



Research Paper

Political and Structural Challenges in Combating Corruption in Sports Management: Emphasizing Human Resource Reform

Nasrin AlSadat Khanbabaei¹, Tayebeh Sadat Zargar², Akbar Afarinesh Khaki³

1. Ph.D. student, Department of Sports Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Department of Sports Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Sports Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 6 April 2025

Accepted: 6 September 2025

Abstract

Objective: Corruption in sports management is recognized as one of the most complex and multifaceted challenges, leaving widespread negative impacts on social, economic, cultural, managerial, and human resource structures. Therefore, the present study aimed to identify political and structural challenges in combating corruption in sports management, with a focus on human resource reform.

Methodology: This research was conducted using a qualitative approach and thematic analysis method. Data were collected through semi-structured interviews with 17 experts in sports management, policymaking, law, media, and supervisory institutions.

Results: The findings revealed four overarching themes as the main political challenges: politicization in the structure of sports management, inefficiency of supervisory and control systems, financial corruption, and media corruption in sports. Conversely, four strategic themes were identified as practical solutions: transparent governance in sports management, reform of human resource structures in sports, institutional modernization, and legal support for anti-corruption measures.

Conclusion: The results of this study can contribute to enhancing transparency, accountability, and administrative integrity in the management of sports in the country and offer an operational model for other sectors of public administration.

Keywords: Accountability, Administrative integrity, Financial cycle, Transparent governance.

To cite this article:

Khanbabaei N, Zargar T, Afarinesh Khaki A. Political and Structural Challenges in Combating Corruption in Sports Management: Emphasizing Human Resource Reform. Human Resource Management in Sport. 2026; 13(2):327-343. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.16032.2742>

Corresponding Author: Tayebeh Sadat Zargar

Email: t_zargar@iau.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The findings showed that four overarching themes, including politicization in the sports management structure, inefficiency of supervisory and control structures, financial corruption, and media corruption in sports, were identified as the most important political challenges. In contrast, four overarching strategic themes, including transparent governance in sports management, reform of the sports human resources structure, institutional modernization in sports management, and legal support for combating corruption, were extracted as executive solutions. The results of this research can help promote transparency, accountability, and administrative health in sports management in Iran and provide an operational model for other management sectors.

Introduction

Corruption in sports management, as a complex and multi-layered problem, has destructive effects on the social, economic, cultural, and administrative structures of countries. Sports, as an effective social institution, has important functions such as promoting physical and mental health, creating social solidarity, strengthening social capital, and promoting national identity (1). In such circumstances, the spread of corruption in sports management layers not only threatens these functions, but also weakens public trust in official institutions (2). This distrust reduces public participation and leads to a decline in the legitimacy of sports structures at the national and international levels. Corruption in sports management includes various forms, such as bribery, collusion, misuse of financial resources, contract forgery, political influence in appointments, and lack of media transparency in covering up violations (3).

Methodology and Approach

The present study is an applied study with a qualitative approach. The research method is based on qualitative content analysis with an inductive approach. This study is considered applied because its results can be used at the policymaking, sports management, and executive action levels. It also uses a qualitative approach to obtain in-depth, context-based data from the experiences of experts and specialists in sports management and policymaking. The research population includes experts in sports management, sports policymaking, and combating corruption in government and civil institutions. Purposive sampling was used to select individuals with in-depth knowledge, practical experience, and key perspectives on the research topic. The selection process continued until theoretical saturation, and finally 17 experts were selected as the final sample for interviews. Semi-structured interviews were used to collect data. Interview questions were designed based on the research objectives, theoretical literature, and results of previous research. The questions were structured to allow the interviewee to express their experiences and views while providing accurate information freely. All interviews were recorded and transcribed with the informed consent of the individuals.

Result and Conclusion

The findings showed that four overarching themes, including politicization in the sports management structure, inefficiency of supervisory and control structures, financial corruption, and media corruption in sports, were identified as the most important political challenges. In contrast, four overarching strategic themes, including transparent governance in sports management, reform of the sports human resources structure, institutional modernization in sports management, and legal support for combating corruption, were extracted as executive solutions. The results of this research can help promote transparency, accountability, and administrative health in sports management in Iran and provide an operational model for other management sectors. Finally, the analysis of the findings showed that any structural fight against corruption without changing the attitude and competence of human resources will be doomed to failure. Competent, trained, and accountable managers can rebuild an atmosphere of trust and professional ethics. Therefore, it is suggested that a national sports financial transparency system be established in which all contracts, auctions and budget allocations are recorded and visible to the public; a specific law to combat sports corruption with precise definitions, clear responsibilities and strong implementation guarantees; the formation of independent committees to appoint sports managers with a meritocratic approach and outside political influence; a structural separation between policymaking and



implementation in the Ministry of Sports and other sports institutions be designed and established; a popular and media institution for monitoring sports should be established with legal and institutional support for journalists and anti-corruption activists; new technologies such as blockchain should be used to control finances and prevent collusion in contracts; anti-corruption training courses should be included as a requirement for all new managers in the field of sports; A transparency ranking of federations and its public publication should be created to promote healthy managerial competition, which can provide an operational map for reforming the existing structure. Overall, this research can be considered a roadmap for policymakers, managers, and regulatory bodies in the field of sports; a model whose implementation will be an important step towards rebuilding public trust, promoting good governance, and effectively combating corruption in the country's sports.

Ethical Considerations: This article has been conducted in accordance with ethical principles.

Funding: This article is taken from the doctoral dissertation of the first author.

Authors' Contributions: All authors have participated in designing, implementing, and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgment: This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We want to thank everyone who helped us with this study.

References

1. Gupta CM, Gottschalk P. Convenient Sport Corruption. In *Trusted White-Collar Defendants: The Courtroom as a Theater Scene* 2023 Aug 10 (pp. 157-171). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-38433-2_12.
2. Turkova V. Corruption in sports as assessed by students. *Alma mater. Vestnik Vysshey Shkoly*. 2024. 39-41. 10.20339/AM.03-24.039.
3. Kuryliuk Y, Shvedova H, Karpenko M, Kushnir Y, Sitsinskiy N. Criminal liability for offenses related to corruption in sports. *Sport TK: revista euroamericana de ciencias Del deporte*. 2022(11):495-503. 43. 10.6018/spork.523851.





