

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۲، شماره ۷، زمستان ۱۳۹۳

ص ص: ۴۱-۵۲

## بررسی ابعاد مؤثر فساد اداری در فوتبال

محمدابراهیم رزاقی<sup>۱</sup> - رحیم رضائی نژاد<sup>۲</sup> - قاسم مهربابی<sup>۳\*</sup>

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۲. استاد گروه

تربیت بدنی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۴/۰۱)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فساد اداری در ورزش فوتبال از منظر خبرگان این حوزه صورت گرفت. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، تحلیلی - توصیفی بود. به این منظور، دیدگاه‌های ۵۰ کارشناس خبره ورزشی آگاه به مسائل مالی فوتبال، متشکل از هشت صاحب‌نظر در حوزه رسانه و فوتبال، هفت صاحب‌نظر در حوزه اقتصاد و بازاریابی فوتبال، ۲۰ کارشناس در حوزه فرهنگ و فوتبال و ۱۵ کارشناس در حوزه داوری و مربی‌گری حرفه‌ای فوتبال با روش تحلیل سلسله‌مراتبی بررسی شد. در مرحله اول، پرسشنامه مخصوص مقایسات زوجی فراهم شد و روایی صوری و محتوایی آن را پنج نفر از استادان دانشگاهی تأیید کردند و پایایی آن با توجه به نرخ ناسازگاری ۰/۱ ملاک قرار داده شد. در مرحله دوم، وزن نسبی هر یک از معیارها و شاخص‌ها برای اولویت‌بندی محاسبه شد. نتایج نشان داد که ویژگی‌های سازمانی با وزن ۰/۲۸۰ در اولویت اول قرار دارد و عوامل اقتصادی با وزن ۰/۲۳۰، عوامل فرهنگی با وزن ۰/۱۸۸، ویژگی‌های فردی کارکنان با وزن ۰/۱۷۵ و قوانین و مقررات با وزن ۰/۱۲۷ به ترتیب سبب بروز فساد در فوتبال شده‌اند.

### واژه‌های کلیدی

اقتصاد فوتبال، بازاریابی فوتبال، فرهنگ فوتبال، فساد اداری، فساد مالی.

## مقدمه

ورزش باید با سجایای اخلاقی، اصول جوانمردی، گذشت و ایثار همراه باشد و همه ورزشکاران، تماشاگران، مربیان و مدیران ورزشی باید اصول و معیارهای اخلاقی رعایت را رعایت کنند. اما در عمل چنین نیست و ناهنجاری‌های رفتاری، پرخاشگری، تقلب، تبانی و قانون-شکنی در محیط‌های ورزشی روزبه‌روز در حال افزایش است. گورس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه بازی‌های المپیک ۲۰۰۲ آمریکا، دوپینگ، تبانی، اصلاح امتیازها و دستکاری در نتیجه رقابت‌ها را به‌عنوان فساد در برگزاری این دوره از مسابقات گزارش می‌دهد (۱۵). فسادهای رایج در فوتبال در قالب دستکاری در نتایج، فروش برنامه‌های رسمی یک تیم، گرفتن میزبانی مسابقات، رشوه و تبانی، شرط‌بندی‌ها و دوپینگ است (۹). در سال‌های اخیر این مقوله ناهنجار توجه بیشتر صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است و براساس گزارش‌های منتشرشده ایران از نظر فساد اداری شرایط مناسبی ندارد (۱۶). مشخص کردن وسعت فساد در ورزش تا حدودی مشکل است، زیرا تشخیص میزان فساد در ورزش، اغلب به تعریف فساد در ورزش بستگی دارد و از طرف دیگر، ابعاد گوناگون فساد بسیار متنوع است (۶). گونه‌شناسی مختلف فساد شامل ۱. فساد کلان<sup>۲</sup> در برابر فساد خرد<sup>۳</sup>، ۲. فساد فعال<sup>۴</sup> و فساد منفعل<sup>۵</sup>، ۳. رشوه دادن، ۴. اختلاس، دزدی و کلاهبرداری، ۵. اخاذی، ۶. پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی و ۷. مشارکت سیاسی نامناسب است. البته منظور از فساد کلان، سوء استفاده مقامات سیاسی ارشد از قدرت و منظور از فساد خرد، گرفتن رشوه‌های اندک از سوی کارکنان در مقابل واگذار کردن امتیازهای کوچک است و پارتی‌بازی و

خویشاوندگرایی در قوانین برخی کشورها ماهیت جرم ندارد و نوعی سوء استفاده از مقام برای ارائه منفعت به وابستگان است (۲). در نهایت بسیار دشوار است که بین کمک مالی به یک حزب سیاسی یا سیاستمدار برای مشارکت سیاسی و رشوه دادن به وی برای اعمال نفوذ در تصمیم‌گیری خاص تمایز قائل شد (۱). با این حال، تحلیل‌گران اندکی ممکن است بر سر تعریف فساد اداری مالی، در معنی سوء استفاده از نقش‌ها و منابع عمومی برای منافع شخصی، بحث داشته باشند، ولی در زمینه دلایل فساد، توافق اندکی وجود دارد (۲۵). به‌عبارت دیگر، دیدگاه‌های صاحب‌نظران درباره دلایل و عوامل مؤثر بر فساد اداری، یکسان نیست و نظریات متعددی در این خصوص وجود دارد. ادراک بی‌عدالتی در مؤلفه‌های روبه-ای و تعاملی موجب بروز رفتارهای پنهان و غیرمستقیمی مثل دزدی و تخریب اموال می‌شود (۱۱). تفاوت دستمزد در بخش‌های مختلف، توجه نداشتن به شایستگی‌ها، دخالت‌های بی‌مورد دولت در بخش‌های مختلف، پایین بودن سطح دموکراسی در جامعه، فرهنگ و هنجارهای اجتماعی، تساهل و تسامح در برابر فساد، افراط در وضع قوانین و محدود کردن بخش خصوصی، حساس نبودن جامعه به معیارهای اخلاقی، حرص و طمع و مادی‌گرایی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فساد اداری در کشورهای آسیایی است (۱۲). پیچیدگی قوانین و مقررات، آشنا نبودن ارباب رجوع با قوانین، بالا بودن کمیت قوانین و مقررات و ضعف کیفی قوانین و مقررات، مهم‌ترین مؤلفه‌های مقرراتی است که با فساد اداری ارتباط معناداری دارد (۲۷). کولمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، درجه ریسک‌پذیری کارکنان، فقدان وجدان کاری و برخورداری کارکنان از روحیات مبتنی بر مصرف-گرایی را مهم‌ترین ویژگی‌های فردی می‌داند که با فساد

