



Research Paper

Identification of the Determinants of Managerial Corruption in Talent Management within Youth Football Clubs of Tehran Province

Mahboobeh Rouzbahani¹, Seyedeh Tahereh Mousavi Rad², Abdolrahim Shahrderazi³

1. Assistant Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. MSc in Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 13 October 2025

Accepted: 24 January 2026

Abstract

Objective: This study aimed to identify the Determinants of Managerial Corruption in Talent Management within Youth Football Clubs in Tehran Province.

Methodology: The research was applied in purpose and used a mixed-method (qualitative–quantitative) design. In the qualitative phase, the fuzzy Delphi technique was applied with 20 experts in sports management and football clubs of Tehran Province, leading to the identification of 42 initial indicators. Through three rounds of consensus, these indicators were grouped into five main dimensions: financial, ethical, organizational, political, and socio-cultural. Kendall's coefficient of concordance increased from 0.41 in the first round to 0.71 in the third, indicating convergence of expert opinions. In the quantitative phase, the statistical population included managers, assistants, head coaches, and coaches of youth football clubs in Tehran. Out of 300 distributed questionnaires, 278 valid ones were returned. The researcher-made questionnaire, developed based on qualitative results, showed acceptable validity and reliability (α , CR > 0.7). Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Results: The results showed that financial, ethical, and organizational factors had the strongest direct effects on the formation of managerial corruption, while political and socio-cultural factors had weaker but significant effects. Moreover, strategic talent management and organizational consensus were key elements in reducing managerial corruption.

Conclusion: Establishing transparent policies, strengthening control systems, and adopting a strategic approach to talent management can play an important role in preventing managerial corruption in youth football.

Keywords: Football talent identification; Organizational consensus; Fuzzy Delphi.

To cite this article:

Rouzbahani M, Mousavi Rad T, Shahrderazi A. Identification of the Determinants of Managerial Corruption in Talent Management within Youth Football Clubs of Tehran Province. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(2):345-365. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.16903.2797>

Corresponding Author: Mahboobeh Rouzbahani

Email: m.rouzbahani@pnu.ac.ir



Extended Abstract

Summary

This study aimed to identify and explain the factors shaping managerial corruption in the management of youth football clubs in Tehran. Using an exploratory mixed-method design, the qualitative phase applied the fuzzy Delphi technique with sport management experts. In contrast, the quantitative phase tested the extracted model among managers, assistants, head coaches, and coaches of youth football clubs. The findings revealed that managerial corruption is a multidimensional phenomenon influenced mainly by financial, ethical, and organizational factors. The study concludes that transparent policies, strategic talent management, standardized assessment procedures, and stronger monitoring systems can substantially reduce corruption in youth football talent management.

Introduction

Talent identification and development are essential for sustainable sport success because they determine how young athletes are selected, trained, and guided toward elite performance (1). In football, the integrity of talent management affects athletes' careers, club performance, public trust, and national sport development (2). However, favoritism, bribery, nepotism, political pressure, and non-transparent decision-making may undermine fairness and exclude deserving talents (3,4). These challenges can weaken organizational justice and reduce confidence in youth football systems. Therefore, this study sought to identify the factors shaping managerial corruption in youth football clubs in Tehran and propose practical solutions.

Methodology and Approach

This applied study used an exploratory mixed-method design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews and the fuzzy Delphi technique. The expert panel consisted of 20 specialists in sport management and football clubs in Tehran Province, including club managers, executive directors, technical experts, talent identification specialists, and university researchers. The first Delphi round identified 42 initial indicators of managerial corruption. After screening, merging similar indicators, and obtaining expert consensus over three rounds, the indicators were classified into five main dimensions: financial, ethical, organizational, political, and socio-cultural. Kendall's coefficient of concordance was used to examine the level of agreement among experts. The coefficient increased from 0.41 in the first round to 0.57 in the second round and 0.71 in the third round, indicating a high level of convergence among expert opinions.

In the quantitative phase, the statistical population included managers, assistants, head coaches, and coaches of youth football clubs in Tehran. Based on Cochran's formula, the required sample size was 279 participants. To reduce the effect of attrition, 300 questionnaires were distributed, of which 278 valid questionnaires were returned and analyzed. The research instrument was a researcher-made questionnaire developed from the qualitative findings. It included demographic questions and 42 closed-ended items measured on a five-point Likert scale. Content validity was assessed by 12 sport management experts using the content validity ratio and content validity index. Construct validity was examined through confirmatory factor analysis in SmartPLS. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability. All Cronbach's alpha and composite reliability values were above 0.70, and average variance extracted values were above 0.50, confirming acceptable reliability and convergent validity. Discriminant validity was also confirmed using the Fornell–Larcker criterion. Finally, the structural model was tested using partial least squares structural equation modeling.

Result and Conclusion

The qualitative findings showed that managerial corruption in youth football club management is not limited to financial misconduct. Rather, it is shaped by an interconnected set of financial, ethical, organizational, political, and socio-cultural factors. Financial factors included bribery, illegal payments, misuse of resources, and informal monetary exchanges in player selection and development. Ethical factors included favoritism, nepotism, discrimination, and prioritizing personal relationships over merit. Organizational factors referred to weak monitoring systems, lack of transparency, unclear selection criteria, and the absence of standardized



procedures. Political factors involved external pressures and interference in managerial decisions, while socio-cultural factors reflected tolerance of informal relations, weak accountability norms, and public distrust in youth football systems.

The quantitative results supported the qualitative findings. Financial, ethical, and organizational factors had the strongest direct effects on the formation of managerial corruption, whereas political and socio-cultural factors had weaker but still significant effects. Among the talent management-related components, strategic talent management and organizational consensus on the meaning of talent were identified as the most influential elements. This means that corruption becomes more likely when clubs lack a clear strategy for identifying and developing players, or when coaches, managers, and decision-makers do not share a common definition of talent.

The measurement model showed acceptable psychometric quality. Cronbach's alpha and composite reliability values exceeded 0.70 for all constructs. The AVE values were higher than 0.50, indicating convergent validity. The structural model also showed good explanatory and predictive power. The average R^2 value was approximately 0.666, suggesting that the model explained a considerable proportion of variance in the dependent constructs. The average Q^2 value was approximately 0.389, confirming the predictive relevance of the model. Fit indices also indicated acceptable model fit, including $CMIN/DF = 3.19$, $RMSEA = 0.052$, $GFI = 0.97$, $TLI = 0.96$, $CFI = 0.94$, $NFI = 0.93$, and $PNFI = 0.59$.

Overall, the findings demonstrate that managerial corruption in youth football talent management is a structural and systemic issue. It cannot be controlled only through ethical recommendations or individual warnings. Instead, prevention requires redesigning the talent identification ecosystem. The study recommends developing transparent selection criteria before each talent identification program, digitally recording player evaluation scores, requiring second-level assessment for borderline cases, using conflict-of-interest forms for coaches and talent scouts, and establishing an integrated provincial talent identification system. It is also suggested that youth football clubs prepare a three-year talent development roadmap and report their annual performance to the football board. Moreover, mandatory training courses for coaches and managers should be implemented to improve their skills in player evaluation and talent development. Finally, a formal ethical code, an anonymous reporting system, and periodic independent audits can strengthen organizational accountability and reduce opportunities for corruption. These measures can improve fairness, restore public trust, protect young athletes' rights, and support the sustainable development of football in Tehran and Iran.

Ethical Considerations: Participation in this study was voluntary, and informed consent was obtained from all participants. The confidentiality of participants' information was ensured, and the collected data were used solely for research purposes.

Funding: The author declares that there are no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Authors' Contributions: The authors contributed to the design of the study, data collection, data analysis, interpretation of findings, and preparation of the manuscript.

Conflicts of interest: The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Acknowledgment: The authors sincerely appreciate all experts and participants who contributed to this research.

References

1. Zhao J, Xiang C, Kamalden TFT, Dong W, Luo H, Ismail N. Differences and relationships between talent detection, identification, development and selection in sport: A systematic review. *Heliyon*. 2024;10(6).
2. Hoye R, Smith ACT, Nicholson M, Stewart B, Westerbeek H. *Sport management: Principles and applications*. 4th ed. London: Routledge; 2015.
3. Khosravi N, Bagheri H, Hassan A, Beigi H, Khalid J. Strategies for the effective development of talent in Iranian football players by foreign coaches and legionnaires. *Eurasian Research in Sport Science*. 2024;2(2):96–112.
4. Mansouri A. Corruption and governance in Iranian football: Challenges of transparency. *J Sport Ethics*. 2024;9(1):55–68.





شناسایی عوامل شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال پایه استان تهران

محبوبه روزبهانی^۱، سیده طاهره موسوی راد^۲، عبدالرحیم شهردرازی^۳

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۱

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال پایه استان تهران انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها ترکیبی (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی، با استفاده از روش دلفی فازی و نظر ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌های فوتبال استان تهران، ۴۲ شاخص اولیه شناسایی شد. این شاخص‌ها طی سه مرحله اجماع، در قالب پنج بُعد اصلی مالی، اخلاقی، سازمانی، سیاسی و فرهنگی-اجتماعی طبقه‌بندی گردید. ضریب توافق کندال از ۰/۴۱ در دور نخست به ۰/۷۱ در دور سوم افزایش یافت که بیانگر همگرایی دیدگاه خبرگان بود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، سرمربیان و مربیان باشگاه‌های فوتبال پایه شهر تهران بود. از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۲۷۸ پرسشنامه سالم جمع‌آوری شد. پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های کیفی طراحی و روایی محتوایی آن توسط خبرگان و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ مناسب ارزیابی گردید. داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد عوامل مالی، اخلاقی و سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر شکل‌گیری فساد مدیریتی دارند، در حالی‌که عوامل سیاسی و فرهنگی-اجتماعی اثر ضعیف‌تر اما معناداری داشتند. همچنین، مدیریت استعداد استراتژیک و توافق سازمانی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در کاهش فساد مدیریتی بودند. **نتیجه‌گیری:** استقرار سیاست‌های شفاف، تقویت نظام‌های کنترلی و اتخاذ رویکرد راهبردی در مدیریت استعداد می‌تواند نقش مؤثری در پیشگیری از فساد مدیریتی در فوتبال پایه ایفا کند.