چالش‌های سیاسی و ساختاری در مقابله با فساد در مدیریت ورزش با تأکید بر اصلاح منابع انسانی

نسربین السادات خانبابایی^۱، طیبه سادات زرگر^۲، اکبر آفرینش خاکی^۳

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷

چکیده

هدف: فساد در مدیریت ورزش، به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم و چندبعدی، تأثیرات منفی گسترده‌ای بر ساختارهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی و منابع انسانی برجای می‌گذارد. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های سیاسی و ساختاری در مقابله با فساد در مدیریت ورزش با تأکید بر اصلاح منابع انسانی بود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه مدیریت، سیاست‌گذاری ورزشی، حقوق، رسانه و نهادهای نظارتی گردآوری و بررسی شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که چهار مضمون فراگیر شامل: سیاست‌زدگی در ساختار مدیریت ورزش، ناکارآمدی ساختارهای نظارتی و کنترلی، فساد مالی و فساد رسانه‌ای ورزش، به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های سیاسی شناسایی شدند. در مقابل، چهار مضمون فراگیر راهبردی شامل حکمرانی شفاف در مدیریت ورزش، اصلاح ساختار منابع انسانی ورزش، نوسازی نهادی در مدیریت ورزش و پشتوانه قانونی مقابله با فساد، به‌عنوان راهکارهای اجرایی استخراج شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش می‌تواند به ارتقای شفافیت، پاسخگویی و سلامت اداری در مدیریت ورزش ایران کمک کرده و الگویی عملیاتی برای سایر بخش‌های مدیریتی ارائه دهد.

واژه‌های کلیدی: پاسخگویی، سلامت اداری، چرخه مالی، حکمرانی شفاف.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

خانبابایی نسربین السادات، زرگر طیبه سادات، آفرینش خاکی اکبر. چالش‌های سیاسی و ساختاری در مقابله با فساد در مدیریت ورزش با تأکید بر اصلاح منابع انسانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۵؛ ۱۳(۲): ۳۲۷-۳۴۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.16032.2742>

نویسنده مسئول: طیبه سادات زرگر

Email: t_zargar@iau.ac.ir



مقدمه

فساد در مدیریت ورزش، به عنوان یکی از معضلات پیچیده و چندلایه، آثار مخربی بر ساختارهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و اداری کشورها دارد. ورزش، در جایگاه یک نهاد اجتماعی مؤثر، کارکردهای مهمی چون ارتقاء سلامت جسمی و روانی، ایجاد همبستگی اجتماعی، تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقاء هویت ملی را برعهده دارد (۱). در چنین شرایطی، گسترش فساد در لایه‌های مدیریتی ورزش، نه تنها این کارکردها را با تهدید مواجه می‌سازد، بلکه اعتماد عمومی نسبت به نهادهای رسمی را نیز تضعیف می‌کند (۲). این بی‌اعتمادی، مشارکت مردمی را کاهش داده و موجب افول مشروعیت ساختارهای ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی می‌گردد. فساد در مدیریت ورزش، آشکال گوناگونی را شامل می‌شود؛ از جمله آن می‌توان به رشوه‌خواری، تبانی، سوءاستفاده از منابع مالی، جعل قراردادهای، نفوذ سیاسی در انتصابات، و عدم شفافیت رسانه‌ای در پوشش تخلفات اشاره کرد (۳). در کشورهایی با ساختارهای اداری متمرکز و نظارت‌های ضعیف، این نوع فساد می‌تواند ابعاد گسترده‌تری یافته و حتی منجر به بحران در حوزه حکمرانی ورزشی شود (۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ارتباط مستقیم و معناداری میان سطح شفافیت، کارآمدی نظام پاسخگویی و میزان بروز فساد در ساختارهای ورزشی وجود دارد (۵).

در ایران نیز طی دهه اخیر، نشانه‌های متعددی از فساد ساختاری در مدیریت ورزش گزارش شده است. منصوری و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، به این نتیجه رسیدند که نبود نظام‌های شفاف نظارتی، انتصابات سیاسی و ساختارهای ناکارآمد در فدراسیون فوتبال، مهم‌ترین عوامل پایداری فساد در ورزش کشور هستند (۶). از سوی دیگر، گزارش سازمان ملل متحد (۲۰۲۵) بر ضرورت تدوین قوانین اختصاصی برای مقابله با فساد در ورزش جهانی و تقویت نهادهای پاسخگو و مستقل در این حوزه تأکید می‌کند (۷). در بُعد اجتماعی، فساد موجب تضعیف مشارکت مردمی، بی‌اعتمادی به نظام اداری ورزش و کاهش انگیزه جوانان برای ورود به عرصه‌های قهرمانی می‌شود (۸). در بُعد اقتصادی، منابع مالی قابل‌توجهی در نتیجه فساد از بین می‌رود یا به صورت ناعادلانه تخصیص می‌یابد. این مسأله در کشورهای با منابع محدود، نظیر ایران، فشار دوجندانی به نظام ورزشی وارد می‌کند (۹). همچنین در بُعد فرهنگی، ارزش‌های بنیادین ورزش نظیر رقابت سالم، صداقت و احترام به قواعد حرفه‌ای، در اثر گسترش فساد تضعیف می‌گردد (۱۰).

افزون بر این، تحلیل‌های حقوقی مانند پژوهش قربانی آسیابار و همکاران (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که پیوندهای ساختاری میان منافع سیاسی و خلأهای قانونی، بستر اصلی برای شکل‌گیری فساد در ورزش حرفه‌ای ایران به شمار می‌آیند (۸). همچنین یافته‌های خزائی و تقوایی (۲۰۲۳) در بررسی ساختارهای اجرایی ایران، تأکید می‌کند که نبود شفاف‌سازی اطلاعات، فقدان سازوکارهای پاسخگویی و عدم نظارت‌های ساختاریافته، موجب تعمیق فساد در بخش‌هایی چون ورزش شده است (۱۱).

رسانه‌های ورزشی، به عنوان یکی از ابزارهای بالقوه برای کنترل فساد، در عمل کارکردی دوگانه یافته‌اند. در شرایطی که انتظار می‌رود رسانه‌ها به شفاف‌سازی تخلفات کمک کنند، برخی مطالعات مانند پژوهش رستمی و همکاران (۲۰۲۵) و حسینی پاکدهی و همکاران (۲۰۲۴) حاکی از آن است که این نهادها گاه در خدمت تظہیر چهره‌های مدیریتی قرار گرفته‌اند یا به دلیل فشارهای ساختاری، از انتشار واقعیات اجتناب می‌کنند (۱۲، ۱۳). بررسی تجارب جهانی نیز نشان می‌دهد که کشورهایی که در کنترل فساد در ورزش موفق بوده‌اند، از سه مؤلفه اصلی بهره برده‌اند: اول: وجود چارچوب حقوقی اختصاصی برای جرائم ورزشی؛ دوم: استقلال نهادهای نظارتی و سوم: نظام شفافیت مالی و اطلاعاتی عمومی (۱۴، ۱۵). در ایران، خلأ هر سه مؤلفه در ساختار مدیریتی ورزش مشهود است و همین امر ضرورت پژوهشی جامع را برای تحلیل چالش‌های موجود دوجندانی می‌سازد.