1. Gorse
2. Grand
3. Petty
4. Active
5. Passive

نشان داد، رسانه می‌تواند نقش تسهیل‌کننده داشته باشد و سبب بروز فساد شود (۲۳). یافته‌های بولدسون و همکاران (۲۰۰۷) در بررسی فساد در بسکتبال دانشگاهی آمریکا نشان داد درآمدهای کم مهم‌ترین دلیل بروز فساد است (۱۰). اما به نظر جونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) جدا از اینکه کدام عامل نقش بیشتری در بروز فساد دارد، دو شرط اساسی برای بروز تخلف در همه شرایط ضروری است: تمایل و فرصت. چنانچه تمایل و فرصت فساد وجود داشته باشد، فساد بروز خواهد یافت و در صورت مهیا بودن سایر شرایط، رشد خواهد کرد (۱۹). شناخت صحیح تاریخ، سنت‌ها، ارزش‌ها، فضا و شرایط خاص جامعه و سیاست‌های غالب حوزه کاری، ترکیب مناسبی از نظارت و تنبیه، مشارکت اعضای جامعه در سطح محلی بر عملکرد واحدها، قوانین و مقررات کارآمد می‌تواند نقش مهمی در کنترل فساد ایفا کند (۱۸، ۲۴). خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری، اصلاح سیاست‌های اقتصادی، توجه به احیا و آموزش ارزش‌های اخلاقی، تغییر فرهنگ سازمان‌ها، ملزم کردن دستگاه‌ها به پاسخگویی‌های درونی و بیرونی، آموزش، اصلاح نظام اداری، سیاست‌زدایی از نظام اداری، نظارت و بازرسی به‌موقع، بهبود روش‌ها و جلب حمایت‌های سیاسی، از مهم‌ترین راهکارهای مبارزه با فساد اداری کشور است (۱). به گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰) روش‌های کنترل و کاهش فساد اداری، بالا بردن سطح آگاهی عمومی، افزایش حس ملیت در تمام مردم به‌ویژه نسل جوان، اصلاح نظام اداری، تشویق کارکنان و شهروندان به ارسال اطلاعات و افشاگری، جلوگیری از فساد استخدامی، افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت، سیاست‌زدایی نظام اداری، آموزش مدیران دولتی، نظارت عمومی بر دستگاه‌های دولتی و نظارت بر ثروت بیان شده است (۵). در جوامعی که نظام ارزشی و اعتقادی فراگیر

اداری ارتباط معناداری دارد (۲۰). نبودن سازوکارهای کنترل کارآمد در سازمان‌ها، وجود شبکه‌های غیررسمی، نبود امنیت شغلی و پایین بودن پاداش کارآمد در سازمان‌ها مهم‌ترین شاخص‌های سازمانی مؤثر بر بروز فساد اداری است (۲۶). نتایج مطالعه نوگارا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مؤید مؤید آن است که پایین بودن افراد جامعه به رعایت موازین اخلاقی، قانون‌گریزی در فرهنگ جامعه و درجه خویشاوندسالاری در جامعه، مهم‌ترین عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر گرایش به فساد اداری است (۲۲). نحوه توزیع ثروت در جامعه، عدم تناسب رشد تورم با رشد دستمزد کارکنان و احساس نابرابری اقتصادی کارکنان در بخش‌های مختلف، مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی مؤثر بر فساد اداری است (۷). به گزارش چانگ و چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اختلاف طبقاتی زیاد و فردگرایی در فرهنگ جامعه به‌صورت معناداری با افزایش فساد در جامعه ارتباط دارد (۱۴). به گزارش سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۹)، دلایل فساد اداری در دستگاه اجرایی عبارت‌اند از: ضعف مدیریت به‌دلیل نبود دانش شغلی و تخصصی، عدم احساس مسئولیت و سوء تدبیر، اعمال سلیقه و برداشت شخصی از ضوابط توسط مدیران، عدم اعمال نظارت و کنترل مستمر و همه‌جانبه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، عدم تناسب قوانین و مقررات حاکم بر دستگاه‌ها با شرایط اجتماعی، کم‌توجهی (یا بی‌توجهی) به انتصاب مدیران و کارکنان در مشاغل حساس، عدم تناسب تشکیلات با واقعیت‌ها و نیازهای موجود، تفویض اختیار بیش‌از حد - معمول و خلاف قانون به مدیران، عدم برخورد مؤثر مدیران و مسئولان با متخلف و اغماض و چشم‌پوشی از تخلف و در نتیجه امکان تکرار آن، عدم توازن و تعادل بین حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران با نرخ تورم و بی‌انگیزگی کارکنان (۴). بررسی نقش رسانه و فوتبال

