نگران‌کننده‌ای جان خود را از دست می‌دهند. ناظران بسیاری این مرگ‌ها را ناشی از خستگی کار در شرایطی مشابه برده‌داری، از جمله ساعات کاری زیاد و مسکن نامناسب می‌دانند (دیده‌بان حقوق بشر ۲۰۱۲، به نقل از همه ۲۰۱۵: ۳۲۸). سوم، دوپینگ، علی‌رغم شفاف‌تر کردن بدن هزاران ورزشکار از طریق تحت نظر قرار دادن آن‌ها در معرض اشکال تهاجمی نظارت، منتقدان به‌طور قانع‌کننده ای استدلال کرده‌اند که مقررات ضد دوپینگ آن‌طور که نشان می‌دهد مؤثر نیست. به‌عبارت دیگر، شفافیت، لزوماً همیشه به حکمرانی بهتر یا اصلاحات مؤثر منجر نمی‌شود. امروزه، نظارت رسمی، مانند آزمایش تصادفی دارو در داخل

پاسخگویی نیز در نظر گرفت. زیرا نقص در فرآیندهای دموکراتیک موجب عدم پاسخگویی و در نتیجه باعث ایجاد بسترهای فسادزا می‌شود (۱۵). روشن است که فساد جایی رشد می‌کند که فرصتی برای تباهی (جعبه‌های بد) وجود داشته‌باشد. البته موضوع حکمرانی خوب تنها مختص به سازمان‌های ورزشی نیست و در سازمان‌های مختلف به مسئله‌ای اساسی تبدیل شده‌است، اما چیزی که در ورزش این موضوع را برجسته کرده، کیفیت نهادهای ورزشی خودگردان است. خودمختاری نهادهای ورزشی، به سبب مصونیت نسبی که در مقابل سیستم‌های نظارتی و مقررات دولتی ایجاد می‌کند، می‌تواند زمینه فعالیت‌های مفسدانه را فراهم کند. برای مثال، کمیسیون اصل ۹۰، انواع مختلفی از فسادهای ریز و درشت در فدراسیون فوتبال ایران را گزارش کرده است. مواردی از قبیل: هزینه کرد غیرشفاف منابع مالی فدراسیون، برای مثال با وجود اینکه فدراسیون از محل کمک‌های فیفا درآمد ارزی دلار و یورو داشته است لیکن این درآمدها در عملکرد مالی فدراسیون به‌صورت ریالی آمده است در حالی که جهت اردوهای متعدد خارج از کشور، ارز هزینه شده‌است. معاونت کنسولی و امور مجلس و ایرانیان وزارت امور خارجه اعلام داشته است که فدراسیون فوتبال، مبالغ ارزی دریافتی خود از AFC که از طریق سفارت به حساب وزارت خارجه واریز شده را به‌صورت دستی در سه تاریخ مجزا به میزان ۴۰۰۰۰۰ دلار توسط چند نفر که از سوی فدراسیون معرفی شده‌بودند، دریافت نموده‌است. از سوی دیگر، مشکلات ساختاری و دست‌کاری در اساسنامه فدراسیون، تأمین بودجه فوتبال از بیت‌المال و سرمایه عمومی کشور، سهم‌خواهی جریان‌های سیاسی از فوتبال، نقض مقررات و قوانین توسط بعضی از مدیران فدراسیون، عملکرد ضعیف و توأم با تبعیض ارکان قضائی فدراسیون، اعمال نفوذ یا عدم اجرا احکام قطعی در بعضی از پرونده‌های مهم، تأخیر و تعلل مراجع نظارتی، انتظامی،