در عین حال، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، تمرکز خود را بر بررسی عوامل بروز فساد یا تحلیل تجارب بین‌المللی محدود کرده‌اند. به عنوان مثال، محمودی و همکاران (۲۰۱۹) به صورت موردی به عوامل مداخله‌گر در فساد فوتبال پرداخته‌اند (۱۶) و نجفی و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر نقش ساختارهای مالی ناکارآمد تأکید داشته‌اند (۱۷)؛ اما در هیچ‌یک از این مطالعات، به صورت خاص و نظام‌مند، چالش‌های سیاسی در مقابله با فساد و نقش راهبردهای اصلاح منابع انسانی مورد تحلیل قرار نگرفته است. در واقع، آنچه در ادبیات پژوهشی ایران مغفول مانده، تأثیر مداخله‌گری‌های سیاسی بر نهادهای تصمیم‌گیر ورزشی و راهکارهای اجرایی در مواجهه با آنها است.

از سوی دیگر، تحولاتی نظیر رشد رسانه‌های اجتماعی، افزایش آگاهی عمومی و ضرورت تطبیق با استانداردهای بین‌المللی، فرصت مناسبی برای بازاندیشی در ساختارهای مدیریت ورزشی فراهم آورده است. شاملو محمودی و ولیخانی دهاقانی (۲۰۲۴) در پژوهشی تجربی، نشان داده‌اند که رسانه‌های اجتماعی در غیاب سازوکارهای رسمی نظارتی، می‌توانند به ابزار مطالبه‌گری و شفافیت بدل شوند (۱۸). در چنین شرایطی، بهره‌گیری از ظرفیت منابع انسانی متعهد، متخصص و اخلاق‌مدار در ساختارهای ورزشی می‌تواند به‌عنوان نقطه عزیمت اصلاحات ساختاری تلقی شود.

با توجه به این زمینه‌ها، پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های سیاسی و ساختاری در مقابله با فساد در مدیریت ورزش انجام شده است و با تأکید بر نقش کلیدی اصلاح منابع انسانی، می‌کوشد مدلی اجرایی برای کنترل فساد در این حوزه ارائه دهد. در این پژوهش، با استفاده از روش کیفی و تحلیل مضمون، دیدگاه‌های خبرگان حوزه‌های مدیریت ورزش، سیاست‌گذاری عمومی، حقوق، رسانه و نظارت نهادی گردآوری و تحلیل شده‌اند تا ابعاد پنهان و مغفول چالش‌های فساد سیاسی و ساختاری در ورزش کشور به‌صورت جامع شناسایی شوند. در نهایت، این پژوهش درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که مهم‌ترین چالش‌های سیاسی در مسیر مقابله با فساد در مدیریت ورزش کدام‌اند؟ چگونه می‌توان این چالش‌ها را مهار کرد؟ و چه راهبردهای مشخصی برای بهبود وضعیت موجود در ساختار منابع انسانی ورزش ایران قابل ارائه است؟ پاسخ به این سؤالات، می‌تواند به طراحی سیاست‌های کارآمدتر، تقویت شفافیت و پاسخگویی و ارتقاء حکمرانی خوب در مدیریت ورزش ایران کمک کند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی انجام گرفته است. روش پژوهش مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی است. این تحقیق، کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج آن می‌تواند در سطح سیاست‌گذاری، مدیریت ورزشی و اقدامات اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین از رویکرد کیفی بهره می‌برد تا داده‌های عمیق و بافت محور از تجارب خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزش و سیاست‌گذاری به دست آورد (۲۳).

جامعه پژوهش، شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزش، سیاست‌گذاری ورزشی و متخصصان حوزه مقابله با فساد در نهادهای دولتی و مدنی می‌باشد. برای نمونه‌گیری، از روش هدفمند استفاده شده است؛ به‌گونه‌ای که افرادی انتخاب شدند که شناخت عمیق، تجربه عملی و دیدگاه‌های کلیدی درباره موضوع تحقیق داشته باشند. فرایند انتخاب تا اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۷ نفر از خبرگان به‌عنوان نمونه نهایی برای مصاحبه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش، ادبیات نظری و نتایج پژوهش‌های پیشین طراحی گردید. سؤالات به‌گونه‌ای تنظیم شدند که مصاحبه‌شونده بتواند ضمن ارائه اطلاعات دقیق، تجارب و دیدگاه‌های خود را به‌صورت آزادانه بیان کند. کلیه مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه افراد، ضبط و پیاده‌سازی شدند.

برای ارزیابی روایی و پایایی داده‌ها در این پژوهش کیفی، از چارچوب اعتمادپذیری لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. این چارچوب شامل چهار معیار اصلی است: باورپذیری، قابلیت انتقال، وابستگی و تأییدپذیری. به‌منظور دستیابی به این معیارها، اقدامات مشخصی در مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها انجام گرفت.

- **باورپذیری:** برای افزایش صحت تحلیل‌ها، از تکنیک بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد. خلاصه‌ای از تحلیل‌های اولیه در اختیار چند نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا دیدگاه‌های اصلاحی خود را ارائه دهند. همچنین تنوع در انتخاب مصاحبه‌شوندگان و تحلیل عمیق داده‌ها به غنای یافته‌ها افزود.
- **قابلیت انتقال:** با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان با پیشینه‌های متنوع و ارائه توصیف غنی از زمینه‌های پژوهش، امکان تعمیم یافته‌ها به زمینه‌های مشابه فراهم شد.

- وابستگی: تحلیل داده‌ها توسط پژوهشگر دوم به صورت مستقل بازبینی گردید. همچنین مراحل تحلیل با ثبت دقیق فرآیندها و تصمیمات پژوهشی مستندسازی شد تا قابلیت پیگیری داشته باشد.
 - تأییدپذیری: از یادداشت‌های میدانی، مستندسازی فرآیند کدگذاری و حفظ سوابق پژوهش برای تأییدپذیری تحلیل‌ها بهره گرفته شد. همچنین پژوهشگر تلاش کرد از تأثیر سوگیری شخصی در تفسیر داده‌ها اجتناب کند.
- داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون انجام شده است. در این روش، ابتدا، مضامین اولیه از متن مصاحبه‌ها شناسایی شدند، در ادامه، با حذف موارد تکراری و هم‌معنی، مضامین اولیه شکل گرفتند. سپس مضامین اولیه در دسته‌هایی قرار گرفتند و مضامین سازمان‌دهنده را شکل دادند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده نیز در دسته‌هایی قرار گرفتند و مضامین فراگیر را شکل دادند.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic characteristics of interviewees