1. Nogara  
2. Cheung & Chan

3. Jones

کردند (۸). مک کیلوی و مورمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، وضع قوانین و مقررات را مهم‌ترین راه جلوگیری از فساد در شبکه‌های تلویزیونی ورزش مطرح می‌کند (۲۱). در مجموع، بررسی پژوهش‌های حوزه فساد اداری نشان می‌دهد، به دلیل رعایت تحدید مصادیق، پژوهشگران، از زوایای خاص به آن پرداخته‌اند و این موضوع از دیدگاه خبرگان مورد توجه قرار نگرفته، در صورتی که این افراد به دلیل آشنایی و تجربه، بهتر می‌توانند زوایای پنهان‌مانده این پدیده را آشکار سازند. بنابراین در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر بروز و گسترش فساد در فوتبال از دیدگاه خبرگان ورزشی بررسی می‌شود.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، تحلیلی و توصیفی است. روش پژوهش را می‌توان در دو بخش خلاصه کرد. جامعه آماری پژوهش متشکل از کارشناسان خبره و آگاه در زمینه حوزه مربوط بودند که کفایت لازم را در موضوع تحقیق داشتند. از این رو پرسشنامه به صورت پست الکترونیک در اختیار ۵۲ نفر (۸ صاحب‌نظر در حوزه رسانه و فوتبال، ۷ نفر در حوزه اقتصاد و بازاریابی فوتبال، ۲۰ نفر در حوزه فرهنگ و فوتبال و ۱۵ نفر در حوزه داوری و مربیگری حرفه‌ای) قرار گرفت که به دلایل مختلف دو پرسشنامه با تمام پیگیری‌ها برگشت داده نشد. در نهایت ۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده با نرم‌افزار Expert Choice ورژن ۱۱ تجزیه و تحلیل شد. به منظور طراحی پرسشنامه، مطالعات انجام‌گرفته در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش در داخل و خارج کشور بررسی و پرسشنامه مخصوص مقایسات زوجی فراهم شد و روایی صوری و محتوایی آن را پنج نفر از استادان دانشگاهی تأیید کردند و پایایی آن

شده، تدوین منشور اخلاق سازمانی از راهکارهای عمده کاهش فساد اداری است. به عقیده آتشک و همکاران (۱۳۹۰) برای پیشگیری و مبارزه با فساد اداری در نظام آموزشی، باید ضمن شناسایی مؤلفه‌ها، اشکال و حوزه‌های فساد، در جهت ایجاد و حفظ سامانه‌های شفاف در تصویب قوانین مرتبط، تقویت توانمندی‌های اداری و افزایش مشارکت ذی‌نفعان همت گماشت (۲). همچنین، تأکید بیشتر بر قانون، اطلاع‌رسانی در مورد فساد و آموزش افراد جامعه در کاهش فساد نقش بسزایی دارد (۱۴). به نظر دانایی‌فرد (۱۳۸۴) دشمن اصلی فساد شفافیت است و هر نوع راهبرد ضد فساد که شفافیت مدیریت را تقویت نمی‌کند، محکوم به شکست خواهد بود (۳). از سوی دیگر، در اولین کنفرانس اروپا که در سال ۲۰۰۱ در زمینه «نظارت در ورزش» برگزار شد، بر دموکراسی، شفاف‌سازی و امانتداری به‌عنوان ویژگی‌های مشترکی که باید زمینه‌ساز بدنه یک ورزش باشد، تأکید شد. همچنین در اولین سمینار «خودگردانی جنبش المپیک و ورزش» (۲۰۰۶)، دوباره بر شفاف‌سازی تأکید و بیان شد، سازمان‌های ورزشی باید شفاف کار کنند (۱۳). صفری (۱۳۸۷) عوامل اقتصادی را مهم‌ترین عامل بروز فساد در سازمان تربیت بدنی می‌داند و بهترین راه کنترل و جلوگیری از آن را افزایش درآمد کارکنان بیان می‌کند (۶). گودرزی و همکاران (۱۳۹۰) عوامل مؤثر بر وقوع و رشد فساد اداری سازمان‌های ورزشی ایران را به ترتیب وضعیت اقتصادی کارکنان، ویژگی‌های فرهنگی جامعه، ویژگی‌های سازمانی، کمیت و کیفیت قوانین، و افزایش حقوق کارکنان را مهم‌ترین عامل کنترل‌کننده فساد بیان می‌کند (۹). کلوری و همکاران (۱۳۹۱) عوامل فرهنگی را مهم‌ترین عامل مؤثر بر بروز فساد در فدراسیون فوتبال، و خصوصی‌سازی را بهترین راه‌حل جلوگیری از فساد بیان

سازمان با وزن ۰/۳۸۲ در اولویت اول و احساس نابرابری اقتصادی کارکنان با سایر اقشار جامعه با وزن ۰/۳۱۶ و نبود تناسب بین رشد تورم و نرخ رشد حقوق اعضای سازمان با وزن ۰/۳۰۵ به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. در عامل فرهنگی، پایبند نبودن کارمندان به رعایت موازین اخلاقی با وزن ۰/۵۷۴ در اولویت اول و قانون‌گریزی در فرهنگ جامعه کارکنان با وزن ۰/۲۲۲ و درجه خویشتاوندسالاری در سازمان با وزن ۰/۱۷۴ به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. در عامل ویژگی کارکنان، میزان ریسک‌پذیری کارکنان با وزن ۰/۵۴۳ در اولویت اول و فقدان وجدان کاری در بین کارکنان با وزن ۰/۱۵۵ و برخورداری کارکنان از روحیات مبتنی بر فردگرایی با وزن ۰/۱۰۵، به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. در عامل قوانین و مقررات، پیچیدگی قوانین و مقررات با وزن ۰/۴۶۲ در اولویت اول و ضعف کیفی قوانین و مقررات با وزن ۰/۳۱۱ و بالا بودن کمیت قوانین و مقررات با وزن ۰/۲۱۷ به ترتیب در اولویت دوم و سوم قرار دارند.