امنیتی و قضائی در کشف و برخورد با فساد و انتصاب اشخاص فاقد تخصص در سمت‌های مدیریتی فدراسیون و هیئت مدیره و مدیران عامل باشگاه‌ها توسط مجمع عمومی فدراسیون، وزارت ورزش و جوانان، وزارت صنعت، معدن و تجارت، نیروهای نظامی و انتظامی از دیگر مصادیق فعالیت‌های مفسدانه در فدراسیون فوتبال ایران بود (گزارش کمیسیون اصل ۹۰؛ ایسنا؛ کد خبر: ۹۴۱۱۰۴۰۲۱۱۱). در سال‌های اخیر نیز، مواردی از قبیل: ارتباط رئیس فدراسیون فوتبال با جادوگری و رمالی گرفته (خبر ورزشی؛ کد خبر: ۳۳۷۹۷۵)، تا فساد مالی (خطوط؛ کد خبر: ۱۳۲۰۶)، ارتباط رئیس فدراسیون با دلان (عصر ایران؛ کد خبر: ۷۳۳۵۳۷)، تا تخلف و تقلب در انتخابات هیئت‌ها و فدراسیون (مهر؛ کد خبر: ۱۸۵۶۱۶۳) جزء نمونه‌های بارز فساد در نهادهای ورزشی داخلی بوده است. در جمع‌بندی شاخص‌های اصلی حکمرانی می‌توان چنین استدلال کرد که با بهبود ساختارهای حاکمیتی، بهبود روندهای دموکراتیک، نظام پاسخگویی و همچنین انتخاب درست افراد حاکم بر نهادهای ورزشی، یعنی اعضای بدنه اجرایی سازمان (که مهم‌ترین مسئله محسوب می‌شود)، می‌توان فساد مدیریتی در ورزش را تا حدود زیادی کنترل و مهار کرد. از این رو، اگر نهادهای ورزشی بر اساس فرآیندهای دموکراتیک سازماندهی نشوند، عدم پاسخگویی بروز خواهد کرد. این مسئله بستر مناسبی برای فساد و تمرکز ایجاد می‌کند. شاخص بعدی سطوح فرابخشی است که بعد از شاخص پیامد، به‌عنوان دومین عامل اثرگذار شناخته شد. همچنین ارتباط زیر معیارهای این سطح، نشان داد که متغیرهای کلان محیطی با اثرگذاری بیشتر در مواجهه با ویژگی‌های فردی، یک رابطه متناظر و دوسویه را شکل داده‌اند (رجوع شود به نمودار ۲). همچنین مطابق نتایج، اولویت‌بندی معیارهای اصلی نشان داد که در بین معیارهای اصلی، شاخص پیامد با وزن ۰٫۱۱۸۲ در رتبه چهارم قرار گرفت.

هایش سنگینی می‌کند. بنابراین فساد یک اقدام عملی و از پیش تعیین شده‌است که با به حداکثر رساندن منافع شخصی، تحریک می‌شود (۴). و نهایتاً آخرین شاخص از عوامل اثرگذار بر عوامل فساد مدیریتی، مربوط می‌شود به شاخص پیامد (احتمال کشف فساد و سود خالص). در میان چهار معیار اصلی این پژوهش، شاخص پیامد، به‌عنوان اثرگذارترین معیار شناخته شد (رجوع شود به روابط علی، نمودار شماره ۲). در روابط علی و معلولی زیرمعیارها، بعد احتمال کشف فساد در جایگاه اثرگذاری (علت) و سود خالص در جایگاه اثرپذیری (معلول) جای گرفتند. این در حالی است که رابطه دوسویه در هر دو معیار برقرار بود. در توضیح این یافته باید گفت: به عقیده کیل، ۲۰۱۸، منظور از هنجارهای شخصی حس تعهد اخلاقی به انجام یا خودداری از اعمال معینی است. هنجارهای شخصی با آگاهی از مشکل (تا اندازه‌ای که فرد از عواقب نامطلوب عدم تبعیت از قوانین آگاه شود) و حس مسئولیت نسبت به عواقب آن، فعال می‌شود. به عقیده اریلیش (۱۹۹۶)، تصمیم یک فرد برای شرکت در فعالیت غیرقانونی می‌تواند ناشی از هزینه‌ها و سود حاصل از چنین فعالیتی باشد. این‌ها شامل مواردی می‌شود که به سود نامشروع مورد انتظار در هر جرم، هزینه‌های مستقیم متحمل شده توسط مجرم در مسیر فساد (از جمله هزینه‌های محافظت از خود برای فرار از مجازات)، نرخ دستمزد در یک فعالیت مشروع جایگزین، احتمال دستگیری و محکومیت، مجازات احتمالی در صورت محکومیت، و در نهایت ذائقه (یا بیزاری) فرد نسبت به جرم (تمایل به خشونت و ترجیح خطر) بستگی دارد. الریچ مدلی را ارائه می‌دهد که مولفه‌های اصلی آن عبارتند از احتمال افشاء، احتمال موفقیت از تبانی در مسابقه، ثروت فعلی ورزشکار، سود بالقوه ورزشکار در صورت موفقیت تبانی، مجازات مالی در صورت افشاء و خدشه به شهرت ورزشکار در صورت افشاء. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که یک