کد مصاحبه	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریتی (سال)	نوع سازمان	حوزه تخصصی
P1	مرد	۵۶	دکتری مدیریت ورزشی	۲۳	وزارت ورزش	مدیریت کلان ورزش
P2	مرد	۴۹	دکتری علوم سیاسی	۱۸	کمیسیون فرهنگی مجلس	سیاست‌گذاری عمومی
P3	مرد	۵۳	دکتری مدیریت راهبردی	۲۰	سازمان بازرسی	راهبردهای مقابله با فساد
P4	مرد	۴۵	دکتری مدیریت ورزشی	۱۷	فدراسیون ملی	مدیریت باشگاهی
P5	زن	۴۲	کارشناسی ارشد حقوق	۱۵	قوه قضائیه	قوانین و مقررات ورزش
P6	مرد	۵۸	دکتری جامعه‌شناسی ورزش	۳۰	دانشگاه	جامعه‌شناسی ورزش
P7	مرد	۴۸	دکتری علوم سیاسی	۲۵	مرکز پژوهش‌ها	تحلیل سیاست و فساد
P8	زن	۵۱	دکتری مدیریت دولتی	۲۲	دیوان محاسبات	کنترل و نظارت اداری
P9	مرد	۴۴	دکتری حقوق کیفری	۱۹	سازمان مبارزه با فساد	قوانین ضد فساد
P10	زن	۴۰	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	۱۴	باشگاه خصوصی	مدیریت منابع انسانی ورزش
P11	مرد	۵۲	دکتری مدیریت راهبردی	۲۱	شورای عالی ورزش	سیاست‌گذاری ورزش
P12	مرد	۴۷	دکتری جامعه‌شناسی سیاسی	۲۰	دانشگاه تهران	سیاست و رسانه
P13	زن	۵۰	دکتری مدیریت ورزشی	۲۳	دانشگاه	اخلاق ورزشی و شفافیت
P14	مرد	۵۵	دکتری حقوق عمومی	۲۸	مجلس	شفافیت و قانون‌نویسی
P15	مرد	۴۳	دکتری مدیریت ورزشی	۱۸	سازمان تربیت‌بدنی	ساختار مدیریتی ورزش
P16	زن	۴۶	دکتری مدیریت رسانه	۲۰	خبرگزاری تخصصی	رسانه‌های ورزشی
P17	مرد	۴۹	دکتری مدیریت تطبیقی	۲۴	دانشگاه دفاع ملی	مدل‌های بین‌المللی ضد فساد

در ابتدا، از متن مصاحبه‌های انجام شده، ۹۹ مضمون اولیه استخراج شد. در ادامه، با حذف موارد تکراری و هم‌معنی، ۴۳ مضمون پایه انتخاب شد. نتایج کامل تحلیل مضمون چالش‌های سیاسی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. تحلیل مضمون نهایی چالش‌های سیاسی در مقابله با فساد در مدیریت ورزش

Table 3. Final thematic analysis of political challenges in combating corruption in sports management

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
سیاست‌زدگی در ساختار مدیریت ورزش	نفوذ سیاسی در ساختار مدیریتی	انتصاب افراد وابسته به جریان‌های سیاسی	P1, P4, P7, P11
		تغییر سریع مدیران با تغییر دولت‌ها	P3, P6, P13, P15
		تحمیل مدیران ناکارآمد از سوی نهادهای فرادستی	P1, P9, P10, P14, P17
		عدم تفکیک سیاست و مدیریت در سطوح تصمیم‌گیری	P2, P5, P12
ناکارآمدی ساختارهای نظارتی و کنترلی	ضعف نظام ارزیابی و پاسخگویی	حذف شایستگان از ساختار تصمیم‌گیری	P3, P6, P10, P13
		حذف تدریجی منتقدان سیاسی از بدنه مدیریت	P2, P5, P9
		مقاومت در برابر حضور کارشناسان مستقل	P4, P8, P14, P16
		بهره‌برداری تبلیغاتی از ورزش در ایام انتخابات	P1, P7, P13, P17
فساد مالی در مدیریت ورزش	عدم شفافیت در تخصیص منابع مالی	استفاده جناحی از باشگاه‌های پرهوادار	P3, P5, P11
		جهت‌دهی سیاسی اعزام‌های بین‌المللی	P2, P6, P8, P15
		نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران	P2, P9, P14
		عدم گزارش‌دهی شفاف به افکار عمومی	P1, P5, P11, P16, P17
فساد رسانه‌ای در مدیریت ورزش	سوءاستفاده از منابع مالی در قراردادهای ورزشی	نبود سیستم بازخورد سیاستی در وزارت ورزش	P4, P7, P13, P15
		نبود سامانه ثبت تخلفات و رویه نظارتی شفاف	P3, P6, P10
		نبود نهاد مستقل برای مقابله با فساد در ورزش	P2, P7, P12, P15
		نفوذ قدرت‌های سیاسی در نهادهای نظارتی	P1, P3, P6, P14
تبلیغات جهت‌دار و وابسته به روابط مالی	رانت و تبعیض در توزیع منابع مالی	تعارض منافع در ترکیب هیئت‌رئیس فدراسیون‌ها	P4, P5, P10, P13
		ناهماهنگی میان نهادهای بالادستی ورزش	P6, P9, P12, P16
		تعارض بین سیاست‌های ملی و بین‌المللی در ورزش	P2, P5, P13
		تغییر سیاست‌ها با تغییر دولت‌ها	P1, P4, P7, P11
عدم استقلال نهادهای نظارتی	ضعف نقش دیوان محاسبات و سازمان بازرسی در ورزش	ابهام در بودجه‌های سالانه فدراسیون‌ها	P1, P4, P7, P11
		نبود نظارت واقعی بر قراردادهای مالی	P3, P6, P10, P13
		نبود سامانه اطلاعات شفاف مالی	P2, P5, P9
		وجود دلالتی در قراردادهای نقل و انتقال	P1, P6, P10, P12
تقابل منافع رسانه و مدیریت	سانسور فساد در رسانه‌های رسمی	تبانی مالی در قراردادهای اسپانسر	P3, P7, P14
		تضاد منافع در مدیریت تیم‌ها	P2, P5, P13
		حمایت مالی از تیم‌های خاص	P4, P9, P11, P15
		تخصیص ناعادلانه تسهیلات	P2, P7, P13
ضعف سواد رسانه‌ای نهادهای ناظر	نداشتن ابزار رصد فضای مجازی	روابط شخصی در واگذاری پروژه‌ها	P1, P3, P8
		ضعف نقش دیوان محاسبات و سازمان بازرسی در ورزش	P6, P9, P12, P16
		عدم استقلال نهادهای ناظر مالی در ورزش	P4, P5, P10
		جلوگیری از انتشار تخلفات مالی	P3, P5, P10, P14
عدم درک ابعاد رسانه‌ای فساد	ضعف سواد رسانه‌ای نهادهای ناظر	جهت‌دهی رسانه‌ها برای تظهير چهره مدیران	P1, P2, P8, P11
		حذف منتقدان از تریبون رسمی	P4, P7, P12, P16
		پذیرش آگهی‌ها از طرف نهادهای مشکوک	P2, P6, P9
		تبلیغ اشخاص خاص به جای تیم‌ها	P3, P11, P14
عدم استقلال روزنامه‌نگاران ورزشی	نداشتن مالکیت مشترک رسانه و باشگاه	استفاده ابزاری از رسانه برای منافع مالی	P5, P8, P13
		داشتن مالکیت مشترک رسانه و باشگاه	P1, P4, P10
		عدم استقلال روزنامه‌نگاران ورزشی	P6, P12, P15
		دخاله مدیران ورزشی در محتوای رسانه‌ای	P2, P5, P13
عدم درک ابعاد رسانه‌ای فساد	نداشتن ابزار رصد فضای مجازی	ناتوانی در تحلیل پیام‌های رسانه‌ای	P3, P6, P9
		نداشتن ابزار رصد فضای مجازی	P4, P7, P11
		عدم درک ابعاد رسانه‌ای فساد	P8, P10, P14