نرخ ناسازگاری<sup>۱</sup> ملاک قرار داده شد. با تعیین نرخ ناسازگاری، می‌توان به اولویت‌های تعیین شده اعتماد کرد. به‌طور تجربی پذیرفته شده است اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، می‌توان سازگاری مقایسه‌ها را پذیرفت. در مرحله دوم، وزن نسبی هر یک از شاخص‌ها و معیارها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> تعیین و اولویت‌بندی شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱، تعداد و درصد آزمودنی‌ها را براساس جنسیت، سابقه فوتبال حرفه‌ای و سابقه پژوهشی مرتبط خبرگان نشان می‌دهد.

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، ۸۰ درصد نمونه مورد بررسی مرد و ۲۰ درصد آنها زن بودند و از کل نمونه ۶۰ درصد آنها بین ۱۱ تا ۱۶ سال سابقه فوتبال حرفه‌ای داشتند. همچنین ۷۰ درصد نمونه صاحب مقاله و ۳۰ درصد آنها صاحب کتاب بودند.

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، ویژگی‌های سازمانی با وزن ۰/۲۸۰ در اولویت اول قرار دارد و عوامل اقتصادی با وزن ۰/۲۳۰، عوامل فرهنگی با وزن ۰/۱۸۸، ویژگی‌های فردی کارکنان با وزن ۰/۱۷۵ و قوانین و مقررات با وزن ۰/۱۲۷، به ترتیب در اولویت‌های بعدی در بروز فساد اولویت‌بندی شده‌اند. بررسی شاخص‌ها نیز نشان می‌دهد که در عامل ویژگی‌های سازمانی، نبود امنیت شغلی برای کارکنان با وزن ۰/۵۴۱ در اولویت اول و وجود شبکه‌های غیررسمی در سازمان با وزن ۰/۲۴۸ و فقدان سازوکارهای کنترل مناسب در سازمان با وزن ۰/۲۱۳ به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. در عامل اقتصادی نیز فقدان مزایای جنبی برای کارکنان

1 . Inconsiderate rate

2 . Analytical Hierarchy Process (AHP)

## جدول ۱. فراوانی و درصد شرکت‌کنندگان در تحقیق

ویژگی	جنسیت		سابقه فوتبال حرفه‌ای			سابقه پژوهشی مرتبط خبرگان	
	مرد	زن	۸ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۶ سال	۱۷ سال به بالا	کتاب	مقاله
شاخص‌ها	۸	۲	۲	۶	۲	۷	۲۳
درصد	۸۰ درصد	۲۰ درصد	۲۰ درصد	۶۰ درصد	۲۰ درصد	۳۰ درصد	۷۰ درصد

## جدول ۲. ماتریس‌های تلفیق‌شده، وزن نهایی و نرخ ناسازگاری شاخص‌ها و عامل‌ها

اولویت	گویه	ویژگی‌های سازمانی	عامل اقتصادی	عامل فرهنگی	ویژگیهای فردی	قوانین و مقررات	نرخ ناسازگاری
۱	فقدان امنیت شغلی برای کارکنان	۰/۵۴۱					
۲	وجود شبکه‌های غیررسمی در سازمان	۰/۲۴۸					۰/۰۱
۳	فقدان سازوکارهای کنترل مناسب در سازمان	۰/۲۱۳					
۱	فقدان مزایای جنبی برای کارکنان سازمان	۰/۳۸۲					
۲	احساس نابرابری اقتصادی کارکنان با سایر اقشار جامعه	۰/۳۱۶					۰/۰۲
۳	نبود تناسب میان رشد تورم و نرخ رشد حقوق اعضای سازمان	۰/۳۰۵					
۱	پایبند نبودن کارمندان به رعایت موازین اخلاقی	۰/۵۷۴					
۲	قانون‌گریزی در فرهنگ جامعه کارکنان	۰/۲۲۲					۰/۰۳
۳	درجه خویشتاوندسالاری در سازمان	۰/۱۷۴					
۱	میزان ریسک‌پذیری کارکنان	۰/۵۴۳					
۲	نبود وجدان کاری در بین کارکنان	۰/۱۵۵					۰/۰۱
۳	برخوردهاری کارکنان از روحیات مبتنی بر فردگرایی	۰/۱۰۵					
۱	پیچیدگی قوانین و مقررات	۰/۴۶۲					
۲	ضعف کیفی قوانین و مقررات	۰/۳۱۱					۰/۰۳
۳	بالا بودن کمیت قوانین و مقررات	۰/۲۱۷					
	وزن نهایی عامل به ترتیب اولویت	۰/۲۸۰	۰/۲۳۰	۰/۱۸۸	۰/۱۷۵	۰/۱۲۷	۰/۰۸