دو زیر معیار سطوح فربخشی در ادامه بررسی می‌شود. الف) متغیرهای کلان محیطی: در توضیح متغیرهای محیطی، به دو سطح کلان و میانی اشاره می‌شود. نخست، سطح کلان که فرهنگ فساد را بیان می‌کند. انگیزه‌های درونی برای فساد را می‌توان از نظر فرهنگی تعیین کرد. به عقیده گیراترت (۲۰۱۷)، در فرهنگ‌های سازمانی فسادانگیز، هنجارهای ضد فساد برای کارکنان درونی نشده است؛ در عوض، اثر انگیزه‌های درونی آن‌ها در مشارکت یا خودداری از فساد ضعیف است. وقتی رشوه و تقلب نهادینه می‌شود، افراد به احتمال بیشتری در فعالیت‌های مفسدانه مشارکت می‌کنند. در سال‌های اخیر، فسادهای فیفا و فدراسیون جهانی دوومیدانی است نمونه‌های بارزی از فرهنگ فساد را نشان داده‌اند (۴). دوم، سطح میانی (مبادلات اجتماعی و شبکه‌های فساد): در سال ۲۰۱۲، یک کمیته ویژه پارلمان اتحادیه اروپا در زمینه «جنایت سازمان‌یافته، فساد و پولشویی» خاطر نشان کرده است که تقلب در ورزش به دلیل درآمدهای نسبتاً زیاد و مجازات کم برای جرائم سازمان‌یافته جذابیت دارد و سازمان‌های جنایی نفوذ عمیقی در ورزش فوتبال داشته‌اند (۵۵). یک مثال کلاسیک فساد شبکه‌ای در ورزش که اغلب به آن استناد می‌شود موردی مشهور به پرونده بوخوم است که در سال ۲۰۱۱ در دادگاهی در آلمان مورد بررسی قرار داشت. نتایج بررسی‌های فضایی در آن پرونده نشان داد بیش از ۵۰ نفر به شکل شبکه‌ای، ۳۲۰ مسابقه فوتبال را در ۱۳ کشور از جمله ۹ کشور اروپایی برای شرط‌بندی دستکاری کرده بودند در حالی که سر حلقه این باند یک اپراتور آسیایی تبار بود (۱۰). ب) ویژگی‌های فردی: در توضیح ویژگی‌های فردی، می‌توان به سطح خرد (اقتصاد فساد) اشاره کرد؛ رفتار عقلایی، یک فرایند تصمیم‌گیری است که بر پایه انتخاب‌هایی بنا شده که بهترین سطح از سود را برای اشخاص در بر دارد (۵۶). افراد زمانی در فساد مشارکت می‌کنند که معتقدند منافع آن بر هزینه

ورزشکار در صورتی در تباری مشارکت می‌کند که منافع مورد انتظار بر هزینه‌های مورد انتظار سنگینی کند.