نتیجه تحلیل مضمون چالش‌ها نشان داد که ۴۳ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر از چالش‌های مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور می‌باشد (جدول ۲ و شکل ۱).



شکل ۱. چالش‌های مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور

Figure 1. Challenges of combating corruption in the country's sports management

در ابتدا، از متن مصاحبه‌های انجام شده، ۷۸ مضمون اولیه استخراج شد. در ادامه، با حذف موارد تکراری و هم‌معنی، ۲۵ مضمون پایه انتخاب شد. نتایج کامل تحلیل مضمون راهبردهای مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. تحلیل مضمون نهایی راهبردهای مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور با تأکید بر منابع انسانی

Table 3. Final thematic analysis of strategies to combat corruption in the country's sports management with an emphasis on human resources

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
حکمرانی شفاف	ایجاد بسترهای شفافیت مالی	ایجاد سامانه شفافیت مالی ورزش	P1, P3, P9, P13
در مدیریت ورزش	برای ارتقاء سلامت اداری منابع انسانی	انتشار گزارش‌های مالی فدراسیون‌ها	P2, P5, P14
		حسابرسی مستقل و دوره‌ای	P6, P8, P10, P15
		ثبت الکترونیکی قراردادهای ورزشی	P4, P7, P11
		انتشار عمومی بودجه باشگاه‌ها	P3, P6, P16
	استقرار نظام پیشگیری و پایش فساد	ارزیابی دوره‌ای ریسک فساد در واحدهای ورزشی	P3, P7, P10, P14
		تدوین شاخص‌های بومی ارزیابی سلامت اداری	P2, P6, P12
	شفاف‌سازی اطلاعات و دسترسی عمومی	ایجاد پایگاه اطلاعات عمومی قراردادهای ورزشی	P2, P4, P7, P10
		الزام به افشای عمومی بودجه‌های سالانه فدراسیون‌ها	P1, P5, P11, P13
		انتشار آنلاین هزینه‌کرد منابع دولتی در ورزش	P3, P6, P12
		راه‌اندازی سامانه ثبت شکایات مالی ورزش	P8, P9, P15, P17
اصلاح ساختار منابع انسانی ورزش	ارتقای پاسخگویی و سلامت اداری	تدوین آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای مدیران	P2, P5, P12, P17
		پاسخگویی عمومی مدیران در رسانه‌ها	P1, P4, P10
		اعمال سازوکار تعارض منافع	P3, P6, P13, P15
		شفاف‌سازی هدایا و پاداش‌ها	P8, P9, P11
	آموزش و فرهنگ‌سازی مقابله‌ای	آموزش ضد فساد برای مدیران تازه منصوب	P1, P5, P14
		الزام آموزش شفافیت در ساختارهای ورزشی	P2, P6, P12, P16
	اصلاح فرایندهای گزینش و انتصاب	طراحی مدل شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	P3, P7, P11, P13
		واگذاری ارزیابی مدیران به نهاد ثالث	P1, P4, P10
		طراحی پایگاه عملکردی مدیران ورزش	P6, P9, P15
نوسازی نهادی در مدیریت ورزش	بازطراحی ساختار تصمیم‌گیری	تفکیک سیاست‌گذاری از اجرا	P2, P5, P14
		کاهش تمرکز قدرت در فدراسیون‌ها	P3, P7, P12
		شوراهای مردمی ناظر بر ساختار ورزش	P4, P8, P13, P17
پشتوانه قانونی مقابله با فساد	تقویت چارچوب‌های قانونی و حقوقی	تصویب قانون اختصاصی مبارزه با فساد ورزشی	P6, P9, P15
		تطبیق قوانین داخلی با استانداردهای بین‌المللی	P2, P10, P14, P16

نتیجه تحلیل مضمون راهبردها نشان داد که ۲۵ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر از راهبردهای مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور است (جدول ۳ و شکل ۲).



شکل ۲. راهبردهای مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور

Figure 2. Strategies to combat corruption in the country's sports management

در ادامه، ماتریس پیوندی چالش‌های سیاسی و راهبردهای مقابله‌ای در مدیریت ورزش کشور با تأکید بر منابع انسانی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس پیوندی چالش‌های سیاسی و راهبردهای مقابله‌ای در مدیریت ورزش با تأکید بر منابع انسانی

Table 4. Linkage matrix of political challenges and coping strategies in sports management with emphasis on human resources

چالش‌ها / راهبردها	ایجاد بسترهای شفافیت مالی برای ارتقاء سلامت اداری	شفاف‌سازی اطلاعات و دسترسی عمومی	ارتقای پاسخگویی و سلامت اداری	آموزش و فرهنگ‌سازی مقابله‌ای	اصلاح فرایندهای گزینش و انتصاب	بازطراحی ساختار تصمیم‌گیری	نوسازی نهادهای در مدیریت ورزش	تقویت چارچوب‌های قانونی و حقوقی
انتصاب مدیران سیاسی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
حذف نخبگان و منتقدان				✓	✓	✓	✓	
استفاده سیاسی از باشگاه‌ها						✓	✓	✓
تغییرات سیاسی مکرر در مدیریت	✓		✓		✓	✓	✓	✓
ضعف شاخص‌های عملکردی			✓			✓		
نفوذ سیاسی در نهادهای ناظر			✓				✓	✓
نبود قانون خاص ضدفساد								✓
پنهان‌کاری مالی	✓	✓	✓					✓
قراردادهای غیرشفاف و مبهم	✓	✓						
سانسور فساد در رسانه‌ها							✓	✓
ترس خبرنگاران از افشاگری							✓	
ناهماهنگی نهادهای و تداخل وظایف	✓		✓		✓	✓	✓	✓