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد، عامل سازمانی متشکل از فقدان امنیت شغلی، وجود شبکه‌های غیررسمی در سازمان و نبود سازوکارهای کنترل اولویت‌های اول در بروز فساد در فوتبال هستند که با گزارش سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۹) و یافته‌های سلدادیو وهان (۲۰۰۶) همخوانی دارد (۴، ۲۶). نبود امنیت شغلی، شبکه‌های ارتباط غیر-رسمی و سازوکارهای ضعیف کنترل، خود موجب فراهم شدن دو شرط اساسی برای رخ دادن تخلف یعنی تمایل و فرصت می‌شود و چنانچه تمایل و فرصت فساد وجود داشته باشد، فساد متولد خواهد شد و در صورت مهیا بودن سایر شرایط، رشد خواهد کرد (۱۹). براساس یافته‌های آتشک و همکاران (۱۳۹۰)، فشارهای سیاسی و جناحی به عزل و نصب مدیران بدون توجه به شایستگی آنها منجر می‌شود که این امر کاهش امنیت شغلی را در پی خواهد داشت (۲). از سوی دیگر، بنا به گزارش سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۹) کم‌توجهی (یا بی‌توجهی) به انتصاب مدیران و کارکنان در مشاغل حساس، ضعف مدیریت به دلیل نبود تخصص و دانش شغلی را به همراه خواهد داشت و این عوامل زمینه‌های شکل‌گیری فساد در نظام اداری مالی را تقویت می‌کند (۴). در این زمینه، مطابق گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰) برای کنترل و کاهش فساد اداری باید نظام اداری اصلاح و از سیاست‌زدگی دور نگه‌داشته شود، از فساد استخدامی جلوگیری شود و نظارت عمومی بر دستگاه‌های اجرایی چه از طریق تشویق کارکنان و شهروندان و چه از طریق دستگاه‌های نظارتی افزایش یابد (۵). شفاف نبودن رویه‌های کاری و شبکه‌های ارتباطی، عامل دیگری است که زمینه‌های بروز فساد را فراهم می‌کند. اسنادی که به شفافیت کمک می‌کند، در اختیار همه قرار نمی‌گیرد و گاهی بدون اطلاع عموم تغییر داده

می‌شود (۱۷). آنچه در سال‌های اخیر برای کنترل و کاهش فساد در مدیریت مدنظر قرار گرفته، دولت الکترونیک است تا شفافیت فرایندهای کاری و تصمیم‌گیری افزایش یابد. این باور وجود دارد که به‌کارگیری اینترنت و دیگر ابزارهای اطلاعاتی، جایگزین تصمیم‌های غیرشفاف و دلبخواهی متصدیان امور و مدیران خواهد شد (۳). به‌طور کلی، در این بعد استقرار نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری مدیران متعهد و مدبر، جلوگیری از هر گونه تبعیض و اعمال نفوذ و انحراف از اصول، استانداردسازی خدمات قابل ارائه، کوتاه کردن مسیر انجام کار و کاهش مراحل تصمیم‌گیری، واگذاری مشاغل پشتیبانی به بخش خصوصی، تجدید نظر منظم در روش‌های انجام کار و سیستم‌های کنترل و ارزشیابی، مسئول کردن بیش از یک نفر برای انجام کاری واحد که احتمال فساد در آن وجود دارد، استفاده از فناوری الکترونیک به‌منظور جلوگیری از ارتباط مستقیم در اموری که امکان فساد در آن وجود دارد، ایجاد سازوکار مالی شفاف برای کسب درآمد و هزینه‌کرد، ایجاد نهاد مستقل و دائمی برای مبارزه با فساد، افزایش نظارت بر واحدهای مختلف سازمانی، نظارت بر ثروت و سطح زندگی دست‌اندرکاران امر، افزایش امنیت شغلی کارکنان شایسته و تشویق کار گروهی، از راهکارهای سازمانی تأثیرگذار در کاهش فساد اداری است. در بعد اقتصادی نبود مزایای جانبی برای کارکنان سازمان، احساس نابرابری اقتصادی کارکنان با سایر اقشار جامعه و فقدان تناسب بین رشد تورم و نرخ رشد حقوق اعضای سازمان به‌ترتیب در اولویت قرار گرفتند که با یافته‌های ابزری و فغانی (۱۳۹۲) و فرهادی‌نژاد و لگزریان (۱۳۹۰) همخوانی دارد (۱۰۷). بررسی‌های انجام‌گرفته در حوزه‌های ورزش نیز نشان می‌دهد عامل اقتصادی مهم‌ترین عامل بروز فساد در ورزش است. برای مثال صفری (۱۳۸۷) عوامل اقتصادی را مهم‌ترین عامل بروز فساد در سازمان

بهره‌وری و در نهایت افزایش اثربخشی سازمان و کاهش تنش شغلی را به‌همراه خواهد داشت (۱۴). به‌طور کلی در این بعد آگاهی دادن به مردم در مورد حقوق آنها و مقررات انجام امور، تهیه کتاب‌های راهنما به‌منظور دستیابی آحاد جامعه به اطلاعات مورد نیاز درباره فعالیت‌ها و قوانین مورد عمل، آموزش مدیران و کارکنان در مورد فساد اداری و جرایم آن، افزایش آموزش‌های اجتماعی و مدرسه‌ای علیه فساد، بیان آثار مثبت و اقدام‌های ضد فساد و تشویق و ترغیب کارکنان ساعی در این زمینه، استفاده از رسانه‌های گروهی در تقبیح فساد و مسائل غیراخلاقی، تشویق و ترغیب رسانه‌ها برای افشاکاری آزادانه فسادها، تأکید بر ارزش‌های معنوی و تعالیم دینی و تشویق افراد صالح و درستکار، تدوین و ابلاغ اصول و کدهای اخلاقی برای هدایت رفتار کارکنان و آغاز یک حرکت اجتماعی (جمعی) علیه فساد از راهکارهای فرهنگی است که می‌تواند نقش تأثیرگذاری در کاهش فساد اداری داشته باشد. در بعد ویژگی‌های فردی، میزان ریسک‌پذیری کارکنان، فقدان وجدان کاری و روحیه فردگرایی به‌ترتیب در اولویت قرار گرفته‌اند که با یافته‌های کولمن (۲۰۰۸) و چانگ و چن (۲۰۰۸) همسوست (۱۴،۲۰). هیچ سطح استاندارد اخلاقی برای زندگی اجتماعی در تمام نقاط مختلف جهان وجود ندارد، با وجود این، بعضی محققان حداقل استانداردهای اخلاقی را برای انسان در جوامع بشری در نظر می‌گیرند، زیرا اخلاقیات ارتباط تنگاتنگی با زندگی کاری دارد. رفتار اخلاقی در محیط کار، رفتاری است که بر مبنای نظر جامعه، سازمان، فرد و حرفه خاص، قابل قبول و مناسب قلمداد می‌شود. بدین منظور، ایزری و فغانی (۱۳۹۲) بر این باورند که توجه به احیا و آموزش ارزش‌های اخلاقی، تغییر فرهنگ سازمان‌ها، ملزم ساختن دستگاه‌ها به پاسخگویی‌های درونی و بیرونی (۱)، به گزارش سازمان