در نتیجه‌گیری کلی، این پژوهش از دو منظر افزایش دانش نظری و کاربردهای مدیریتی قابل شرح است. الف) سهم بودن در تقویت مبانی نظری فساد ورزشی (استخراج و بسط شاخص‌هایی نظیر خودمختاری نهادهای ورزشی، سود خالص، سطوح فرابخش و ماهیت ورزش معاصر به‌عنوان ابتکار این پژوهش، زنجیره‌ی علل بروز فساد ورزشی را در چرخه‌ی وقوع تبیین می‌کند): یکی از نواقص اصلی در مطالعاتی که در زمینه فساد ورزشی صورت گرفته، این است که تمرکز بیشتر پژوهش‌های داخلی، بر جنبه‌های عمومی فساد بوده است. برای مثال موضوعاتی همچون: فساد اداری، بازنمایی فساد در رسانه‌ها و شاخص‌های کلی در فساد. اما این پژوهش به‌طور خاص فساد ورزشی را بررسی کرد تا ابتدا، عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی در ورزش را شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک‌های تحلیل غیرخطی، چگونگی تأثیر هر یک از آن‌ها را آشکار سازد؛ بنابراین مطالعه حاضر کوشید تا در توسعه و تعمیق دانش نظری پیرامون فساد ورزشی مشارکت داشته‌باشد. ب) کاربردهای مدیریتی: هرچند پیامد در چرخه وقوع فساد، خروجی و آخرین مرحله‌ی این پدیده محسوب می‌شود، اما در چرخه‌ی اثرگذاری، به‌عنوان نخستین و اثرگذارترین شاخص، سایر معیارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عبارتی روشن‌تر، پیامد (احتمال کشف فساد و سود خالص) به‌عنوان محرک‌های اولیه، امکان ادراک ریسک‌های مربوط به مشارکت و همچنین شرایط سود و زیان فعالیت‌های مفسدانه را تبیین می‌کند. به‌عنوان یک اصل عمومی، فساد باید هزینه داشته‌باشد تا تمایل کمتری برای مشارکت در آن ایجاد شود. روشن است که ضعف‌های حکمرانی در نهادهای ورزشی بر احتمال فساد می‌افزاید. در حقیقت، فساد جایی رشد پیدا می‌کند که معمولاً زمینه برای فعالیت

فساد در آن فراهم است. بنابراین، اگر سازمان‌های ورزشی بتوانند مولفه‌هایی از حکمرانی خوب را در خود بروز دهند، مواردی همچون مشارکت دموکراتیک، پاسخگویی و شفافیت، آنگاه احتمال اینکه این سازمان‌ها به‌طور مؤثری به مقابله فساد واکنش نشان دهند، بیشتر می‌شود. تمرکز بر سیاست‌هایی که از مزیت شفافیت، دموکراسی و پاسخگویی بهره‌مند هستند و نیز اجرای حکمرانی خوب، از احتمال فساد می‌کاهد. بنابراین برای مقابله با فساد مدیریتی در ورزش، به‌طور عملی، سازمان‌ها باید رویه‌هایی داشته‌باشند که منافذ ساختاری در وقوع فساد را پوشش دهند.

محدودیت‌های محقق:

- با توجه به ماتریسی بودن پرسش‌نامه، زمان بر بودن پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه، ممکن است باعث کاهش دقت خبرگان در پاسخ گویی به سؤالات شده باشد.
- تفاوت در رشته‌ها و گرایش‌های تحصیلی در بین پاسخ‌دهندگان بین‌المللی.
- تنوع و تفاوت فرهنگ‌ها و ملیت‌های پاسخ دهندگان.
- عدم همکاری برخی از پاسخ‌دهندگان در پاسخ به پرسش‌نامه (به‌ویژه در بخش خبرگان خارجی).