در پژوهش حاضر که باهدف شناسایی چالش‌های سیاسی در مقابله با فساد در مدیریت ورزش کشور و ارائه راهبردهای اجرایی انجام شده است، ماتریس پیوندی چالش‌ها و راهبردها نقش محوری در تلفیق یافته‌های کیفی ایفا می‌کند. این ماتریس به‌عنوان پلی میان دو بخش اصلی تحقیق – یعنی تحلیل مضمون چالش‌ها و تحلیل مضمون راهبردها – عمل کرده و نشان می‌دهد که برای هر چالش سیاسی مشخص، چه راهبرد یا راهبردهایی به‌صورت مستقیم قابل پیشنهاد هستند. با ترسیم این ماتریس، پژوهشگر توانسته است نشان دهد که برخی راهبردها چندمنظوره بوده و قابلیت پاسخگویی به چند چالش هم‌زمان را دارند (مانند راهبردهای مرتبط با شفافیت مالی یا ارزیابی عملکرد مدیران)، در حالی که برخی چالش‌ها نیازمند راهبردهای اختصاصی‌تری هستند (مانند دخالت جناح‌های سیاسی در باشگاه‌های پرهوادار). این رویکرد، ضمن تسهیل ارائه راهکارهای سیاستی، به شناسایی شکاف‌های راهبردی نیز کمک می‌کند؛ یعنی آن دسته از چالش‌هایی که تاکنون راه‌حلی روشن برای آن‌ها ارائه نشده یا نیاز به تدوین اقدامات مکمل دارند. از این‌رو، استفاده از ماتریس پیوندی در این پژوهش، نه تنها باعث تقویت انسجام درونی یافته‌ها شده، بلکه امکان ارائه الگوی کاربردی برای تصمیم‌سازان حوزه ورزش و نهادهای نظارتی را نیز فراهم کرده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که فساد در ساختار مدیریت ورزش کشور، به‌ویژه در سطوح سیاسی، ساختاری و رسانه‌ای، دارای ریشه‌هایی پیچیده و چندبعدی است. این فساد نه تنها به واسطه نقض مقررات، بلکه به دلیل نهادینه‌شدن بی‌اعتمادی، وابستگی‌های سیاسی و نبود سازوکارهای شفاف مدیریتی، در حال بازتولید است. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها بیانگر آن بود که سه مؤلفه محوری شامل «سیاست‌زدگی در ساختار ورزش»، «نظام ناکارآمد نظارت و پاسخگویی» و «فساد مالی-رسانه‌ای»، ستون‌های اصلی بازتولید فساد در ورزش کشور را تشکیل می‌دهند.

در سطح سیاست‌گذاری، نتایج پژوهش نشان داد که یکی از عمیق‌ترین دلایل شکل‌گیری فساد، نفوذ نیروهای سیاسی در ساختارهای اجرایی ورزش است. مصاحبه‌شوندگان بارها به گزینش مدیران بر اساس وابستگی‌های جناحی، نه تخصص حرفه‌ای اشاره کردند. این یافته با مطالعه نجفی و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد که نشان دادند تغییرات مکرر مدیریتی و وابستگی به دولت‌ها باعث تضعیف پایداری سازمان‌های ورزشی می‌شود (۱۷). مشابه این وضعیت، در بررسی کیسلنکو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نیز دیده می‌شود که در اتحادیه اروپا، ورود احزاب سیاسی به تصمیم‌گیری‌های ورزشی، یکی از عوامل کلیدی فساد سیستمی در ورزش بوده است (۲۳).

در این بستر، نقش راهبردی منابع انسانی بیش از پیش برجسته می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان داد که نبود سیستم ارزیابی عملکرد و شایسته‌سالاری، فضای رشد فساد را گسترش داده است. بسیاری از انتصاب‌ها فاقد شاخص‌های علمی و حرفه‌ای هستند. این وضعیت با پژوهش گلدانی و همکاران (۲۰۲۴) که بر ضرورت بازتعریف شاخص‌های صداقت، شفافیت و صلاحیت اخلاقی مدیران در نهادهای عمومی تأکید داشتند، قابل مقایسه است (۲۴).

در بُعد نظارتی، ضعف شدید در ساختارهای پاسخگویی و ارزیابی منظم عملکرد، در اغلب مصاحبه‌ها مورد اشاره قرار گرفت. نهادهای نظارتی یا قدرت اجرایی نداشتند و یا خود تحت تأثیر ملاحظات سیاسی بودند. این یافته با تحلیل کاریو ویرا مونتس^۲ و همکاران (۲۰۲۴) که نشان دادند عدم استقلال نهادهای نظارتی، باعث تداوم فساد در نظام‌های ورزشی و دولتی مکزیک شده است تطابق دارد (۲۵). همچنین بررسی پژوهش‌های داخلی از جمله پژوهش نجفی و همکاران (۲۰۲۰) نیز به همین ضعف اشاره داشته است (۱۷).

در زمینه فساد مالی و رسانه‌ای، یکی از یافته‌های کلیدی، عدم شفافیت قراردادهای، تبعیض در توزیع منابع و نفوذ رسانه‌های همسو با جریان قدرت است. برخلاف تصور عمومی که رسانه‌ها را ابزاری برای افشای فساد می‌دانند، یافته‌ها نشان داد که بخشی از رسانه‌ها، خود به مهره‌ای

1. Kyslenko
2. Carrillo-Viramontes



در زنجیره فساد تبدیل شده‌اند. این مشاهده با تحلیل کوانتات^۱ (۲۰۲۴) هم‌راستا است که در مطالعه‌ای تطبیقی بر رسانه‌های ورزشی اروپا، به نقش دوگانه آن‌ها در کنترل یا تسهیل فساد پرداخت (۲۶). در فضای ایران نیز، بررسی پژوهش رستمی و همکاران (۲۰۲۵) و حسینی پاکدهی و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که رسانه‌های رسمی، گاه به‌جای شفاف‌سازی، به سانسور تخلفات و تحریف روایات می‌پردازند (۱۲،۱۳).

یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر در تأکید ویژه بر حکمرانی شفاف و طراحی سازوکارهای بومی مقابله با فساد است. در این زمینه، یافته‌ها با مطالعه تربوی و ناستاس^۲ (۲۰۲۲) که تأکید کرده‌اند مقابله موفق با فساد در ورزش مستلزم نوسازی نهادی، اصلاح چارچوب‌های قانونی و ارتقای سواد اخلاقی مدیران است، قابل مقایسه است (۲۷). پژوهش حاضر نیز به لزوم تدوین آیین‌نامه‌های اخلاقی، ارزیابی عملکرد سالانه و پاسخگویی عمومی مدیران اشاره می‌کند.