واژه‌های کلیدی: استعدادیابی فوتبال، توافق سازمانی، دلفی فازی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

روزبهانی محبوبه، موسوی راد طاهره، شهردرازی عبدالرحیم. شناسایی عوامل شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال پایه استان تهران. مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۵؛ ۱۳(۲): ۳۴۵-۳۶۵. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.16903.2797>

نویسنده مسئول: محبوبه روزبهانی

Email: m.rouzbahani@pnu.ac.ir



مقدمه

فساد مدیریتی در سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه ورزش، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که می‌تواند کارآمدی، شفافیت و عدالت سازمانی را به‌طور جدی تهدید کند. گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که فساد ورزشی در قالب‌هایی مانند رشوه، تبانی، جانبداری، سوءاستفاده از اختیارات و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف بروز می‌یابد و پیامدهای آن، نه‌تنها عملکرد سازمانی بلکه اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱، ۲). شفافیت بین‌الملل در گزارش جهانی فساد ورزشی خود تأکید می‌کند که فساد در ورزش، ساختاری، گسترده و در بسیاری از کشورها رو به افزایش است و نظام‌های نظارتی موجود توان مقابله مؤثر با آن را ندارند. (۳).

در این میان، فوتبال پایه یکی از آسیب‌پذیرترین بخش‌های ورزش در برابر فساد مدیریتی است؛ زیرا تصمیمات اولیه در این سطح، مسیر رشد و آینده حرفه‌ای بازیکنان نوجوان را تعیین می‌کند. همچنین یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را در این زمینه مختل کند، فساد مدیریتی است؛ پدیده‌ای که با نفوذ در تصمیم‌گیری‌های ورزشی، عدالت را تضعیف کرده و مسیر رشد استعدادها و واقعی را مسدود می‌سازد (۵). مطالعات نشان داده‌اند که اعمال نفوذ، پرداخت‌های غیرقانونی، تبعیض، روابط غیررسمی و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای در فرآیندهای انتخاب و پرورش بازیکنان در فوتبال پایه، از مهم‌ترین نمودهای فساد مدیریتی در باشگاه‌ها هستند و این انحراف‌ها موجب حذف استعدادها و واقعی، تضعیف عدالت و هدررفت سرمایه انسانی می‌شود (۴، ۶). سازمان ملل متحد نیز در گزارش اخیر خود درباره سلامت ورزش تأکید می‌کند که نارسایی در ساختارهای انتخاب بازیکنان و نبود شفافیت در تصمیم‌گیری، بستر شکل‌گیری فساد را در رده‌های پایه تقویت می‌کند (۷). فساد مدیریتی را می‌توان رفتاری منحرف دانست که با نقض قوانین، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی و اجتماعی همراه است (۱). سازمان شفافیت بین‌الملل، آن را سوءاستفاده از اختیارات محول‌شده برای کسب منافع شخصی تعریف کرده است (۲). این تعاریف نشان می‌دهد که فساد، تنها به ابعاد مالی محدود نیست؛ بلکه نوعی اختلال در نظام تصمیم‌گیری و ساختار مدیریتی است که پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه به همراه دارد. پژوهش‌های متعددی بیان کرده‌اند که فساد، موجب افت بهره‌وری سازمانی، افزایش هزینه‌ها، کاهش سرمایه اجتماعی و تضعیف عدالت می‌شود (۱۱، ۱۲). در حوزه ورزش، این پیامدها به شکل ملموس‌تر دیده می‌شوند؛ چراکه ورزش علاوه بر بُعد اقتصادی، نهادی فرهنگی و اجتماعی است که مستقیماً با اعتماد عمومی پیوند دارد (۱۳).

ابعاد فساد مدیریتی متنوع است. بُعد مالی شامل رشوه، اختلاس و سوءاستفاده از منابع است. بُعد اخلاقی در تبعیض، جانبداری یا خویشاوندسالاری نمود پیدا می‌کند. بُعد سازمانی به نبود شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی اشاره دارد و بُعد سیاسی به فشارهای بیرونی بر مدیران مربوط می‌شود (۱۴). نمونه‌های جهانی نیز این مسأله را روشن می‌کنند. رسوایی‌های مالی در فیفا، پرونده‌های تبانی در المپیک و حتی دستکاری نتایج مسابقات بین‌المللی، همگی نشان می‌دهند که فساد ورزشی یک چالش فراگیر جهانی است (۱۵). گزارش‌های بین‌المللی از جمله سازمان بین‌المللی پلیس جنایی نشان می‌دهند که فساد ورزشی یک چالش جهانی با پیامدهای امنیتی، اقتصادی و اجتماعی است (۱۶). همچنین گزارش‌های دفتر مقابله با مواد مخدر و جرم سازمان ملل متحد^۱ و شرکت بین‌المللی، علیه فساد در ورزش^۲ تأکید می‌کنند که فساد، تنها با تقویت چارچوب‌های قانونی و نظارت‌های چند سطحی قابل کنترل است (۱۷، ۱۸). ابزارهای پیشرفته تحلیل ریسک نیز نشان داده‌اند که بسیاری از نارسایی‌های ورزشی ناشی از ضعف سازوکارهای حکمرانی است (۳). همچنین سطح اجتماعی، فساد ورزشی موجب کاهش اعتماد عمومی و تضعیف سرمایه اجتماعی می‌شود؛ موضوعی که پژوهش‌های جدید به‌صورت تجربی به آن پرداخته‌اند (۹، ۱۹).

فساد مدیریتی، پیامدهای گسترده‌ای برای نظام ورزش دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فساد منجر به افت عملکرد ورزشی، ناکارآمدی ساختاری، کاهش بهره‌وری سازمان‌ها، و تضعیف مشروعیت و اعتماد اجتماعی می‌شود (۸). همچنین مطالعات اقتصادی و مدیریتی نشان داده‌اند که فساد با کاهش شایسته‌سالاری، تخریب فرآیندهای توسعه انسانی و بی‌انگیزگی نیروهای مستعد ارتباط مستقیم دارد (۹). این

1. UNODC

2. IPACS



اثرات در فوتبال پایه شدیدتر است؛ زیرا کوچک‌ترین انحراف در مراحل استعدادیابی یا پرورش استعداد، می‌تواند آینده حرفه‌ای بازیکنان و حتی جایگاه ملی فوتبال را تغییر دهد (۱۰).

استعدادیابی در ورزش قهرمانی، فرایندی علمی، پیچیده و چندمرحله‌ای است که از تشخیص اولیه تا انتخاب نهایی ورزشکاران با پتانسیل بالا را دربر می‌گیرد. این فرایند، پایه‌گذار نظام توسعه استعدادهای ورزشی و از ارکان اصلی موفقیت کشورها در رقابت‌های بین‌المللی به شمار می‌آید؛ لذا پیوند مؤثر میان مراحل تشخیص، شناسایی، پرورش و انتخاب استعداد، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری مسیر رشد ورزشکاران نخبه و ارتقای عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد (۱۳). از طرفی با توجه به اینکه ورزش یکی از عرصه‌هایی است که مدیریت در آن نقشی تعیین‌کننده دارد و آثار آن نه تنها بر رشد فردی ورزشکاران بلکه بر توسعه اجتماعی و ملی نیز نمایان می‌شود (۱۴). در چنین بستری، مدیریت استعداد به عنوان رویکردی علمی برای شناسایی، پرورش و هدایت افراد توانمند، جایگاهی محوری در ادبیات مدیریت منابع انسانی و ورزشی به دست آورده است (۲۱). کیفیت این فرآیند می‌تواند مسیر زندگی ورزشکاران و همچنین آینده باشگاه‌ها و تیم‌های ملی را شکل دهد؛ اما هنگامی که سازوکارهای استعدادیابی در معرض تبعیض، تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و سوءاستفاده‌های مدیریتی قرار گیرند، ظرفیت‌های فردی و اجتماعی از بین رفته و آینده ورزش با تهدیدهای جدی مواجه خواهد شد (۲۴، ۲۲).

پرورش استعداد در جوامع معاصر، تنها مسأله‌ای فردی یا خانوادگی نیست؛ بلکه ارتباط مستقیمی با توسعه پایدار و سرمایه اجتماعی دارد. صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی باور دارند که توانایی کشورها در شناسایی و بهره‌برداری از استعدادهای انسانی، یکی از شاخص‌های بنیادین قدرت ملی است (۲۱). در دهه‌های اخیر، توسعه سرمایه انسانی ورزشی زمانی اثربخش تلقی می‌شود که نظام‌های استعدادیابی، شفاف، علمی و مبتنی بر اصول حرفه‌ای باشند؛ موضوعی که پژوهش‌های بین‌المللی نیز بر آن تأکید کرده‌اند (۴). ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ چراکه در قرن حاضر فراتر از فعالیتی تفریحی، به صنعتی پرمفعت و ابزاری برای دیپلماسی فرهنگی و اجتماعی تبدیل شده است؛ بنابراین، نادیده گرفتن استعدادها در ورزش می‌تواند پیامدهایی عمیق‌تر از ناکامی فردی به همراه داشته باشد و منجر به هدررفت سرمایه انسانی و تضعیف جایگاه ملی شود (۱۹).

مدیریت استعداد به عنوان یکی از مباحث کلیدی منابع انسانی در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمانی را به خود جلب کرده است. بر اساس تعاریف، استعداد ترکیبی از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه افراد است و مدیریت استعداد شامل شناسایی، پرورش و نگهداشت این منابع ارزشمند می‌شود (۲۳). سازمان‌هایی که نظام مدیریت استعداد کارآمدی را طراحی و اجرا می‌کنند، نه تنها از کارایی بالاتری برخوردار خواهند شد بلکه می‌توانند در سطح ملی و بین‌المللی نیز جایگاه رقابتی مستحکمی کسب کنند. شواهد داخلی نشان داده‌اند که فقدان سیاست‌های مشخص در زمینه استعدادیابی و حمایت از افراد نخبه، منجر به هدررفت منابع انسانی و مالی در سازمان‌های ورزشی می‌شود (۲۴). همچنین نشان داده شده که بهره‌گیری از الگوهای نوین مدیریت استعداد در باشگاه‌های ورزشی می‌تواند موجب ارتقای کیفیت عملکرد ورزشکاران و افزایش احتمال موفقیت تیم‌های ملی گردد (۲۵).