References

1. Caneppele, Stefano, Fiona Langlois, and Pim Verschuuren. "Those who counter match-fixing fraudsters: voices from a multistakeholder ecosystem." *Crime, Law and Social Change*. 2020, 74 (1) 13-26.
2. Tsiotsou, R. H. A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 2016. 36(11-12), 478-509.
3. Geldibaev, M. K., Dikaev, S. U., Krasnova, K. A., Filatova, N. Y., & Tsvetkov, P. V. Defining corruption and fraud in professional sport. In *SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 108, 1-6.
4. Kihl, L. A. (2018). *Corruption in sport: Causes, Consequences, and Reform*. Routledge Research in Sport and Corruption. Chapter III. 1-235.
5. Moreno, A. (2002). Corruption and democracy: A cultural assessment. *Comparative Sociology*, 1(3-4), 495-507.
6. Hill, D. (2010). A critical mass of corruption: Why some football leagues have more match-fixing than others. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 38-52.
7. Numerato, D. (2009). The media and sports corruption: An outline of sociological understanding. *International Journal of Sport Communication*, 2(3), 261-273.
8. Dimant, E., & Schulte, T. (2016). The nature of corruption: An interdisciplinary perspective. *German Law Journal*, 17(1), 53-72.
9. Philippou, C. (2019). Towards a unified framework for anti-bribery in sport governance. *International Journal of Disclosure and Governance*, 16(2), 83-99.
10. Andreff, W. (2017). Complexity Triggered by Economic Globalisation—The Issue of On-Line Betting-Related Match Fixing. *Systems*, 5(1), 2-18.
11. Chappelet, J.L (2012). From daily management to high politics: the governance of the International Olympic Committee. In: L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet and P. Downward, eds. *Routledge handbook of sport management*, New York: Routledge, 7-25.
12. Sung, H. E. (2012). Women in government, public corruption, and liberal democracy: a panel analysis. *Crime, law and social change*, 58(3), 195-219.
13. DeBacker, J., Heim, B.T., and Tran, A. (2015). Importing corruption culture from overseas: evidence from corporate tax evasion in the United States. *Journal of Financial Economics*, 117, 38–128.
14. Constantin, P. N., Stanescu, R., Pelin, F., Stoicescu, M., Stanescu, M., Barkoukis, V. & Vershuuren, P. (2021). How to Develop Moral Skills in Sport by Using the Corruption Heritage? *Sustainability*, 14(1).1-17.
15. Geeraert, A. (2016). *The EU in international sports governance: a principal-agent perspective on EU control of FIFA and UEFA*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. 1-7.
16. Krieger, J. (2018). Manipulation in athletics: historical and contemporary ties between on-and off-field corruption in the International Association of Athletics Federations (IAAF). *The International Journal of the History of Sport*, 35(2-3), 231-246.
17. Geeraert, A. (2013). The governance agenda and its relevance for sport: introducing the four dimensions of the AGGIS sports governance observer. In J. Alm (ed.), *Action for good governance in international sports organisations*. 9–21.
18. Kazemian, Gh. Alwani, S, M. Ghorbanzadeh, V. and Jalili, S, M. [Designing a framework for the study of network corruption in the policymaking process of metropolitan management. (In Persian)] *Architecture and Urban Planning Quarterly*; 1400. No. 30 (13).