تربیت بدنی می‌داند و بهترین راه کنترل و جلوگیری از آن را افزایش درآمد کارکنان بیان می‌کند (۶). گودرزی و همکاران (۱۳۹۰) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر وقوع و رشد فساد اداری سازمان‌های ورزشی ایران را عامل اقتصادی کارکنان می‌داند (۹). بولدسون و همکاران (۲۰۰۷) در بررسی فساد در بسکتبال دانشگاهی آمریکا نیز نشان داد درآمد‌های کم مهم‌ترین دلیل بروز فساد است (۱۰). به‌طور کلی در این بعد کاهش تورم و تک‌نرخ کردن ارز، اصلاح و ترمیم نظام پاداش‌دهی مالی به خدمتگزاران، تلاش به‌منظور بهبود سطح پرداخت‌ها برای تأمین سطح شایسته و قابل قبول زندگی به‌عنوان عامل بازدارنده در بروز انگیزه فساد، پرداخت تسهیلات بلندمدت (برای خرید مسکن، خودرو و غیره) و کاهش فواصل طبقاتی، تقویت نظام تأمین اجتماعی و امید به آینده و ارتقای رفاه نسبی از نظر شخصی، از راهکارهای اقتصادی است که می‌تواند نقش تأثیرگذاری در کاهش فساد اداری داشته باشد. در بعد فرهنگی، پایبند نبودن کارکنان به رعایت موازین اخلاقی، قانون‌گریزی در فرهنگ جامعه و خویشاوندسالاری به‌ترتیب در اولویت قرار گرفتند که با یافته‌های نوگارا (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۲۲) و با یافته‌های چانگ و چن (۲۰۰۸) مغایر (۱۴) است. تدوین منشور اخلاقی در این زمینه می‌تواند به‌عنوان یک اصل تلقی شود و به اعتقاد محققان، شناخت صحیح تاریخ، سنت‌ها و ارزش‌های حاکم، نقش مهمی در کنترل فساد دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد، برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان نه تنها موجب شناخت صحیح سنت‌ها و ارزش‌های حاکم و همچنین منشور اخلاقی سازمانی می‌شود و زمینه پایبندی افراد به رعایت موازین اخلاقی و کاهش قانون‌گریزی را فراهم می‌کند، بلکه ارتقای تعهد سازمانی، فرصت‌یادگیری، احساس استقلال، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، خودکفایی، افزایش