در ادبیات جهانی، مدل‌های متنوعی برای مدیریت استعداد معرفی شده است. مدل شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی^۱ بر شناسایی کارکنان کلیدی و سرمایه‌گذاری هدفمند بر آن‌ها تأکید دارد، در حالی که مدل مک کنسی^۲ چرخه‌ای سه‌مرحله‌ای از جذب، پرورش و نگهداشت استعداد را ارائه می‌کند. همچنین، مفهوم بانک استعداد^۳ به عنوان راهکاری برای تضمین دسترسی مستمر به نیروهای توانمند مطرح شده است (۲۵). اهمیت این مدل‌ها در حوزه ورزش دوچندان است؛ زیرا ورزشکاران نخبه معمولاً در بازه زمانی محدودی به اوج می‌رسند و هرگونه ضعف در شناسایی یا هدایت آن‌ها می‌تواند فرصت‌های ملی را از بین ببرد. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد در ورزش و شواهد به دست آمده از پژوهش‌های داخلی و خارجی، روشن است که هرگونه اختلال در این فرآیند می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد. اگر استعدادیابی و پرورش ورزشکاران در بستری سالم و شفاف انجام نشود، نه تنها فرصت‌های فردی و اجتماعی از بین

1. CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)

2. McKinsey

3. Talent Poo



می‌رود، بلکه سرمایه انسانی کشور نیز به هدر خواهد رفت (۲۲). یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند این فرایند را مختل کند، فساد مدیریتی است؛ پدیده‌ای که با نفوذ در تصمیم‌گیری‌های ورزشی، عدالت را تضعیف کرده و مسیر رشد استعدادها و واقعی را مسدود می‌سازد (۲۲). یافته‌های داخلی نیز بر این موضوع صحت می‌گذارند. محمودی و همکاران (۲۰۱۹)، نشان داد که فساد در ورزش ایران بیشتر به صورت اعمال نفوذ در انتخاب بازیکنان و تبعیض در تخصیص منابع نمایان می‌شود (۲۴). منصوری (۲۰۲۴)، ضعف نظام‌های نظارتی و مالی در فوتبال ایران را عاملی کلیدی در شکل‌گیری فساد دانسته است (۴). پودلیهایف^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، نیز سوءاستفاده از اختیارات و روابط خویشاوندی را از مهم‌ترین دلایل بروز فساد در باشگاه‌های ورزشی معرفی کرده‌اند (۲۲). این شواهد نشان می‌دهد که فساد در ورزش ایران ترکیبی از عوامل اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی است و پیامد این شرایط تنها به هدررفت منابع مالی محدود نمی‌شود؛ بلکه اعتماد خانواده‌ها به عدالت سازمانی نیز کاهش می‌یابد و استعدادها جوان انگیزه ادامه مسیر ورزشی را از دست می‌دهند. ارتباط فساد مدیریتی با مدیریت استعداد زمانی پررنگ‌تر می‌شود که فرآیند شناسایی و پرورش ورزشکاران دستخوش تبعیض و سوءاستفاده گردد. هنگامی که معیارهای علمی نادیده گرفته می‌شوند و تصمیم‌ها بر مبنای روابط یا منافع مالی اتخاذ می‌شوند، استعدادها واقعی کشف نشده و منابع کشور به هدر می‌رود. مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که فساد در فرآیندهای استعدادیابی موجب افت کیفیت تیم‌ها و کاهش اعتماد خانواده‌ها می‌شود. در ایران نیز بسیاری از خانواده‌ها نسبت به فرآیندهای گزینش در فوتبال پایه بی‌اعتماد شده‌اند و این مسأله پیامدهای اجتماعی گسترده‌ای در پی دارد (۲۲).

در دهه‌های اخیر، توسعه سرمایه انسانی ورزشی، زمانی اثربخش تلقی می‌شود که نظام‌های استعدادیابی، شفاف، علمی و مبتنی بر اصول حرفه‌ای باشند؛ موضوعی که پژوهش‌های بین‌المللی نیز بر آن تأکید کرده‌اند (۳). فوتبال، پرتعدادترین ورزش کشور است و استان تهران به عنوان قطب اصلی فوتبال ایران بیشترین سهم را در پرورش بازیکنان حرفه‌ای دارد. با این حال، فرآیند استعدادیابی در این استان با چالش‌های جدی روبه‌رو است. گزارش‌های میدانی نشان می‌دهد که گزینش‌های غیرشفاف، اعمال نفوذ خویشاوندی و حتی پرداخت‌های غیرقانونی از موانع اصلی در شناسایی استعدادها واقعی هستند (۲۲). این وضعیت نه تنها به حذف استعدادها شایسته منجر می‌شود بلکه سرخوردگی و بی‌اعتمادی در میان نوجوانان و خانواده‌هایشان ایجاد می‌کند. در نهایت، افت کیفیت تیم‌های ملی و کاهش جایگاه بین‌المللی فوتبال ایران را به همراه دارد. در مقابل، تجربه کشورهایی مانند هلند و اسپانیا نشان می‌دهد که استقرار نظام‌های علمی و شفاف استعدادیابی، دستاوردهای چشمگیری به بار می‌آورد (۲).

پیامدهای فساد مدیریتی در مدیریت استعداد فوتبال پایه را می‌توان در سطوح مختلف مشاهده کرد. در سطح فردی، ورزشکاران مستعد فرصت‌های رشد خود را از دست می‌دهند و دچار سرخوردگی می‌شوند. در سطح سازمانی، باشگاه‌ها با کاهش بهره‌وری، اتلاف منابع و ضعف مدیریتی مواجه می‌شوند. در سطح اجتماعی، اعتماد عمومی به نهادهای ورزشی کاهش یافته و سرمایه اجتماعی جامعه آسیب می‌بیند. در سطح ملی نیز جایگاه بین‌المللی فوتبال ایران تضعیف می‌شود و روند توسعه ورزشی کشور مختل می‌گردد (۶). استان تهران به دلیل تمرکز بالای باشگاه‌ها و نقش محوری در فوتبال کشور، شرایط ویژه‌ای دارد. تمرکزی که از یک سو می‌تواند ظرفیت پرورش بازیکنان نخبه را تقویت کند، اما از سوی دیگر زمینه‌ساز رقابت ناسالم و فساد مدیریتی می‌شود (۲۲).

با وجود تحقیقات متعدد در سطح ملی و جهانی، همچنان خلأ مهمی در ادبیات علمی وجود دارد. اغلب مطالعات به فساد مالی یا به‌طور کلی به فساد در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی رابطه مستقیم فساد مدیریتی و مدیریت استعداد در فوتبال پایه را بررسی کرده است (۷). این خلأ زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم فوتبال پایه زیربنای فوتبال حرفه‌ای کشور است و هرگونه فساد در این سطح آینده فوتبال ملی را به‌طور جدی تهدید خواهد کرد. فساد مدیریتی در فوتبال پایه، تنها پیامدهای ورزشی ندارد، بلکه تبعات اقتصادی و فرهنگی نیز به دنبال دارد. در بُعد اقتصادی، منابع مالی خانواده‌ها و باشگاه‌ها به هدر می‌رود و سرمایه‌گذاری‌ها بازدهی لازم را

ندارند. در بُعد فرهنگی نیز ارزش‌هایی چون عدالت، شایسته‌سالاری و اعتماد اجتماعی تضعیف می‌شوند و این امر می‌تواند نسل جوان را از ورزش دور کند (۲۰).

با وجود پژوهش‌های متعدد درباره فساد مدیریتی در ورزش، هنوز درک روشنی از سازوکارهای بروز این پدیده در مدیریت استعداد فوتبال پایه وجود ندارد. بیشتر تحقیقات گذشته بر ابعاد مالی و ساختاری فساد در سطح کلان متمرکز بوده‌اند، در حالی که سطح پایه، به‌ویژه در باشگاه‌های فعال در رده‌های سنی نوجوانان و جوانان، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در این میان، باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان جامعه‌ی مورد مطالعه در این تحقیق انتخاب شده‌اند؛ زیرا فرآیند اصلی شناسایی، جذب و پرورش استعدادها در فوتبال پایه از دل تصمیمات مدیریتی همین باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و به نظر می‌رسد رفتار مدیران این باشگاه‌ها می‌تواند بر استمرار یا پیشگیری از فساد در نظام استعدادیابی تاثیر داشته باشد. همچنین این تحقیق با تمرکز بر فوتبال پایه استان تهران درصدد است تا عوامل شکل‌دهنده‌ی فساد مدیریتی در مدیریت استعداد را شناسایی کرده و مدلی بومی برای ارتقای شفافیت و عدالت در نظام استعدادیابی استان تهران را ارائه کند؛ چرا که استان تهران، به‌دلیل تمرکز بالای باشگاه‌ها و جایگاه مدیریتی ویژه در ساختار فوتبال ایران، می‌تواند بستر مناسبی برای تحلیل این پدیده محسوب شود. از این‌رو، انجام این پژوهش علاوه بر ارزش نظری، از منظر کاربردی و سیاست‌گذاری ورزشی نیز ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا می‌تواند به مدیران و نهادهای نظارتی در اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری، تقویت شایسته‌سالاری و بازسازی اعتماد عمومی در فوتبال پایه کمک کند بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق حاضر چنین مطرح می‌شود که مؤلفه‌های شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال رده جوانان استان تهران کدام‌اند و چه پیامدهایی برای آینده ورزش کشور دارند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و با رویکرد آمیخته و طرح اکتشافی انجام شد. در رویکرد کیفی، داده‌ها با استفاده از تکنیک دلفی و تحلیل محتوا گردآوری گردید و در رویکرد کمی از روش توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شد. این ترکیب رویکردی به پژوهشگر اجازه داد تا ابتدا عوامل و مؤلفه‌های شکل‌گیری فساد در مدیریت استعداد را از طریق نظرات خبرگان شناسایی کند و سپس یافته‌ها را در سطح جامعه آماری گسترده‌تر مورد آزمون قرار دهد.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌های فوتبال استان تهران بود که دارای مدرک کارشناسی‌ارشد یا دکتری و سابقه اجرایی و پژوهشی در زمینه فساد مدیریتی و مدیریت استعداد در ورزش بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و قضاوتی انجام شد و در نهایت ۲۰ نفر از خبرگان در فرایند دلفی مشارکت کردند. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مرور مبانی نظری، پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. روایی محتوایی سؤالات مصاحبه توسط ۵ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران با تجربه حوزه مدیریت ورزشی تأیید و اصلاحات لازم اعمال گردید.

