

تحلیل نقش برنامه ریزی راهبردی در پیشگیری از فساد مالی در سازمان های ورزشی

دولتی: یک مطالعه مروری نظام مند

صدف حصاری^۱ | حیدر محمدی^۲ | احمد محمدی^۳

چکیده

صنعت جهانی ورزش به دلیل گردش مالی کلان، پیچیدگی های روابط میان ذی نفعان و کمبود شفافیت، به بستری آسیب پذیر برای فساد مالی تبدیل شده است. این پژوهش باهدف تحلیل نقش برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در سازمان های ورزشی دولتی، یک مطالعه مروری نظام مند بر ۴۲ مقاله منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ را انجام داده است. یافته ها نشان دادند که برنامه ریزی راهبردی، نقشی فراتر از یک ابزار مدیریتی ایفا کرده و به عنوان یک مکانیسم پیشگیرانه سامانه ای عمل می کند. این نقش از طریق تثبیت مؤلفه های کلیدی حکمرانی و ساختار شفاف شامل تفکیک تصمیم گیری از کنترل، مدیریت و کنترل مالی استراتژیک شامل حسابرسی قاطع و مبارزه با پول شویی، و ظرفیت سازی منابع انسانی شامل انصاف در پرداخت و آموزش مستمر، تحقق می یابد. با این حال، اجرای موفقیت آمیز آن با چالش های متعددی مواجه است: مهم ترین موانع شناسایی شده شامل نفوذ سیاسی، فقدان اراده فسادستیزانه در مدیریت عالی، ضعف چارچوب های قانونی و محدودیت فناوری نظیر عدم به کارگیری سامانه های دیجیتال پیشرفته هستند. در پاسخ به این چالش ها، راهکارهای کلیدی بر اصلاحات راهبردی در حوزه رهبری مبتنی بر شایسته سالاری، پیاده سازی ابزارهای شفافیت مبتنی بر فناوری و تقویت همکاری های بین المللی از جمله اجرای توصیه های گروه ویژه اقدام مالی تأکید دارند. نتیجه گیری نهایی حاکی از آن است که پیشگیری از فساد مالی، نیازمند یک رویکرد یکپارچه و چند سطحی است که در آن، برنامه ریزی راهبردی به عنوان نقشه راه اصلی، تمامی اصلاحات ساختاری، مالی و فرهنگی را در یک چارچوب منسجم هماهنگ می سازد.

کلیدواژه ها: برنامه ریزی راهبردی، فساد مالی، حکمرانی ورزشی، سازمان های ورزشی دولتی و مرور نظام مند

۳

سال دوم

بهار و تابستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۶/۲۹

صص: ۱۳۷-۱۷۲

شاپا چاپی:

شاپا الکترونیکی:

DOR:

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، دانشکده گان فارابی

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران واحد ری

۳. کارشناسی ارشد، علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر

مقدمه

صنعت ورزش در دوران معاصر، دیگر صرفاً یک فعالیت تفریحی نیست، بلکه به یک کسب‌وکار جهانی عظیم تبدیل شده است که میلیون‌ها دلار سرمایه را جابجا می‌کند و عمیقاً با منافع سیاسی و اقتصادی گره خورده است (تریو و ناستاس^۱، ۲۰۲۱). گردش مالی بالا، محبوبیت گسترده و پوشش رسانه‌ای وسیع رویدادهای بین‌المللی، این حوزه را در کانون توجه قرار داده است (سازمان ملل متحد^۲، ۲۰۲۲). همین جذابیت، روند جهانی شدن، ورود سرمایه‌های کلان و رشد فناوری سبب شده است که ورزش به بستری بالقوه و آسیب‌پذیر برای افراد فرصت‌طلب و فساد جو تبدیل شود (کیهل و اوردوی^۳، ۲۰۲۲) زمانی که حجم عظیمی از پول، رقابت شدید، قدرت و روابط پیچیده میان ذی‌نفعان در یک محیط کم شفافیت جمع می‌شوند، فساد مالی به یک تهدید دائمی و اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌شود (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸).

فساد مالی در ورزش که به‌عنوان «سوء استفاده از قدرت برای کسب منافع شخصی» تعریف می‌شود (ابوالحسنی و مرادی، ۱۴۰۲)، می‌تواند در اشکال متنوعی همچون تبانی، شرط‌بندی، رشوه، تحصیل مال نامشروع و حتی سوء استفاده‌های اخلاقی بروز یابد. این پدیده در صنعت ورزش اغلب به صورت پنهان رخ می‌دهد و شناسایی آن دشوار است، اما پیامدهای مالی، اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی به همراه دارد. دامنه افراد درگیر در این فرآیند بسیار گسترده بوده و از ورزشکاران، مربیان و داوران گرفته تا مدیران باشگاه‌ها، دلالان، مأموران مالیاتی و حتی مقامات دولتی را شامل می‌شود (برکنل^۴، ۲۰۱۵).

یکی از مؤثرترین عوامل اقتصادی که زمینه‌ساز سوء استفاده‌های مالی می‌شود، تضاد میان درآمد اندک برخی کارکنان در کنار جوایز و پاداش‌های نامتعارف و سرازیر شدن پول هنگفت به برخی بخش‌ها است (کیهل و اوردوی، ۲۰۲۲) همچنین، این خطر زمانی در سازمان‌های ورزشی

1. Triboi & Nastas
2. UNODC
3. Kihl & Ordway
4. Bricknell

دولتی فزونی می‌یابد که منشأ پول‌ها دولتی باشد؛ چراکه زمینه برای ویژه‌خواری، سوءاستفاده توسط مقامات و مدیران فراهم می‌شود (سازمان ملل متحد،^۱ ۲۰۲۲).