در مقایسه تطبیقی با تجارب بین‌المللی، یکی دیگر از نکات برجسته یافته‌ها، مغفول ماندن نقش جامعه مدنی و نهادهای غیردولتی در ایران است. در حالی که بسیاری از نظام‌های موفق ضدفساد بر پایه مشارکت شهروندان، رسانه‌های مستقل و انجمن‌های تخصصی بنا شده‌اند، در ایران این ظرفیت‌ها اغلب محدود، سانسور شده یا فاقد قدرت اجرایی هستند. این موضوع با مطالعات یونسکو و همچنین پژوهش اشچاکین^۳ و همکاران (۲۰۲۳) و ویتکوسکی و همکاران (۲۰۲۲) که بر تقویت سامانه‌های گزارش مردمی و حمایت از روزنامه‌نگاران ورزشی تأکید کرده‌اند، هم‌راستا است (۱۴،۲۸).

به طور کلی، پژوهش حاضر بر پایه پارادایم حکمرانی خوب استوار است و نشان می‌دهد که مقابله با فساد نیازمند هم‌زمانی سه مؤلفه شفافیت، پاسخگویی و مشارکت است. همان‌طور که گزارش دفتر مقابله با مواد مخدر و جرم سازمان ملل متحد نیز نشان داده، نظام‌هایی موفق‌ترند که چارچوب قانونی منسجم، داده‌های باز و سازوکارهای پاسخگویی را توأمان پیاده‌سازی کرده‌اند (۷).

مضاف بر این، یکی از راهبردهای اجرایی پیشنهادی، استفاده از فناوری‌های نوین مانند بلاک‌چین در ثبت قراردادها و مدیریت منابع مالی ورزشی است. این پیشنهاد با مطالعه پژوهشگران داخلی نظیر قربانی و همکاران (۲۰۲۰) و جلیلود و همکاران (۲۰۲۴) که بر کاربرد فناوری‌های شفاف‌ساز در نظام سلامت و ورزش تأکید کرده‌اند، همخوان است (۲۹،۳۰).

از منظر مدیریت منابع انسانی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از چالش‌های سیاسی و ساختاری شناسایی شده، ریشه در ضعف‌های مزمن در نظام منابع انسانی ورزش دارند. عدم تعریف شاخص‌های شایستگی، فقدان نظام ارزیابی عملکرد، نبود مسیر ارتقای حرفه‌ای و عدم استقلال در انتصاب مدیران، منجر به شکل‌گیری محیطی شده است که در آن فساد، به راحتی بازتولید می‌شود. این وضعیت از دیدگاه نظریه‌های نوین منابع انسانی، به ضعف در همسویی اهداف فردی و سازمانی، کاهش سرمایه روان‌شناختی کارکنان و تضعیف رفتارهای اخلاقی سازمانی منجر می‌شود. یافته‌ها نشان داد که در غیاب نظام‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری و پاسخگویی، انتصابات سیاسی و فاقد صلاحیت، نه تنها موجب نارضایتی و بی‌اعتمادی درون سازمانی می‌شوند، بلکه بستر تصمیم‌گیری‌های رانتی و فسادزا را نیز فراهم می‌سازند. از این رو، اصلاح ساختار منابع انسانی باید در قالب طراحی سازوکارهای ارزیابی عملکرد، آموزش ضدفساد، تدوین آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای و تفکیک نهادهای ارزیاب و اجرایی صورت گیرد تا تحول واقعی در حکمرانی ورزش شکل یابد.

در نهایت، تحلیل یافته‌ها نشان داد که هرگونه مبارزه ساختاری با فساد بدون تغییر در نگرش و صلاحیت منابع انسانی محکوم به شکست خواهد بود. مدیران شایسته، آموزش دیده و پاسخگو می‌توانند فضای اعتماد و اخلاق حرفه‌ای را بازسازی کنند. از این رو، پیشنهاد می‌شود که سامانه ملی شفافیت مالی ورزش که کلیه قراردادها، مزایده‌ها و تخصیص بودجه‌ها در آن ثبت و برای عموم قابل مشاهده باشد، ایجاد شود. قانون اختصاصی مبارزه با فساد ورزشی با تعاریف دقیق، مسئولیت‌های مشخص و ضمانت اجرای قوی؛ تشکیل کمیته‌های مستقل برای انتصاب مدیران ورزشی با رویکرد شایسته‌سالاری و خارج از نفوذ سیاسی؛ تفکیک ساختاری بین سیاست‌گذاری و اجرا در وزارت

1. Cuñat

2. Triboni and Nastas

3. Shchukin



ورزش و سایر نهادهای ورزشی، طراحی و ایجاد شود. نهاد مردمی و رسانه‌ای نظارت بر ورزش با حمایت حقوقی و نهادی از خبرنگاران و فعالان ضد فساد ایجاد شود. از فناوری‌های نوین مانند بلاک چین برای کنترل مالی و جلوگیری از تبانی در قراردادها استفاده شود. دوره‌های آموزش ضد فساد به صورت الزامی برای کلیه مدیران جدید در حوزه ورزش گنجانده شود. همچنین، رده‌بندی شفافیت فدراسیون‌ها و انتشار عمومی آن برای ارتقاء رقابت سالم مدیریتی ایجاد شود که بتواند نقشه عملیاتی برای اصلاح ساختار موجود ارائه دهد.

درمجموع، این پژوهش می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای سیاست‌گذاران، مدیران و نهادهای ناظر در حوزه ورزش تلقی شود. الگویی که اجرای آن، گامی مهم در جهت بازسازی اعتماد عمومی، ارتقاء حکمرانی خوب و مقابله مؤثر با فساد در ورزش کشور خواهد بود.

ملاحظات اخلاقی: این تحقیق با رعایت کامل اصول اخلاقی انجام شده است. پژوهشگران در فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها کوشیده‌اند از هرگونه تعصب خودداری کنند.

حامی مالی: این پژوهش، هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: تعارض منافی در این پژوهش وجود نداشته است.

تشکر و قدردانی: از کلیه افرادی که ما را در این پژوهش یاری رساندن کمال تشکر و قدردانی را داریم.