فرایند دلفی در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه فساد مدیریتی در مدیریت استعداد از طریق ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان استخراج و پرسشنامه اولیه تدوین شد. در مرحله دوم، نظرات خبرگان جمع‌آوری و میزان اهمیت و توافق درباره شاخص‌ها بررسی گردید. در مرحله سوم، نتایج مرحله قبل در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از بازنگری نظرات، میزان اجماع آنان با استفاده از ضریب توافق کندیال ارزیابی شد. در نهایت، فهرست نهایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال رده جوانان استان تهران استخراج گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان، سرمربیان و مربیان باشگاه‌های فوتبال رده جوانان شهر تهران به تعداد ۱۰۱۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۷۹ نفر برآورد شد. به‌منظور جبران احتمال عدم بازگشت یا ناقص بودن برخی پرسشنامه‌ها، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع گردید. روش نمونه‌گیری در این بخش به‌صورت تصادفی خوشه‌ای انجام شد تا نمایندگی مناسبی از کل جامعه آماری حاصل شود.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی تدوین شد. این پرسشنامه در سه بخش تنظیم گردید؛ بخش اول شامل معرفی پژوهش، بیان اهداف و جلب همکاری پاسخ‌دهندگان، بخش دوم شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (سن، جنسیت و سطح تحصیلات) و بخش سوم شامل گویه‌های اصلی پژوهش در زمینه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد باشگاه‌های فوتبال رده جوانان بود. پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت شامل «کاملاً مخالف» (۱)، «مخالف» (۲)، «نظری ندارم» (۳)، «موافق» (۴) و «کاملاً موافق» (۵) نمره‌گذاری شد؛ به‌گونه‌ای که امتیاز بالاتر نشان‌دهنده اهمیت یا تأثیر بیشتر عامل موردنظر از دیدگاه پاسخ‌دهندگان بود. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، از قضاوت خبرگان استفاده شد. بدین منظور، متن کامل پرسشنامه برای ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی ارسال گردید و از آنان خواسته شد تا هر گویه را از نظر میزان ضرورت و تناسب با مفهوم اصلی متغیرها ارزیابی نمایند. نتایج تحلیل با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوایی^۱ نشان داد که اغلب گویه‌ها، مقادیر بالاتر از حد بحرانی لاوشر (۰/۵۶) برای ۱۲ خبره را کسب کرده‌اند و بنابراین از روایی محتوایی قابل‌قبول برخوردار بوده‌اند. همچنین برای اطمینان بیشتر، شاخص روایی محتوایی^۲ محاسبه شد که در تمامی موارد بالاتر از ۰/۷۹ بوده و نشان‌دهنده وضوح، سادگی و تناسب مطلوب گویه‌ها است.

در بخش کمی، روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس بررسی شد. تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷ بود و میانگین واریانس استخراج‌شده^۳ برای همه سازه‌ها بیش از ۰/۵ گزارش گردید. این نتایج نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب پرسشنامه بودند. همچنین پایایی ترکیبی^۴ برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد که پایایی مطلوب سازه‌ها را تأیید کرد. برای روایی واگرا نیز از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. نتایج نشان داد که میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه بزرگ‌تر از مجذور همبستگی آن با سایر سازه‌ها بوده است؛ بنابراین روایی واگرا مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای بررسی پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ استفاده شد. همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است همه سازه‌ها مقدار بالاتر از ۰/۷ دارند که پایایی پرسشنامه را در سطح مطلوب نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقادیر مربوط به روایی سازه و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

Table 1. Values related to construct validity, composite reliability, and Cronbach's alpha

متغیرها	CR	AVE	آلفای کرونباخ
عوامل شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد در باشگاه‌های ورزشی ایرانی	۰/۹۶	۰/۶۵۷	۰/۹۵۹
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۸۸۰	۰/۶۵۷	۰/۸۷۵
حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد	۰/۸۷۹	۰/۶۵۹	۰/۸۷۷
قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان	۰/۷۸۱	۰/۶۶۳	۰/۷۸۰
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۷۶۲	۰/۶۴۴	۰/۷۶۱
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	۰/۷۹۵	۰/۶۵۱	۰/۷۹۳
برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان	۰/۸۸۷	۰/۶۲۲	۰/۸۸۵
ارزیابی و اندازه‌گیری استعداها	۰/۹۶۳	۰/۶۰۴	۰/۹۶۱

فرایند انجام پژوهش به این صورت بود که در ابتدا داده‌های کیفی از طریق روش دلفی گردآوری شد تا مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی شناسایی گردد. سپس یافته‌های این بخش مبنای طراحی پرسشنامه کمی قرار گرفت و در جامعه آماری بزرگ‌تر مورد آزمون قرار گرفت. در مرحله بعد، داده‌های گردآوری‌شده در سطح آمار توصیفی از طریق شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مانند میانگین، میانه و انحراف معیار و همچنین جداول فراوانی برای متغیرهای جمعیت‌شناختی تحلیل شدند. در سطح آمار استنباطی، برای آزمون فرضیه‌ها و

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Content Validity Index (CVI)
3. Average Variance Extracted (AVE)
4. Composite Reliability (CR)



برازش مدل مفهومی تحقیق، مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳.۳.۹ به کار گرفته شد. شاخص‌های برازش مدل شامل R^2 ، SRMR، CFI و TLI محاسبه و گزارش گردیدند.

یافته‌ها

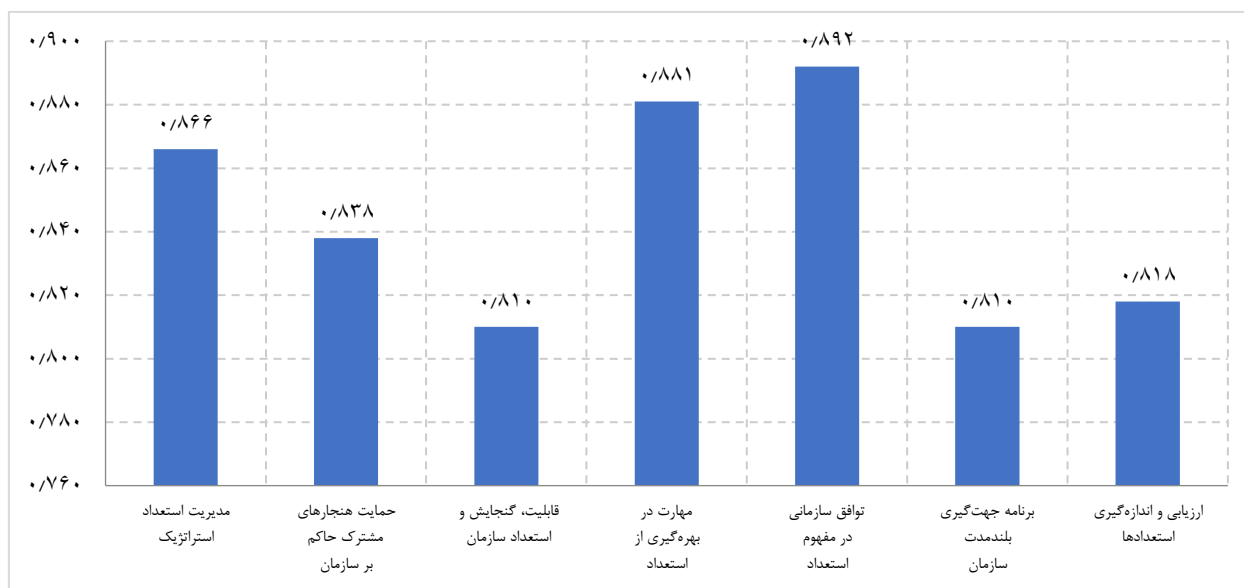
برای آغاز تحلیل داده‌ها، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در دو بخش کمی و کیفی بررسی شد. در بخش کیفی پژوهش، ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌های فوتبال استان تهران شرکت کردند. این افراد شامل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره باشگاه‌ها، معاونان و مدیران اجرایی، کارشناسان ارشد فنی و استعدادیابی و همچنین اساتید و پژوهشگران دانشگاهی بودند که در جدول ۲ ارائه شده است. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دست‌اندرکاران باشگاه‌های فوتبال رده‌های سنی جوانان در شهر تهران بود. در مجموع ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۷۸ پرسشنامه سالم بازگشت داده شد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان بخش کیفی

Table 2. Demographic profile of experts participating in the qualitative phase

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴	۷۰
	زن	۶	۳۰
سن	۳۱-۴۰ سال	۶	۳۰
	۴۱-۵۰ سال	۹	۴۵
	بالای ۵۰ سال	۵	۲۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۱	۵۵
	دکتری	۹	۴۵
سمت یا شغل	مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره	۶	۳۰
	معاون یا مدیر اجرایی	۵	۲۵
	کارشناسان ارشد فنی	۴	۲۰
	اساتید و پژوهشگران	۵	۲۵

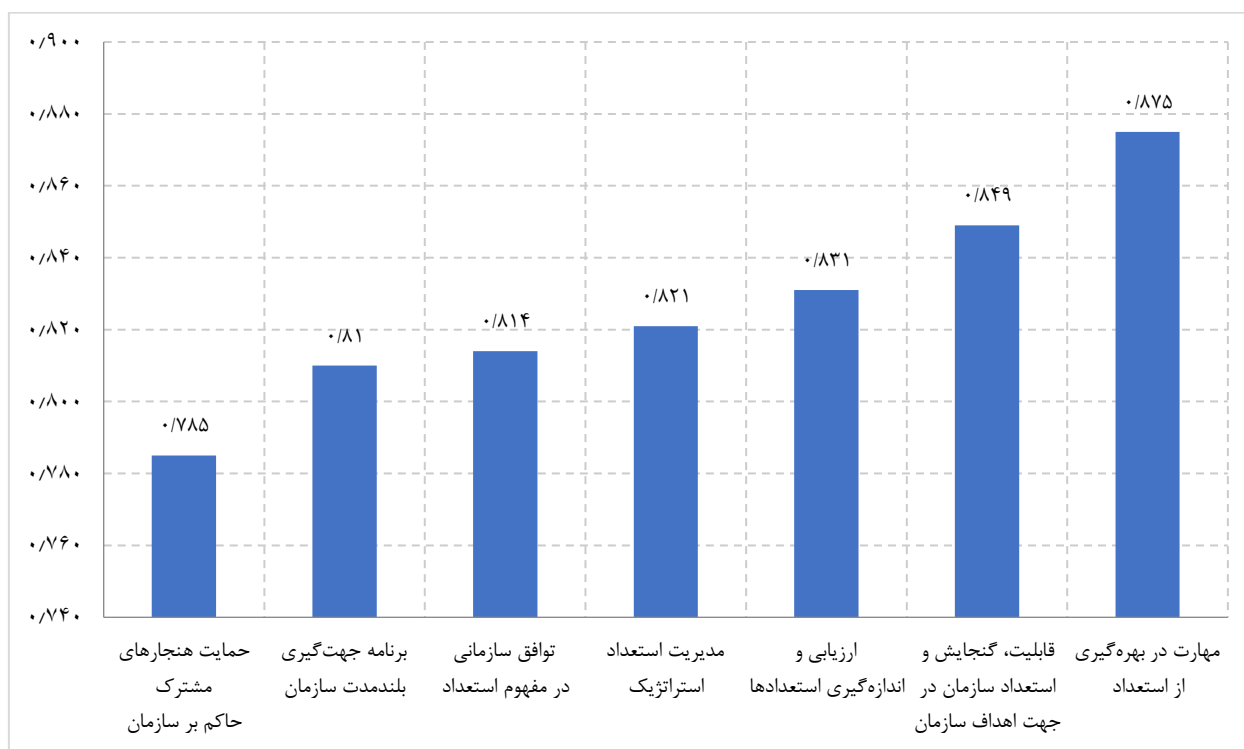
فرایند کیفی پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی فازی در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، خبرگان شاخص‌ها و عوامل موردنظر خود را آزادانه بیان کردند. در این مرحله در مجموع ۴۲ شاخص شناسایی شد که پس از دسته‌بندی اولیه، در قالب پنج بعد اصلی قرار گرفتند: مالی، اخلاقی، سازمانی، سیاسی و فرهنگی-اجتماعی. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها شامل «رشوه و اختلاس» در بعد مالی، «تبعیض و جانبداری» در بعد اخلاقی و «نبود شفافیت در تصمیم‌گیری» در بعد سازمانی بود.