19. Mansouri, H., Rezaei, Z., Sajadi, N., & Mohammadi, M. [Identification and Prioritization of Financial Corruption Indicators in Iran's Sports Organizations Using Hierarchical Analysis Approach. (In Persian)] *Sport Management and Development*, 2019. 8(3), 58-70. doi: 10.22124/jsmd.2019.3798.
20. Ghorbani, M., Mohammadi, A., Zareian, H. [Developing a Model of Corruption Management in Iran's Sports. (In Persian)]. 2019; 7 (26) :121-138.
21. Shafiee, S., & Afrouzeh, H. [Identifying and Determining the Factors Affecting the Incidence of Corruption in Iran's Football. *Sport Management Studies*. (In Persian)] 3 2018; 10(47), 39-66.
22. Naseri, A., & Hasani, Z. [A Representation of Sport Corruption in Iran Media Space over the Past Ten Years (2007-2017). *Sport Management Journal*, (In Persian)]. 2019; 11(3), 611-631.
23. Clausen, Josephine, et al. Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*, 2018, 3.1: 37-60.
24. Gardiner, S., Parry, J., & Robinson, S. Integrity and the corruption debate in sport: Where is the integrity? *European sport management quarterly*, 2017. 17(1), 6-23.
25. Henne, K. (2015). Reforming global sport: Hybridity and the challenges of pursuing transparency. *Law & Policy*, 37(4), 324-349.
26. Gardiner, S., Parry, J., and Robinson, S. (2017). Integrity and the corruption debate in sport: where is the integrity? *European Sports Management Quarterly*, 17(1), 6-23.
27. Jancsics, D., & Kanaan, D. (2021). Corruption at the University: The Case of Susanne Boyle. *Public Integrity*, 1-12.
28. Ehrlich, I. (1996). Crime, punishment and the market for offenses. *Journal of Economic Perspectives*, 10, 43-67.
29. Jaakson, K., Johannsen, L., Pedersen, K. H., Vadi, M., Ashyrov, G., Reino, A., & Sööt, M. L. (2019). The role of costs, benefits, and moral judgments in private-to-private corruption. *Crime, Law and Social Change*, 71, 83-106.
30. Caneppele, S., Langlois, F., & Verschuuren, P. (2020). Those who counter match-fixing fraudsters: voices from a multistakeholder ecosystem. *Crime, Law and Social Change*, 74(1), 13-26.
31. Yang, M., & Kurscheidt, M. (2020). Doing it the Chinese way: The politically-led commercialization of professional football in China. *Global Sport Management*, 1-17.
32. Kalamadi, S. (2012). Intellectual property and the business of sports management NISCAIR-CSIR, Indi. [JIPR Vol.17\(5\) \[September\]](#), 437-442.
33. Bradish, C., Koehler, R., & Bailey, A. (2019). Olympic Commercialization and Player Compensation. A Review of Olympic Financial Reports. December 6th, 1-20.
34. Levy, S. M. (2015). *Federal Money Laundering Regulation: Banking, Corporate, & Securities Compliance*, Wolters Kluwer. Banking, Corporate, & Securities Compliance. Second Edition. 1-33.
35. Souto, M. (2013). "Money laundering, new technologies, FATF and Spanish penal reform," *Journal of Money Laundering Control*, 16 (3).
36. DeSanctis, F. M. (2014). *Football, Gambling, and Money Laundering: A Global Criminal Justice Perspective*, Springer International Publishing. 1-171.
37. Halabchi, F. (2007). Doping in athletes. *Hakim Health System Research*, 10(1), 1-12.
38. Biranvand, M., Rajabi Noushabadi, H., Sajjadi, N., Hamidi, M. (1400). Qualitative analysis of factors preventing the consumption of energy-enhancing substances in athletes. *Contemporary research in sports management*, 11(21), 139-150.