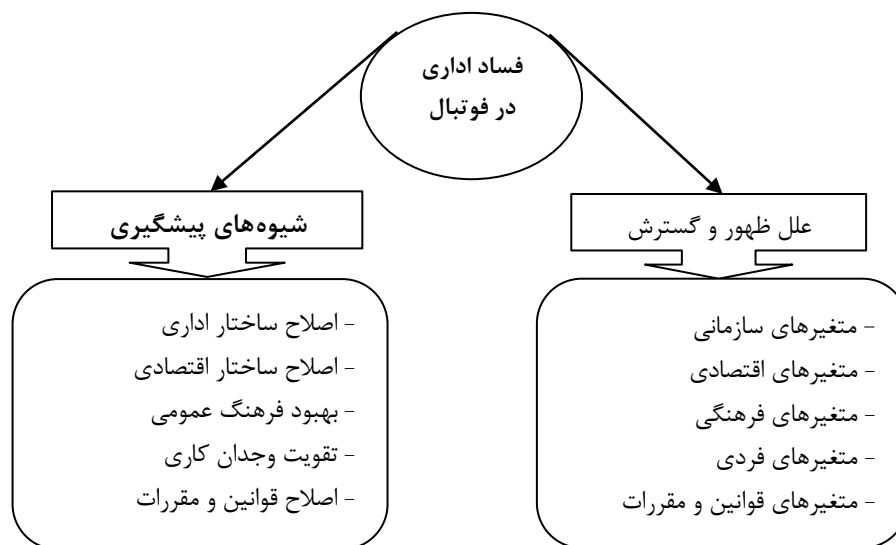


مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰) افزایش حس ملیت در تمام مردم به‌ویژه نسل جوان (۵) و از نظر آتشک و همکاران (۱۳۹۰) افزایش مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، از مهم‌ترین راهکارهای مبارزه با فساد اداری به‌منظور تعدیل و مناسب کردن ویژگی‌های فردی است (۲). مشارکت وسیله‌ای است تا حس مسئولیت و وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. تأثیرگذاری مشارکت را می‌توان به‌ترتیب در ابعاد تعهد به ماندگاری، تعهد به مقررات، تلاش مضاعف، کاهش تخلفات اداری و تعهد به حرفه‌ای کار کردن لحاظ کرد (۱۳). به‌طور کلی در این بعد سازگار کردن محتوای مشاغل با شخصیت، توان و تمایل افراد، تقویت وجدان کاری و امانتداری، توسعه مسئولیت‌پذیری، افزایش تعهد سازمانی و پاسخگویی، پایبند کردن کارکنان و مدیران به صرفه‌جویی و ساده‌زیستی، تقویت مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و ترویج روحیه تیمی، از راهکارهای تأثیرگذار در کاهش فساد اداری است. در بعد قوانین و مقررات، پیچیدگی قوانین، ضعف کیفیت قوانین و بالا بودن کمیت قوانین به‌ترتیب در اولویت قرار گرفتند که با یافته‌های براور و همکاران (۲۰۰۷) و تریسمن (۲۰۰۰) همسوست (۱۲،۲۷). بدون مقررات و ضوابطی برای ایجاد نظم و انضباط، دیر یا زود هرج و مرج ناخواسته‌ای ممکن است گریبانگیر سازمان و کارکنان شود و همه از آثار آن زیان خواهند دید. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نظم و انضباط نتیجه قوانین و مقررات منسجم است که بر میزان فساد اداری تأثیرگذار است و از میزان آن می‌کاهد. یافته‌های پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه‌های مختلف ورزشی نیز نشان می‌دهد یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر کاهش فساد اداری قوانین و مقررات منسجم در حوزه‌های کاری مربوطه است که از کمیت و کیفیت لازم برخوردار باشد و به‌راحتی برای عموم و کاربران قابل فهم باشد (۹).

مک‌کیلوی و مورمن (۲۰۰۷)، وضع قوانین و مقررات را مهم‌ترین راه جلوگیری از فساد در شبکه‌های تلویزیونی ورزش می‌دانند (۲۱). به گزارش سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۹)، یکی از مهم‌ترین دلایل فساد اداری در دستگاه اجرایی، تناسب نداشتن قوانین و مقررات حاکم بر دستگاه‌ها با شرایط اجتماعی و اعمال سلیقه و برداشت شخصی از ضوابط توسط مدیران است (۴). در کشور ما، قوانین و مقررات به‌نحوی تنظیم می‌شود که فقط حقوقدانان کارآموده قادر به فهم آنها هستند و به‌طور معمول این قوانین درباره مسائل اساسی مبهم است و تفسیرهای متعددی از آنها می‌شود. روش‌ها و مراحل مربوط به سیاستگذاری به‌حدی مبهم است که گاهی فهمیدن فرایند و مراحل طی‌شده قبل از تصمیم‌گیری‌ها دشوار است. شفافیت، دولت و حکومت را کارا تر خواهد ساخت؛ زیرا شفافیت و پاسخگویی کیفیت سیستم‌های ارائه‌کننده خدمات را افزایش می‌دهند (۲۷). به‌طور کلی در این بعد بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات، شفاف‌سازی قوانین و مقررات برای به حداقل رساندن امکان تفسیرهای موردی، روشن کردن موضع فساد در قوانین و قابل فهم بودن آن برای کارکنان و مردم، بهبود نظام قضایی کشور و برخورد قاطع با مفسدان، شفاف کردن معاملات و قراردادهای مناقصه و مزایده، تقویت جرایم کیفی علیه فساد، افزایش جرایم مالی مفسدان، محدودیت شدید در عفو مقامات فاسد و جلوگیری از به‌کارگیری مجدد آنها، از راهکارهای است که می‌تواند نقش تأثیرگذاری در کاهش فساد اداری داشته باشد. به‌طور کلی، معضل اجتماعی فساد اداری کم‌وبیش گریبانگیر همه کشورهای است و با توجه به پیشینه و یافته‌های مختلف، متفاوت است و با توجه به پیشینه و یافته‌های تحقیق عوامل فرهنگی، اقتصادی، درون‌سازمانی و وضعیت قوانین و مقررات همه می‌توانند در بروز فساد اداری به

متوسل شد که کلیه زمینه‌های ظهور فساد را هدف قرار دهد.

شیوه‌های مختلف نقش داشته باشند. همان‌طور که شکل ۱ نیز نشان می‌دهد، فساد اداری در زمینه‌های مختلفی ریشه دارد و به‌منظور مهار مؤثر آن لزوماً باید به تدابیری



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۲۰۱۰ کدهای اخلاقی الزام‌آوری را به‌ویژه در زمینه شفافیت، امانتداری و پاسخگویی برای سازمان‌های ورزشی المپیک ارائه کرده است (۱۸). به‌نظر می‌رسد با توجه به شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور، جایگاه و اهمیت ورزش در تأمین سلامتی، پر کردن اوقات فراغت جوانان و تقویت همبستگی و غرور ملی، تدوین اصول حکمرانی در ورزش کشور با رویکردی جامع و کامل به‌منظور توسعه و ترویج ورزش به دور از هر گونه انحراف و کجروی به‌شدت احساس می‌شود.