شکل ۱. نمودار ستونی میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست جهت مؤلفه‌ها

Figure 1. Bar chart of the experts' means opinions from the first round of the survey regarding the components

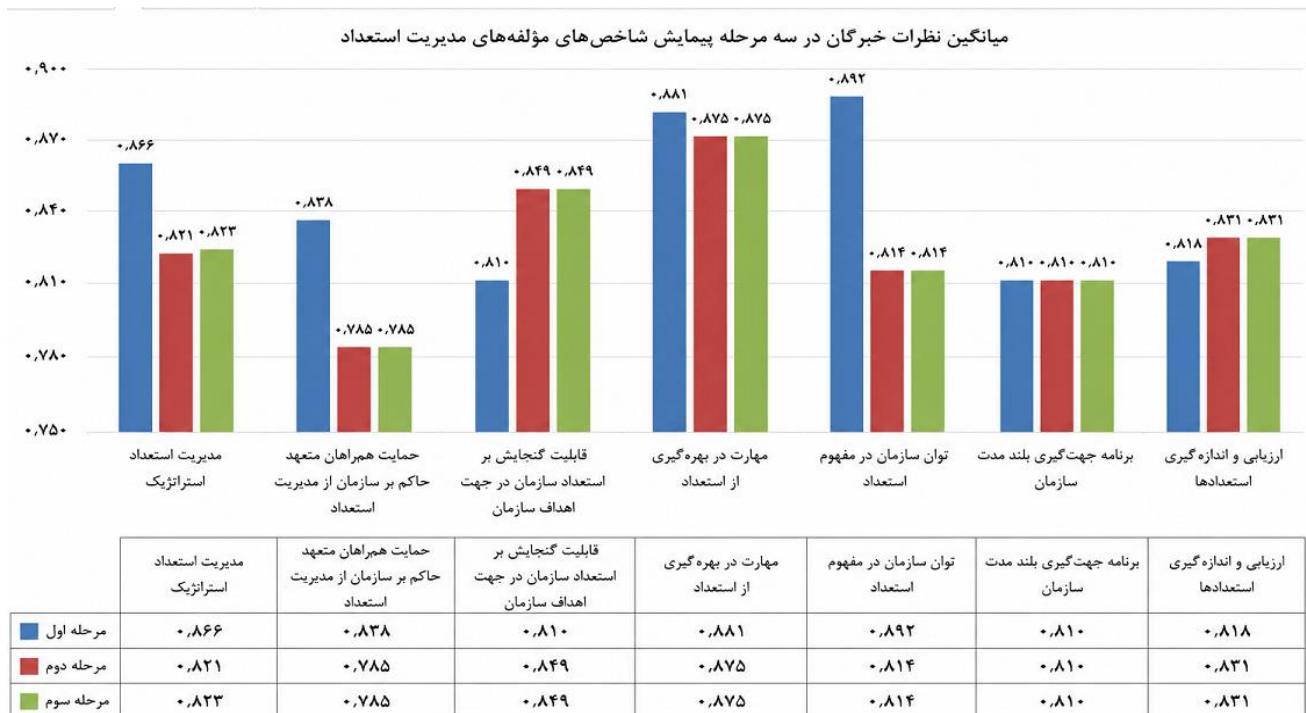
با توجه به شکل (۱) بیشترین میزان موافقت خبرگان در مرحله نخست نظرسنجی مربوط به توافق سازمانی در مفهوم استعداد با میانگین ۰/۸۹۲ بوده و به ترتیب پس از آن مهارت در بهره‌گیری از استعداد با میانگین ۰/۸۸۱، مدیریت استعداد استراتژیک با میانگین ۰/۸۶۶، حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد با میانگین ۰/۸۳۸، ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای با میانگین ۰/۸۱۸ و در نهایت قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان و برنامه‌ریزی بلند مدت سازمان با میانگین ۰/۸۱۰ قرار دارد. در مرحله دوم، شاخص‌های مشابه با یکدیگر ادغام شدند و پرسشنامه‌ای شامل ۳ شاخص بین خبرگان توزیع شد. در این مرحله، خبرگان با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای میزان اهمیت هر شاخص را ارزیابی کردند. پس از تحلیل پاسخ‌ها، شاخص‌های ضعیف یا کم‌اهمیت کنار گذاشته شدند و در نهایت ۲۵ شاخص اصلی باقی ماند.



شکل ۲. نمودار ستونی میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم جهت مؤلفه‌ها

Figure 2. Bar chart of the experts' means opinions from the second round of the survey regarding the components

با توجه به شکل (۲) بیشترین میزان موافقت خبرگان در مرحله دوم نظرسنجی مربوط به مهارت در بهره‌گیری از استعداد با میانگین ۰/۸۷۵ بوده و به ترتیب پس از آن قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان با میانگین ۰/۸۴۹، ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای با میانگین ۰/۸۳۱، مدیریت استعداد استراتژیک با میانگین ۰/۸۲۱، توافق سازمانی در مفهوم استعداد با میانگین ۰/۸۱۴، برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان با میانگین ۰/۸۱ و در نهایت حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد با میانگین ۰/۷۸۵ قرار دارد.



شکل ۳. نمودار ستونی میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از سومین نظرسنجی جهت مؤلفه‌ها

Figure 3. Bar chart of the experts' mean opinions from the third round of the survey regarding the components

در تفسیر شکل (۳) می‌توان گفت که در مرحله اول مدیریت استعداد استراتژیک بالاترین نظر را به خود جلب کرده بود؛ اما در مرحله دوم و سوم با همپوشانی کامل به میانگین نظرات به ۰/۸۲۳ رسیده است. حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد مؤلفه‌ای بوده که کمترین در مرحله اول میانگین بالاتری داشته و در مرحله دوم و سوم با کاهش به میانگین ۰/۷۸۵ رسیده است. مؤلفه قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان در مرحله اول میانگین کمتری نسبت به مراحل بعد داشته و در مرحله دوم و سوم با همپوشانی کامل به میانگین ۰/۸۴۹ به اشباع رسیده است. مؤلفه مهارت در بهره‌گیری از استعداد در مرحله اول میانگین بالاتری داشته و در مرحله دوم و سوم با کمی کاهش کاملاً همپوشانی داشتند و به میانگین ۰/۸۷۵ اشباع نظری گردیده است. مؤلفه توافق سازمانی در مفهوم استعداد در تحلیل سه مرحله در مرحله اول بالاتر از مراحل دیگر قرار داشته است و با میانگین ۰/۸۱۴ در مرحله دوم و سوم با همپوشانی به اشباع نظری رسیده است. مؤلفه برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان، در سه مرحله تحلیل دارای همپوشانی کامل بوده و با میانگین ۰/۸۱۰ به اشباع نظری رسیده است و آخرین مؤلفه که ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای بوده در سه مرحله تحلیل مرحله اول کمتر از دو مرحله بعدی بوده و در مرحله دوم و سوم با همپوشانی کامل با میانگین ۰/۸۳۱ به اشباع نظری رسیده است. در دور سوم همان ۲۵ شاخص به خبرگان ارائه شد تا میزان توافق آن‌ها سنجیده شود. برای این کار از ضریب توافق کندال استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

به منظور بررسی روابط علی و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. نتایج تحلیل دیمتل نشان داد (جدول ۳) که مؤلفه‌های «مدیریت استعداد استراتژیک» ($D-R = 0.50$)، «مهارت در بهره‌گیری از استعداد» ($D-R = 0.40$)، «قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی در راستای اهداف سازمان» ($D-R = 0.02$) و «برنامه جهت‌گیری بلندمدت سازمان» ($D-R = 0.04$) دارای مقادیر مثبت $D-R$ بوده و در گروه عوامل اثرگذار (علت) قرار گرفتند. در مقابل، مؤلفه‌های «حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد» ($D-R = -0.28$)، «توافق سازمانی در مفهوم استعداد» ($D-R = -0.18$) و «ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای» ($D-R = -0.50$) دارای مقادیر منفی $D-R$ بوده و به عنوان عوامل اثرپذیر (معلول) شناسایی شدند.

جدول ۳. تعیین عوامل علی

Table 3. Identification of Causal Factors

نام مؤلفه‌ها	D-R	نوع عامل
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۵۰	اثرگذار (علت)
حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد	-۰/۲۸	اثرپذیر (معلول)
قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان	۰/۰۲	اثرگذار (علت)
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۴۰	اثرگذار (علت)
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	-۰/۱۸	اثرپذیر (معلول)
برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان	۰/۰۴	اثرگذار (علت)
ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای	-۰/۵۰	اثرپذیر (معلول)

همچنین نتایج نشان داد مؤلفه «مدیریت استعداد استراتژیک» با بالاترین مقدار D-R (۰/۵۰) بیشترین نقش اثرگذاری را بر سایر مؤلفه‌ها دارد. در ادامه، نتایج وزن‌دهی و اولویت‌بندی نهایی عوامل نشان داد که مؤلفه «توافق سازمانی در مفهوم استعداد» با وزن نهایی ۰/۱۵۵ در رتبه نخست قرار گرفت و پس از آن «قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی در راستای اهداف سازمان» با وزن ۰/۱۴۸ و «ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای» با وزن ۰/۱۴۵ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. که در جدول ۴ ذکر شده‌اند.