39. Bell, P., Ten Have, C., and Lauchs, M. (2016). A case study analysis of a sophisticated sports doping network: Lance Armstrong and the USPS Team. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 46, 57–68.
40. Davies, C. (2013). Doping in sport: from Lance Armstrong to the AFL and NRL. In: *Papers from the Legal Studies Students' Conference*. Legal Studies Students' Conference, Townsville, QLD, Australia, 1-5.
41. Walsh, D. (2013). *seven deadly sins: my pursuit of Lance Armstrong*. UK: Simon & Schuster, London. 1-22.
42. Calvert, J, Blake, H. (2014). *Dirty game*. Translated by Mehdi Javani. Golgasht Publications. 1-336.
43. Lima-de-Oliveira, R. (2020). Corruption and local content development: Assessing the impact of the Petrobras' scandal on recent policy changes in Brazil. *The Extractive Industries and Society*, 7(2), 274-282.
44. Henry, I., (2009). European models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU', *Journal of Policy for Physical Education and Sport*, 18, 1-22.
45. Sugden, J. (2002). Network football. In: J. Sugden and A. Tomlinson, eds. *Power games*. London: Routledge, 61–80.
46. Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 376-387.
47. Mrkonjic, M. (2013). The Swiss regulatory framework and international sports organisations. *Action for good governance in international sports organisations*, 128-132.
48. Weatherill, S. (2006). European sports law: a comparative analysis of the European and American models of sport. *The International Sports Law Journal*, (3-4), 128-131.
49. Chappelet, J. L. (2016). Autonomy and governance: Necessary bedfellows in the fight against corruption in sport. *Global corruption report: Sport*, 16. 1-22.
50. Schenk, S. (2011). *Safe hands: building integrity and transparency at FIFA*. Berlin: Transparency International.
51. Woods, N. (1999). Good Governance in International Organizations, *Global Governance*, 5(1), 39-61.
52. Houlihan, B., & Policy, S. (2013). *Accountability and good governance. Action for Good Governance in International Sports Organisations*. Danish Institute for Sports Studies. Second Edition. 1-240.
53. García, B., (2007). From regulation to governance and representation: agenda-setting and the EU's involvement in sport. *Entertainment and Sports Law Journal*, <https://www.entsportslawjournal.com/article/760/galley/4087/download/>. 5 (1). 1-13.
54. Henry, I. and Lee, P.C., (2004). Governance and ethics in sport. In: S. Chadwick and J. Beech, eds. *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education, 25-42.
55. Forrest, D., and Simmons, R. (2003). Sport and gambling. *Oxford Review of Economic Policy*, 19, 598–611.
56. Zafirovski, M. (2003). Human rational behavior and economic rationality. *Electronic Journal of Sociology*, 7(2), 1-3
57. Ranjbar, Sadegh. Types of Corruption in Sports and Mitigation Strategies. Monthly expert reports of Iran Parliament Research Center (in persian), 2024; 31(10): 19483. doi: 10.22034/report.2024.16482.1548.

The ecosystem of corruption in sports: identifying and evaluating the factors affecting managerial corruption Using fuzzy DANP

Ali Naseri¹ – Zohreh Hasani² – Bahram Yousefi^{*3} – Ali Ashraf Khazaei⁴

1. Ph.D in Marketing and Media Management in Sports, Razi University 2. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University 3. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University 4. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University

(Received: 2023/11/04; Accepted: 2024/10/29)

Abstract

The purpose of this research was to identify and evaluate the factors affecting managerial corruption in sports. Therefore, by identifying these indicators, managerial corruption has been analyzed from internal and external aspects. The research community consists of 23 university professors who have a history of research and study in the field of corruption. Based on the literature review and research background, 11 indicators were identified and extracted in 4 dimensions: a) The nature of contemporary sports. b) The main indicators of governance. c) Trans-departmental levels. D) consequence. For data analysis, the combined method of fuzzy multi-criteria decision theory including: ANP based on DEMATEL (fuzzy DANP) was used. Fuzzy DNP is one of the most widely used methods in the field of multi-criteria decision-making. In this method, the structure of the network and the weight of the dimensions are determined by the DEMATEL method, and the total effect matrix of the DEMATEL method is used to form the unweighted hypermatrix for the ANP method. The results showed that the outcome index and transsectoral levels were the most effective factors for managerial corruption, as well as the governance indicators and the nature of contemporary sports were also recognized as the most effective factors. The results of the prioritization of the factors from the participants' point of view showed that the indicators of the nature of contemporary sports (including commercialization, politicization, and politicization) had the highest final weight. Corruption grows where there are grounds for corrupt activity. Therefore, with the establishment of the monitoring and investigation system, as well as the proportionality of the crime and punishment system, in addition to the fact that sports find a suitable financial dynamic, corrupt structures are also controlled.

Keywords:

Ecosystem, managerial corruption, multi-criteria decision making, sport.

* Corresponding Author: Email: bahramyoosefy@yahoo.com