در سطح بین‌الملل، از زمان انتشار اعلامیه انجمن اتحادیه اروپا، در دسامبر ۲۰۰۰ و اولین کنفرانس بین‌المللی حکمرانی در ورزش در فوریه ۲۰۰۱ در بروکسل، بسیاری از سازمان‌های ورزشی و محققان تلاش کرده‌اند به‌منظور جلوگیری از کجروی‌ها و مبارزه با فساد در ورزش مجموعه‌ای از اصول مشخص را در سطوح متفاوت محلی، ملی و بین‌المللی با عنوان «اصول حکمرانی خوب» ارائه کنند. یکی از سازمان‌های ورزشی پیشرو در این زمینه کمیته بین‌المللی المپیک است که اصول جهانشمولی را در کنگره المپیک ۲۰۰۹ تصویب و در سال

#### منابع و مآخذ

۱. ابزری، مهدی؛ فغانی، فاطمه. (۱۳۹۲). «کاربرد رویکرد AHP و topsis جهت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری و راهکارهای مقابله با آن». مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، ش ۱۰، ص ۴۳-۵۷.
۲. آتشک، محمد؛ قربانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود؛ فراسخواه، مقصود. (۱۳۹۰). «مفهوم فساد اداری در نظام آموزش دولتی». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۶، ش ۳، ص ۳۰-۴۰.

۳. دانایی‌فرد، حسین. (۱۳۸۴). «استراتژی مبارزه با فساد: آیا فناوری اطلاعات فساد اداری را کاهش می‌دهد». فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۹، ش ۲، ص ۱۱۷-۱۰۱.
۴. سازمان بازرسی کل کشور. (۱۳۸۹). «کچروی‌های اداری و مالی در دستگاه‌های مشمول بازرسی». چ اول، تهران، سازمان بازرسی کل کشور، ص ۳۷-۱.
۵. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۰). " طرح مطالعاتی تدوین برنامه مبارزه با فساد اداری و ارتقای سلامت در نظام اداری ". چ دوم، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، صص ۱۳۸-۱۱۷.
۶. صفری، حمیدرضا. (۱۳۸۷). مطالعه عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، ص ۷۶-۱۲.
۷. فراهادی‌نژاد، محسن؛ لگزبان، محمد. (۱۳۹۰). «پیمایشی طولی در زمینه علل فساد اداری و روش‌های کنترل آن (۱۳۸۸-۱۳۷۸)». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۸، ص ۶۰-۴۵.
۸. کلوری، مقصود؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسماعیلی بیدهندی، حسن. (۱۳۹۱). «عوامل مؤثر بر بروز فساد در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی فساد اداری در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران)». مدیریت ورزشی، ش ۱۴، ص ۱۲۲-۱۰۹.
۹. گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ پورسلطانی زندی، حسین؛ صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۰). «مطالعه عوامل مؤثر بر وقوع و رشد فساد اداری ادراک‌شده و روش‌های کنترل آن در سازمان‌های ورزشی ایران». پژوهش در علوم ورزشی، ش ۱۰، ص ۵۶-۳۹.
10. Baldson, E., Fong, L., Thayer, M. (2007). "Corruption in college basketball? Evidence of tanking in postseason conference tournaments". *Journal of Sports Economics*, 8(1), pp: 19-38.
11. Baron, R. A., Branscombe, N. R., Byrne, D. (2009). "Social psychology". 12th Edition. Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon, pp: 32-41.
12. Brewer, G. A., Choi, Y., Walker, R. M. (2007). "Accountability, corruption and government effectiveness in Asia: An exploration of world bank governance indicator". *International Public Management Review*, 1(2), pp: 200-219.
13. Camy, J., Robinson, L. (2007). "Managing Olympic sport organizations". New Zealand: Human Kinetics, North Shore City, pp: 57-63.
14. Cheung, H. Y., Chan, A. W. H. (2008). "Corruption across countries: Impacts from education and cultural dimensions". *The Social Science Journal*, 45, pp: 223-239.
15. Gorse, S., Chadwick, S. (2010). "Conceptualizing corruption in sport: Implications for sponsorship programs". *The European Business Review*, July/August, pp: 40-45
16. Graf, J. (2006). "Transparency international corruption perceptions index". Passau University, Germany, Available from: <http://www.transparency.org>.
17. Herzfeldt, T., Weiss, C. (2003). "Corruption and legal (in) effectiveness: an empirical investigation". *European Journal of Political Economy Issue*, 19, pp: 621-632.
18. International Olympic Committee. (2014). "Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement". Available from: <http://www.olympic.org>.

19. Jones, P. (2004). "Fraud and corruption in public services: a guide to risk and prevention". United Kingdom, England: Gower Publishing Limited, pp: 2-5.
20. Kuhlmann, T. M. (2008). "Understanding corruption in organizations- development and empirical assessment of an action model". *Journal of Business Ethics*, 82, pp: 477-495.
21. McKelvey, S., Moorman, A. (2007). "Bush-whacked: A legal analysis of the unauthorized use of sport organization intellectual property in political campaign advertising". *Journal of Sport Management*, 1(21), pp: 79-102.
22. Nogara, M. (2009). "Role of media in curbing corruption: the case of Uganda under President Yoweri K. Museveni during the (no-party) system". *Economic and Social Affairs*, 72, pp: 1-28.
23. Numerato, D. (2009). "The media and sports corruption: an outline of sociological understanding". *International Journal of Sport Communication*, 2(3), pp: 261-273.
24. Olken, B. A. (2007). "Monitoring corruption: Evidence from a field experiment in Indonesia". *Journal of Political Economy*, 15(2), pp: 20-30.
25. Robinson, M. (2004). "Corruption and development: An introduction". London: Routledge, pp: 67-74.
26. Seldadyo, H., Haan, J. (2006). "The determinants of corruption: A literature survey and new evidence". Paper Prepared For the 2006 EPCS Conference, Turku, Finland, pp: 20-23.
27. Treisman, D. (2000). "The causes of corruption: a cross-national study". *Journal of Public Economics*, 76, pp: 399-457.