جدول ۴. وزن نهایی و اولویت بندی نهایی عوامل مورد بررسی

Table 4. Final Weights and Priority Ranking of the Evaluated Factors

نام مؤلفه‌ها	وزن نهایی	الویت
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۱۳۳	۷
حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد	۰/۱۳۸	۶
قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان	۰/۱۴۸	۲
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۱۴۱	۵
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	۰/۱۵۵	۱
برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان	۰/۱۴۳	۴
ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادهای	۰/۱۴۵	۳

جدول ۵. آزمون کندال برای توافق خبرگان

Table 5. Kendall's coefficient of concordance (W) for experts' agreement

دور دلفی	ضریب کندال (W)	سطح معناداری (Sig)	نتیجه
اول	۰/۴۱	۰/۰۰۱	توافق متوسط
دوم	۰/۵۷	۰/۰۰۱	توافق نسبتاً خوب
سوم	۰/۷۱	۰/۰۰۱	توافق بالا

در بخش کمی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر مبنای مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از بخش کیفی (تکنیک دلفی) طراحی گردید. به عبارت دیگر، پرسشنامه نهایی مستقیماً از داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و سه مرحله دلفی تدوین شد تا هم پوشش کاملی از مؤلفه‌های شناسایی‌شده داشته باشد و هم اعتبار لازم برای آزمون مدل مفهومی پژوهش را دارا باشد. پرسشنامه شامل ۴۲ گویه بسته در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) بود که هفت مؤلفه اصلی شناسایی‌شده در مرحله کیفی را می‌سنجید.

علاوه بر این، برای بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده گردید. نتایج نشان داد که بارهای عاملی تمام گویه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ بوده است. این مقادیر نشان می‌دهند که پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است. برای بررسی روایی واگرا نیز از معیار فورنل و لارکر^۱ استفاده شد که همان گونه که در جدول ۶ نشان داده شده ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها است؛ بنابراین روایی واگرا نیز تأیید گردید.

جدول ۶. روایی واگرا سازه‌ها بر اساس معیار فورنل-لارکر

Table 6. Discriminant Validity of the Constructs Based on the Fornell-Larcker Criterion

سازه	AVE	ریشه دوم AVE	مقایسه
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۶۷۵	۰/۸۲۲	باید > از همبستگی‌اش با سایر سازه‌ها باشد
حمایت هنجارهای مشترک	۰/۶۶۹	۰/۸۱۸	همین‌طور
قابلیت و گنجایش سازمان	۰/۶۶۳	۰/۸۱۴	همین‌طور
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۶۴۴	۰/۸۰۲	همین‌طور
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	۰/۶۵۱	۰/۸۰۷	همین‌طور
برنامه جهت‌گیری بلندمدت	۰/۶۲۲	۰/۷۸۹	همین‌طور
ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادها	۰/۶۰۴	۰/۷۷۷	همین‌طور
حمایت هنجارهای مشترک	۰/۶۶۹	۰/۸۱۸	همین‌طور

پس از تأیید روایی و پایایی ابزار پژوهش، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه در میان اعضای نمونه توزیع شد که از این تعداد، ۲۷۸ پرسشنامه سالم و قابل استفاده جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش آمار توصیفی، شاخص‌هایی نظیر فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار برای توصیف متغیرهای پژوهش محاسبه شد. همچنین در بخش آمار استنباطی، به‌منظور آزمون مدل پژوهش و بررسی روابط بین متغیرها، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان داد که همه شاخص‌ها بار عاملی معنادار و بالاتر از حد نصاب داشتند. سپس مدل ساختاری برازش شد و شاخص‌های R^2 ، Q^2 و NFI همگی در محدوده مطلوب قرار گرفتند. یافته‌های بخش کمی نشان داد پرسشنامه طراحی شده از پشتوانه علمی و آماری کافی برخوردار بوده و می‌تواند روابط میان مؤلفه‌های فساد مدیریتی در مدیریت استعداد فوتبال پایه تهران را به‌طور معتبر بررسی کند. نتایج مسیرها بیانگر آن بود که مؤلفه‌های مالی، اخلاقی و سازمانی بیشترین اثر مستقیم و معنادار را داشتند، در حالی که مؤلفه‌های سیاسی و فرهنگی-اجتماعی اثرات ضعیف‌تر ولی همچنان معناداری نشان دادند. با این حال، ضرایب دقیق بتا و تی باید برای شفافیت گزارش شوند. همچنین «مدیریت استعداد استراتژیک» و «توافق سازمانی در مفهوم استعداد» بیشترین وزن نسبی را در ساختار مدل داشتند و به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند؛ این موضوع با نتایج بخش کیفی نیز همخوان بود و نشان می‌دهد که در نبود رویکرد استراتژیک و شفاف، احتمال بروز فساد مدیریتی افزایش می‌یابد.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری بررسی شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مالی، اخلاقی و سازمانی اثرات معنادار و قوی‌تری بر شکل‌گیری فساد مدیریتی دارند، در حالی که مؤلفه‌های سیاسی و فرهنگی-اجتماعی اثرات ضعیف‌تری داشتند، اما همچنان در سطح ۰/۰۵ معنادار بودند. شاخص‌های برازش کلی مدل شامل مقادیر R^2 و Q^2 در جداول (۷) و (۸) ارائه شده‌اند.

جدول ۷. ضریب تعیین

Table 7. Coefficient of determination (R^2)

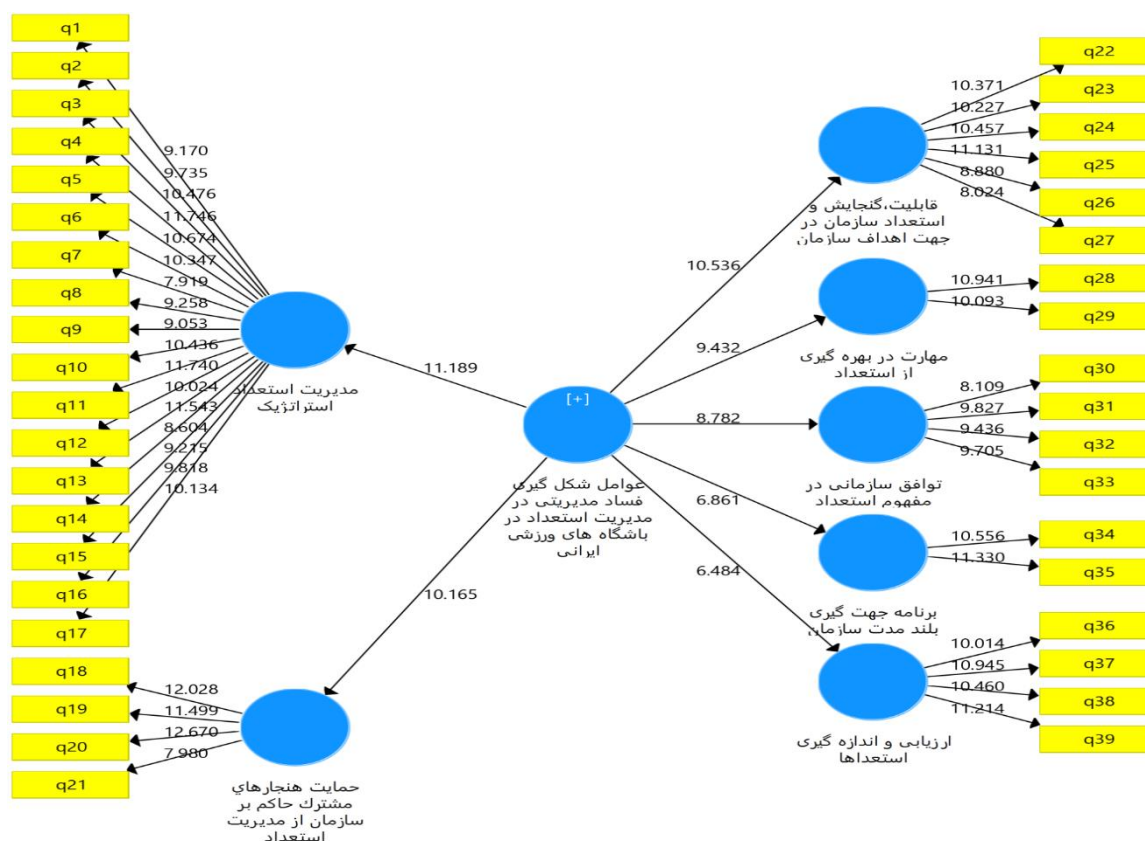
متغیر وابسته	R^2	شدت
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۸۴۸	قوی
حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد	۰/۶۸۹	قوی
قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان	۰/۸۴۳	قوی
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۷۵۲	قوی
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	۰/۶۳۰	قوی
برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان	۰/۴۷۸	قوی
ارزیابی و اندازه‌گیری استعداها	۰/۴۲۵	قوی
میانگین	۰/۶۶۶	قوی

مقادیر R^2 بالاتر از ۰/۴ برای سازه‌های اصلی نشان می‌دهد که مدل از قدرت تبیین مطلوبی برخوردار است.

جدول ۸. کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q^2)Table 8. Predictive quality (Q^2)

متغیر وابسته	Q^2	شدت
مدیریت استعداد استراتژیک	۰/۳۹۵	قوی
حمایت هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان از مدیریت استعداد	۰/۴۴۹	قوی
قابلیت، گنجایش و استعداد سازمان در جهت اهداف سازمان	۰/۳۶۷	قوی
مهارت در بهره‌گیری از استعداد	۰/۳۵۵	قوی
توافق سازمانی در مفهوم استعداد	۰/۳۹۷	قوی
برنامه جهت‌گیری بلند مدت سازمان	۰/۳۸۸	قوی
ارزیابی و اندازه‌گیری استعداها	۰/۳۷۴	قوی
میانگین	۰/۳۸۹	قوی

همچنین مقادیر Q^2 مثبت و بزرگ‌تر از صفر بیانگر قدرت پیش‌بینی مدل بودند.



شکل ۴. ضرایب معناداری تی در مدل مفهومی

Figure 4. T-values indicating the significance of paths in the conceptual model

نتایج آزمون معناداری ضرایب مسیر براساس مقادیر تی در شکل ۴ ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، مقادیر تی برای بیشتر مسیرها از مقدار بحرانی ۱/۹۶ فراتر رفته است که نشان دهنده معناداری روابط و تأیید فرضیه های پژوهش است.