Reference

- Gupta CM, Gottschalk P. Convenient Sport Corruption. In *Trusted White-Collar Defendants: The Courtroom as a Theater Scene* 2023 Aug 10 (pp. 157-171). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-38433-2_12.
- Turkova V. Corruption in sports as assessed by students. *Alma mater. Vestnik Vysshey Shkoly*. 2024. 39-41. 10.20339/AM.03-24.039.
- Kuryliuk Y, Shvedova H, Karpenko M, Kushnir Y, Sitsinskiy N. Criminal liability for offenses related to corruption in sports. *Sport TK: revista euroamericana de ciencias Del deporte*. 2022(11):495-503. 43. 10.6018/sportk.523851.
- Begović M. Corruption in sports: Lessons from Montenegro. *International review for the sociology of sport*. 2023 Feb; 58(1):126-45. 101269022210941. 10.1177/10126902221094186. 2022.
- Kang, S. The Reality of Sports Corruption and Its Regulatory Legal System. *Kyung Hee Law Journal*. 2023. 57. 249-278. 10.15539/KHLJ.57.4.8. 2022.
- Mansouri H, SADEGHI Boroujerdi S, Dickson G, Norouzi Seyed Hossini R. The Financial Corruption Process in the Iranian Football Governance: A Grounded Theory. *Asian Journal of Sport History & Culture*. 2024 Jan 2; 3(1):63-88. 10.1080/27690148.2024.2337166.
- United Nations Office on Drugs and Crime – UNODC. Safeguarding Sport from Corruption and Economic Crime. 2025. <https://www.unodc.org/unodc/en/safeguardingsport>
- Ghorbani A, Ghorbani A, Ghorbani A. Legal Analysis and Countermeasures against Organized Crime in Sports: Impact on the Integrity of the International Sports System. 2025. <https://doi.org/10.20944/preprints202505.1632.v1>
- Sari R, Muslim M. Accountability and transparency in public sector accounting: A systematic review. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*. 2023 Dec 31; 3(2):90-106. <https://doi.org/10.52437/amar.v3i2.302>
- Pavlinov A. Corruption in the field of international and Russian sport. *Russian Journal of Legal Studies (Moscow)*. 2019; 6(4):121-8. 10.17816/RJLS33992.
- Khazaei M, Taghvaei R. The relationship between accountability, transparency, and administrative integrity in government offices. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 2023. 89, 259-278. <https://www.magiran.com/p2604283> [In Persian]



12. Rostami J. Ghorbani Qahfarokhi L. Farahani A. The role of social media in exposing sports corruption: Opportunities and challenges. *Journal of Communication Management in Sports Media*, Payame Noor University. 2025. <https://doi.org/10.30473/jsm.2025.73316.1940>. **[In Persian]**
13. Hosseini Pakdehi A. Zargari M R. The role of sports media in the emergence of corruption in Iran's football industry. *Journal of Cultural-Communication Studies*. 2024. 66, 7-42. https://www.jccs.ir/article_200503_518ab50ee0ee353a1499725b0beb73d5.pdf. **[In Persian]**
14. Witkowski K, Stalowski R. The phenomenon of corruption in sports on the example of soccer games in Poland. *Archives of Budo Science of Martial Arts and Extreme Sports*. 2022. 18. 11-15. https://www.researchgate.net/publication/369134372_The_phenomenon_of_corruption_in_sports_on_the_example_of_soccer_games_in_Poland.
15. Kosygina L. Kosygin V. Criminal-Legal Counteraction of Corruption in the Sphere of Sports: Foreign Experience (by the Example of the USA and Germany). *Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*. 2023. 1. 206-213. 10.17803/2311-5998.2022.98.10.206-213.
16. Mahmoudi A, Honari H, Younesi J, Shahlai Bagheri J. Exploring the underlying and interfering factors of corruption in the Iranian football industry. *Journal of Sports Management*, 2019. 10(4), 661-685. <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.228031.1790> **[In Persian]**
17. Najafi Kaluri M. Hami M. Shojaei V. Bagherian Farahabadi M. Indicators and components affecting financial corruption in the Iranian sports industry. *Journal of Sports Management*, 2020. 9(1), 119-134. <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7138> **[In Persian]**
18. Shamlou Mahmoudi E, & Valikhani Dehaghani M. Identifying components of organizational transparency model for promoting administrative integrity through the mediating role of social media. *Journal of Media Studies*. 2024. 13(4): 1-20. <http://doi.org/10.22034/lrsi.2024.470879.1215> **[In Persian]**
19. Rezai Sh. Salehipour M. An analysis of the factors influencing the development of Iran's sports industry using the grounded theory approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2019. 6(1): 89-107. SID. <https://sid.ir/paper/376908/en>. **[In Persian]**
20. Sadat Al-Husseini M. Zarei A. Haji Anzahai Z. Identifying factors affecting the formation of corruption in Iranian professional sports. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 2021. 20(54): 75-96. <https://sid.ir/paper/376908/en> **[In Persian]**
21. Darvishi A. Taheri A. Dosti M. Factors of corruption in Iranian football. *Sports Management and Development*, 2021. 10(3): 190-204. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5063> **[In Persian]**
22. Nowell L S. Norris J M. White D E. Moules N J. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. 2017 16(1): 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
23. Kyslenko D, Podliehaiev K, Zarubei V, Kuzmichova-Kyslenko E, Rymarchuk O. Types of corruption crimes in sports in the countries of the European Union. *Retos*. 2024 Jun 1;55:249-58.10.47197/retos.v55.103482.
24. Goldani M R. Amirkabiri A. Rezaeian A. Conceptualization of integrity for controlling administrative corruption. *Perspectives of Public Management*. 2024. 15(3): 15-33. <https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234232.1366> **[In Persian]**
25. Viramontes JA, Hernández MS, Guzman DV, Soto AL. A survey of political corruption in Mexico: economic and political consequences. 2024. 10.59899/Ges-cono-70-C3.
26. Cuñat AV. Sports and corruption in the Field of European Criminal law: A Pending Issue. *EuCLR European Criminal Law Review*. 2024 Dec 3; 14 (3):320-44. 10.5771/2193-5505-2024-3-320.
27. Triboi V, Nastas N. The Fight against Corruption in Sport: International and National Experience. *LUMEN Proceedings*. 2022. 17. 674-683. 10.18662/wlc2021/68.
28. Shchokin R, Oliynyk V, Bondarenko O, Kyslenko DP, Kolos O, Tymoshenko YP. Sport management in the context of criminal liability for corruption. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*. 2023(48):708-19. 708-719. 10.47197/retos.v48.96768.



29. Ghorban M, Mohammadi E, Zareian H. Developing a corruption management model in Iranian sports. New approaches in sports management. 2020. 7 (26): 121-138. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1207-en.html> **[In Persian]**
30. Jalilvand MA, Raeisi AR, Shaarbafchizadeh N. Hospital governance accountability structure: a scoping review. BMC Health Services Research. 2024 Jan 10; 24 (1):47. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10135-0>.