جدول ۹. شاخص های برازش مدل ساختاری پژوهش

Table 9. Fit indices of the research structural model

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	حد مطلوب	نتیجه
CMIN/DF	۳/۱۹	< ۵	برازش مطلوب
GFI	۰/۹۷	> ۰/۹۰	برازش مطلوب
TLI	۰/۹۶	> ۰/۹۰	برازش مطلوب
CFI	۰/۹۴	> ۰/۹۰	برازش مطلوب
NFI	۰/۹۳ (استنباط شده)	> ۰/۹۰	برازش مطلوب
PNFI	۰/۵۹	> ۰/۵۰	برازش مطلوب
RMSEA	۰/۵۲	< ۰/۰۸	برازش مطلوب

نتایج جدول ۹ نشان داد که شاخص های برازش مدل در محدوده مطلوب قرار دارند. مقدار $CMIN/DF = ۳/۱۹$ کمتر از ۵، $۰/۵۲$ $RMSEA =$ کمتر از ۰/۰۸ و شاخص های GFI ، CFI ، TLI و NFI همگی بالاتر از ۰/۹۰ هستند که همگی بیانگر برازش مناسب مدل هستند. همچنین مقدار $PNFI = ۰/۵۹$ بیش از حد آستانه ۰/۵۰ بود؛ بنابراین، مدل تحقیق از برازش کلی مناسبی برخوردار است و می تواند روابط میان متغیرها را به طور معتبر تبیین کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل شکل‌گیری فساد مدیریتی در مدیریت استعداد فوتبال پایه در باشگاه‌های ورزشی استان تهران انجام شد و با استفاده از روش آمیخته اکتشافی، ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به کمک تکنیک دلفی فازی شناسایی گردید و سپس در بخش کمی، برازش مدل مفهومی با روش معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی آزمون شد. نتایج، سه دستاورد اصلی داشت: نخست، شناسایی هفت مؤلفه و ۳۹ شاخص مؤثر در شکل‌گیری فساد مدیریتی؛ دوم، تبیین روابط علی و معلولی بین این مؤلفه‌ها که با استفاده از دیمتل فازی و وزن‌دهی نهایی صورت گرفت. یافته دیگر، «جهت‌گیری بلندمدت سازمان» بود که اهمیت آن در کاهش فساد مدیریتی تأیید شد.

نخستین یافته مهم، مؤلفه «مدیریت استعداد استراتژیک» است که این مؤلفه با بالاترین مقدار تأثیر خالص نشان داد که فساد مدیریتی در مدیریت استعداد بیش از هر چیز از خلأ راهبردهای شفاف و استاندارد سرچشمه می‌گیرد. این نتیجه با مطالعات منصوری (۲۰۲۴) همسوست که در بررسی فساد فوتبال ایران، ضعف در تدوین و اجرای سیاست‌های شفاف استعدادگزینی را مهم‌ترین عامل نفوذ رانت معرفی کرده است (۴). همچنین در ادبیات جهانی نیز گزارش شده است که باشگاه‌هایی که چارچوب استراتژیک برای جذب، پرورش و نگهداشت استعداد دارند، کمتر با انحرافات انتخابی مواجه می‌شوند (۲۳). در این چارچوب، توصیه عملی آن است که فدراسیون و هیئت فوتبال استان تهران با تدوین «شرح نقش‌ها و شایستگی‌های استاندارد» برای هر رده سنی و ابلاغ آیین‌نامه یکپارچه استعدادیابی، امکان تفسیر سلیقه‌ای و نفوذ روابط شخصی را کاهش دهند. استفاده از برگه‌های ارزیابی مشترک، ثبت دیجیتال امتیازات و الزام امضای فرم تضاد منافع توسط مربیان و استعدادیاب‌ها، می‌تواند گام نخست در بستن مسیر فساد باشد.

یافته دوم مربوط به «توافق سازمانی در مفهوم استعداد» بود که هرچند در خوشه عوامل اثرپذیر قرار گرفت، بالاترین وزن نهایی را در روش تحلیل شبکه ای مبتنی بر دیمتل^۱ به خود اختصاص داد. این یافته نشان می‌دهد که فساد مدیریتی زمانی تقویت می‌شود که تعریف یکسانی از «استعداد» وجود نداشته باشد. این نتیجه با پژوهش سید باقری (۲۰۲۴) همسو است که نشان داد ابهام در تعاریف و معیارها زمینه‌ساز فساد و بی‌اعتمادی در حاکمیت ورزشی می‌شود (۱۰). در ایران نیز سواری و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که نبود معیارهای شفاف در مدارس فوتبال تهران، موجب نارضایتی والدین و فرصت‌طلبی مربیان شده است (۵)؛ بنابراین، اقدام کاربردی مناسب تدوین «چارچوب شایستگی استعداد فوتبال پایه» به صورت مشارکتی با حضور نمایندگان هیئت فوتبال، مربیان باشگاهی و دانشگاهیان است. این چارچوب باید معیارهای سنجش (تکنیک، تاکتیک، سرعت تصمیم‌گیری، بلوغ زیستی و روانی) را مشخص کند و نتایج ارزیابی‌ها به طور عمومی منتشر شود. برگزاری کارگاه‌های تبیینی برای مربیان و والدین نیز می‌تواند زبان مشترکی بسازد و منازعات بر سر تعریف استعداد را کاهش دهد. «مهارت در بهره‌گیری از استعداد» نشان داد که حتی پس از شناسایی صحیح استعدادها، ضعف در استفاده بهینه می‌تواند به فساد و ناکارآمدی بینجامد. این یافته با مطالعه خسروی و همکاران (۲۰۲۴) همخوان است که ناکارآمدی در بهره‌برداری از استعدادها را عامل اتلاف منابع انسانی در ورزش ایران معرفی کردند (۸). همچنین بیکر^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داده‌اند که بخش زیادی از استعدادهای شناسایی شده به دلیل سوءمدیریت فنی و تاکتیکی در مسیرهای نادرست قرار می‌گیرند (۲۰). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فساد مدیریتی در مدیریت استعداد فوتبال پایه، پدیده‌ای چندعاملی و درهم‌تنیده است که از تعامل عوامل مالی، اخلاقی، ساختاری، سیاسی و فرهنگی شکل می‌گیرد. در واقع، فساد در این حوزه تنها به رفتارهای فردی محدود نمی‌شود، بلکه محصول ساختارها و فرایندهایی است که به طور سیستماتیک زمینه بروز انحراف، تبعیض و تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی را فراهم می‌کنند. این پیچیدگی سبب می‌شود که مدیریت استعداد که ذاتاً متکی بر داوری انسانی، ارزیابی‌های تخصصی و تصمیم‌گیری‌های چندمرحله‌ای است، از آسیب‌پذیرترین حوزه‌های مدیریتی در برابر فساد باشد. این موضوع نشان می‌دهد که فساد فقط در مرحله انتخاب رخ نمی‌دهد؛ بلکه در مرحله توسعه و به کارگیری

1. DANP

2. Baker



استعداد نیز می‌تواند به شکل ساختاری بروز کند؛ زیرا تصمیم‌های نادرست مربیان و مدیران مسیر رشد ورزشکاران را تغییر می‌دهد و تبعات بلندمدت دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود کمیته آموزش هیئت فوتبال تهران برای مربیان و مدیران پایه دوره‌های اجباری «استانداردهای ارزیابی بازی» و «مدیریت توسعه فردی بازیکن» برگزار کند و صدور یا تمدید مجوز مدارس فوتبال به تکمیل این دوره‌ها گره بخورد. به علاوه، تعریف یک «کارشناس توسعه عملکرد بازیکن» در ساختار آکادمی‌ها می‌تواند تخصص فنی لازم برای بهره‌گیری صحیح از استعدادها را تضمین کند.

یافته دیگر، «جهت‌گیری بلندمدت سازمان» بود که اهمیت آن در کاهش فساد مدیریتی تأیید شد. مطالعات اقتصاد نهادی نشان داده‌اند که کوتاه‌مدتی در تصمیم‌گیری بستر فساد را تقویت می‌کند (۱۱). در پژوهش حاضر نیز مشخص شد که باشگاه‌هایی که برنامه چندساله برای توسعه استعداد ندارند، بیشتر در معرض مداخلات غیررسمی و فشارهای بیرونی قرار می‌گیرند. کالینگز^۱ و همکاران (۲۰۰۹) نیز تأکید کرده‌اند که نبود مسیر روشن پیشرفت بازیکنان در باشگاه‌های ایران به فرصت‌طلبی مدیران و مربیان دامن می‌زند (۲۱). نبود برنامه‌ریزی بلندمدت، تصمیم‌های یک‌شبه، تغییرات سلیقه‌ای و فشار نتایج کوتاه‌مدت، محیطی ایجاد می‌کند که در آن فساد به تدریج نهادینه می‌شود و معیارهای علمی جای خود را به روابط و منافع می‌دهد. از این رو، توصیه کاربردی این است که هر باشگاه پایه ملزم به تدوین «نقشه راه سه ساله توسعه استعداد» شود و گزارش عملکرد سالانه خود را به هیئت فوتبال ارائه کند. این نقشه باید شامل اهداف مرحله‌ای، شاخص‌های فرآیندی مانند درصد دقیقه بازی بازیکنان مستعد و ارزیابی پیشرفت فردی باشد. با تغییر معیار موفقیت از نتیجه مسابقه به پیشرفت بازیکن، انگیزه فساد کوتاه‌مدت کاهش خواهد یافت.

«قابلیت و گنجایش سازمان» نیز هرچند ضعیف‌تر از عوامل دیگر بود، اما همچنان نقش محرک ایفا کرد. این یافته با مطالعات بورایمو^۲ و همکاران (۲۰۱۲) و مسترز^۳ و همکاران (۲۰۱۹) همسو است که نشان دادند نبود ظرفیت ساختاری متناسب، زمینه‌ساز فساد در تصمیم‌گیری‌ها است (۹، ۱۹). در بافت تهران، فقدان سامانه یکپارچه برای ردیابی اطلاعات بازیکنان و قراردادهای باعث شده است که اطلاعات نامتقارن، قدرت چانه‌زنی غیرشفاف را افزایش دهد. در چنین بستری، تصمیم‌گیری‌ها نه بر اساس داده‌های قابل‌وارسی، بلکه بر اساس برداشت‌های شخصی و روابط غیررسمی انجام می‌شود و همین موضوع بستر اصلی شکل‌گیری فساد است. پیشنهاد کاربردی ایجاد «سامانه استعدادیابی یکپارچه استان تهران» با شناسه یکتای بازیکن، تاریخچه آزمون‌ها و ثبت دیجیتال امتیازات است. این سامانه باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان نظارت خانواده‌ها، هیئت فوتبال و باشگاه‌ها را به‌طور هم‌زمان فراهم کند و هر تغییر در پرونده‌ها با امضا و زمان مهر ثبت گردد.

از میان عوامل اثرپذیر، «حمایت هنجارهای مشترک از مدیریت استعداد» جایگاه ویژه‌ای داشت. نتایج نشان داد که فساد مدیریتی زمانی تثبیت می‌شود که هنجارهای سازمانی در برابر آن ضعیف باشند. محمودی و همکاران (۲۰۱۹) و پودلیه‌ایف^۴ و همکاران (۲۰۲۲) نیز به‌طور مشابه گزارش کرده‌اند که جانبداری، خویشاوندسالاری و نبود کدهای اخلاقی مدون در ورزش ایران زمینه‌ساز فساد بوده است (۲۲، ۲۴). هنگامی که هنجارهای حاکم بر باشگاه‌ها رفتارهای ناسالم را تحمل یا حتی تشویق می‌کنند، فساد نه فقط امکان بروز می‌یابد، بلکه تبدیل به بخشی از فرهنگ نانوشته سازمان می‌شود. در چنین ساختاری، حتی افراد سالم نیز برای بقا، ناچار به سازگاری با رفتارهای ناصحیح می‌شوند. در سطح جهانی نیز، گزارش سازمان آلمانی شفافیت بین‌الملل^۵ (۲۰۲۳) نشان داد که تقویت کانال‌های گزارشگری امن و حمایت از سوت‌زنان، یکی از مهم‌ترین راهبردهای مقابله با فساد است (۳)؛ بنابراین، توصیه می‌شود که کد اخلاقی مدیریت استعداد فوتبال پایه در تهران تدوین و امضای سالانه آن توسط همه ارکان الزامی شود. همچنین ایجاد سامانه بی‌نام گزارشگری با ضمانت پیگیری و انتشار ناشناس آرای انضباطی می‌تواند هزینه اجتماعی تخلفات را بالا ببرد و هنجارهای سلامت را تقویت کند.

1. Collings
2. Buraimo
3. Masters
4. Podliehaiev
5. Transparency International



آخرین مؤلفه اثرپذیر «ارزیابی و اندازه‌گیری استعدادها» بود که به‌عنوان ضعیف‌ترین حلقه شناسایی شد. سیدباقری (۲۰۲۴) نشان داد که سنجش‌های معتبر و شفاف، اعتماد اجتماعی و مشروعیت سازمانی را تقویت می‌کنند (۱۰). در مقابل، نبود ابزارهای استاندارد برای سنجش استعدادها، بهانه‌ای برای تصمیمات سلیقه‌ای و فسادآلود فراهم می‌کند. ضعف ابزارهای ارزیابی باعث می‌شود که مسیر انتخاب و حذف استعدادها به‌راحتی تحت‌تأثیر نفوذ، رابطه‌محوری و ترجیحات شخصی قرار گیرد. این موضوع نه‌تنها اعتماد خانواده‌ها را کاهش می‌دهد بلکه عدالت سازمانی را نیز خدشه‌دار می‌کند. بر همین اساس، توصیه می‌شود که «کیت‌های سنجش استاندارد» برای رده‌های سنی مختلف طراحی و استفاده از آن‌ها الزامی شود. اجرای داوری دوم یا داوری کور برای پرونده‌های مرزی، ممیزی فصلی توسط تیم‌های مستقل و ایجاد نشان «باشگاه عادل در استعدادیابی» از دیگر اقدامات کاربردی است که می‌تواند این مؤلفه اثرپذیر را تقویت کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فساد مدیریتی در مدیریت استعداد، یک مسأله ساختاری و شبکه‌ای است که تنها با اقدامات سطحی اخلاقی قابل کنترل نیست. مقابله با آن نیازمند بازطراحی اکوسیستم استعدادیابی، استقرار سامانه‌های شفاف‌ساز، ایجاد هنجارهای پایدار سازمانی و تعریف فرآیندهای استاندارد است. این مجموعه اصلاحات، نه‌تنها از شکل‌گیری فساد در مراحل انتخاب و پرورش استعداد جلوگیری می‌کند، بلکه باعث افزایش اعتماد عمومی، ارتقای مشروعیت باشگاه‌ها و تقویت سرمایه اجتماعی در ورزش پایه می‌شود. همچنین یافته‌ها تأکید می‌کنند که مداخلات باید بر طراحی راهبردی، فرآیندهای شفاف، سامانه‌های داده‌محور و هنجارهای اجرایی استوار باشند. بر این اساس، پیشنهادات کاربردی تحقیق شامل انتشار معیارهای شفاف انتخاب پیش از هر دوره استعدادیابی؛ ثبت دیجیتال امتیازات با الزام داوری دوم و فرم تضاد منافع؛ تعریف دوره‌های اجباری برای ارتقای مهارت مربیان؛ تدوین نقشه راه سه‌ساله توسعه استعداد؛ ایجاد سامانه یکپارچه استعدادیابی استان؛ تدوین چارچوب شایستگی مشترک و آموزش خانواده‌ها؛ ابلاغ کد اخلاقی و راه‌اندازی سامانه گزارشگری؛ و طراحی کیت‌های سنجش استاندارد و ممیزی تصادفی است. این اقدامات، دقیقاً همان حلقه‌هایی را هدف می‌گیرند که یافته‌ها به‌عنوان محرک یا پیامد، شناسایی کردند و می‌توانند بستر فساد مدیریتی در مدیریت استعداد فوتبال پایه را به‌طور عملی کاهش دهند.

ملاحظات اخلاقی: این پژوهش مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد است، تمامی موازین اخلاقی، صداقت و امانت‌داری در تحلیل متون و استناددهی رعایت شده و در گزارش نتایج نیز هیچ گونه سوگیری انجام نشده و اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات نیز به شرکت‌کنندگان در این پژوهش داده شده است.

حامی مالی: در فرایند اجرای این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از هیچ سازمانی دریافت نشده است.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در فرایند نگارش مقاله به‌طور فعال مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: هیچ‌گونه تعارض منافع طبق اظهارات نویسندگان، در این پژوهش وجود ندارد.

تقدیر و تشکر: نویسندگان از تمامی افرادی که در اجرای این پژوهش و گردآوری داده‌ها همکاری و مساعدت نموده‌اند، صمیمانه قدردانی می‌کنند.

References

1. Maennig W. Corruption in international sports and how it may be combated. *Journal of Economic Perspectives*. 2005;19(4):177–93. doi:10.1257/089533005775196732.
2. Interpol. Corruption in sport. Lyon: Interpol; 2025. <https://www.interpol.int>.
3. Transparency International. Global Corruption Report 2023. Berlin: Transparency International; 2023. Available from: <https://www.transparency.org>
4. Mansouri H, Sadeghi Boroujerdi S, Dickson G, Norouzi Seyed Hosseini R. The Financial Corruption Process in the Iranian Football Governance: A Grounded Theory. *Asian Journal of Sport History & Culture*. 2024;3(1):63-88. doi:10.1080/27690148.2024.2337166
5. Savari MA, Farzan F, Ehsani M, Yoon YJ. Identification of the Determinants Influencing the Emergence and Control of Corruption in Iran's Football Industry. *Journal of Sport Management and Development*. 2026;15(1):1-24. doi:10.22124/JSMD.2025.30320.2976



6. United Nations Office on Drugs and Crime. Legal approaches to tackling bribery in sport (IPACS). Vienna: UNODC; 2023. <https://www.unodc.org/>
7. Brouwers J, Sotiriadou P, De Bosscher V. Sport development and sustainable human capital: A systematic review. *Sport Management Review*. 2021;24(5):707–729. doi:10.1016/j.smr.2020.05.002
8. Khosravi N, Bagheri H, Hasan A, Beigi H, Khalid J. Strategies for the Effective Development of Talent in Iranian Football Players by Foreign Coaches and Legionnaires. *Eurasian Research in Sport Science*. 2024;2(2):96–112. [In Persian]. doi:10.29228/ERISS.49
9. Buraimo B, Migali G, Simmons R. An analysis of consumer response to corruption: Italy's Calciopoli scandal. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 2016;78(1):22–41. doi:10.1111/obes.12094
10. Seyed Bagheri SM, Norouzi Seyed Hosseini R, Safari M, Sharifian A. Identifying the factors affecting the development of the underground economy in the sports industry (Study of Iranian football). *Journal of Sport Management and Development*. 2024;13(4):52–82. doi:10.22124/JSMD.2023.23244.2741
11. Manoli AE, Downward P, Bandura C, Foster M. Does corruption in sport corrode social capital? An experimental study in the United Kingdom. *Managing Sport and Leisure*. 2022;27(5):467–484. doi:10.1080/23750472.2022.2134913
12. Graycar A. Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*. 2015;34(2):87–96. doi:10.1016/j.polsoc.2015.04.001
13. Costa S. Integrity and transparency in sports: A survey review. *Open Sports Science Journal*. 2025. doi:10.2174/011875399X353976250203045235
14. da Silva Candeo AL. Governance and integrity challenges in esports: A scoping study. *Performance Enhancement & Health*. 2025;100352. doi:10.1016/j.peh.2025.100352
15. United Nations Office on Drugs and Crime, International Partnership Against Corruption in Sport. Tackling Bribery in Sport. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime; 2023. Available from: <https://www.unodc.org/>
16. McLaren R, Tešić D, Dubbey M. Application of an advanced risk-analysis evaluation tool of sports integrity in an international competition. *Sports Integrity Journal*. 2024. doi:10.18060/27667
17. Zhao J, Xiang C, Kamalden TFT, Dong W, Luo H, Ismail N. Differences and relationships between talent detection, identification, development and selection in sport: A systematic review. *Heliyon*. 2024;10(6):e27543. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e27543
18. Hoyer R, Smith ACT, Nicholson M, Stewart B, Westerbeek H. *Sport management: Principles and applications*. 4th ed. London: Routledge; 2015. Available from: <https://www.routledge.com>
19. Masters A. Corruption in sport: From the playing field to the field of policy. *Policy and Society*. 2015;34(2):111–123. doi:10.1016/j.polsoc.2015.04.002
20. Baker J, Schorer J, Wattie N. Compromising talent: Issues in identifying and selecting talent in sport. *Quest*. 2018;70(1):48–63. doi:10.1080/00336297.2017.1333438
21. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2009;19(4):304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
22. Podliehaiev K, Zarubei V, Kuzmichova-Kyslenko E, Rymarchuk O, Kyslenko D. Types of corruption crimes in sports in the countries of the European Union. *Retos*. 2024;55:249–258. doi:10.47197/retos.v55.103482
23. Williams AM, Reilly T. Talent Identification and Development in Football: International Case Studies. 2nd ed. London: Routledge; 2022. Available from: <https://www.routledge.com/>
24. Mahmoudi A, Honari H, Younesi J, Shahlaei J. Identifying the strategies and consequences of administrative health in the Iranian football industry. *Journal of Sport Management and Development*. 2019;8(1):16–30. doi:10.22124/JSMD.1970.3436
25. Tarique I, Schuler RS. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*. 2010;45(2):122–133. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.019