پیامدهای فساد، فراتر از زیان‌های مالی مستقیم است. این پدیده منجر به کاهش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی شده و به‌عنوان یک مانع جدی بر سر راه توسعه پایدار و عادلانه ورزش در جوامع عمل می‌کند (مانلی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴) در سطح سازمانی، فساد منجر به تحمیل هزینه‌های مالی، کاهش اعتبار و آسیب به کارکنان می‌شود (کیهل^۳ و همکاران، ۲۰۱۷) در سطح کلان، فساد باعث کاهش سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی، و سوق دادن فعالیت‌های اقتصادی به‌سوی رانت‌ها می‌شود (بلومی^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

باید توجه داشت که هرچند تقلب و کلاهبرداری همیشه در ورزش وجود داشته، اما با جهانی‌شدن و پیشرفت فناوری‌های نوین، این کلاهبرداری‌ها ماهیتی فراملی پیدا کرده و مقابله با آن‌ها پیچیده‌تر و چالش‌برانگیزتر شده است (کامپوس^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

در حوزه ورزش، متخصصان دو نوع اصلی فساد را شناسایی کرده‌اند: فساد اخلاقی و فساد مالی؛ فساد مالی شامل هرگونه تصرف غیرقانونی در اموال دولتی، سوءاستفاده از موقعیت شغلی و استفاده نامشروع از اختیارات و قدرت در جهت بهره‌برداری از امکانات مالی است. (بلومی و همکاران، ۲۰۲۱). مهم‌ترین اشکال فساد در این حوزه عبارت‌اند: دوپینگ، شرط‌بندی، تبانی، رشوه، تحصیل مال نامشروع (رانت‌خواری) و سوءاستفاده‌های اخلاقی (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۷). شواهد نشان می‌دهد که فساد مالی در تمامی حوزه‌ها از جمله ورزش نفوذ پیدا کرده و یکی از بزرگ‌ترین تهدیدها برای سازمان‌های ورزشی و رویدادهای بزرگ بین‌المللی است (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸).

در بستر نظام اداری ایران، این پدیده از دلایل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، موجب عقب‌ماندگی و بروز نگرانی‌های گسترده شده است (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸). به‌طور خاص در حوزه ورزش، از آنجا که بخش اعظم بودجه ورزش کشور از محل بیت‌المال تأمین می‌شود و

1. UNODC

2. Manoli

3. Kihl

4. Belloumi

5. Campos

باتوجه به محبوبیت ورزش در جامعه ایرانی، بروز فساد ابعاد حساسیت‌زایی به خود می‌گیرد (رنجبر، ۱۴۰۲). نمونه‌های عینی همچون اشاره به درآمد ۱۲۷ میلیارد تومانی یک دلال و نقش وی در افزایش افسارگسیخته قیمت بازیکنان در فوتبال^۱ و همچنین سوءاستفاده از جذب بازیکنان خارجی با هزینه‌های گزاف است^۲ که نشان می‌دهد این معضل، چالشی جدی اقتصادی و قانونی به شمار می‌رود.

بنابراین، مقابله با این پدیده پیچیده و چندوجهی، نیازمند اتخاذ تدابیر بنیادین و پیشگیرانه است. درحالی که ورزش جهانی انگیزه‌های فساد مالی را ایجاد می‌کند، تحقیقات نشان می‌دهند که مدیریت ضعیف و ناکارآمد در نهادهای حاکم بر ورزش، فرصت‌های مناسبی برای وقوع فساد فراهم می‌آورد (آندرف^۳، ۲۰۱۹). ازاین‌رو، این امر ایجاب می‌کند که اقدامات پیشگیرانه در صنعت ورزش بر پایه برنامه‌ریزی مستند و علمی طراحی شوند (نجفی کلوری و همکاران، ۱۴۰۲). برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی کلیدی، بستر مناسبی برای تحقق اهداف کلان توسعه صنعت ورزش فراهم می‌سازد (تائو و تائو، ۲۰۲۴). این شرایط ضرورت توجه جدی به پیشگیری از فساد مالی و اعمال مدیریت راهبردی مؤثر در سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد (آرنیگر و هیرز^۴، ۲۰۱۶). سازمان‌های ورزشی کشور نیز ناگزیر به حرکت به سوی راهبردمحوری هستند تا با عملکرد سازمان‌یافته و طراحی شده، تمامی عناصر و فرآیندها را به‌عنوان یک سیستم هماهنگ در راستای مقابله با فساد در نظرگیرند (مرادی، ۱۴۰۱؛ شهرکی و اسماعیلی، ۱۴۰۱). ریشه‌کن‌سازی فساد نقشی اساسی در جلب اعتماد عمومی و توسعه ورزش دارد؛ بنابراین تعیین اولویت‌ها و عوامل مؤثر بر بروز فساد باید از طریق یک رویکرد جامع و راهبردی صورت گیرد (رنجبر، ۱۴۰۲).

بنابراین، یک شکاف مفهومی در ادبیات پژوهش وجود دارد که ضرورت انجام یک مطالعه مروری نظام‌مند در حوزه نقش برنامه‌ریزی راهبردی در پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های

۱. خبرگزاری تابناک (۱۴۰۲). عنوان خبر: چرا تاج نام دلال ۱۲۷ میلیاردی را به مالیات نم‌یگوید؟. کد خبر: ۱۱۸۸۴۳۸ - <https://www.tabnak.ir/fa/news/1188438>

۲. خبرگزاری ایسنا (۱۴۰۲). عنوان خبر: افشاگری ب‌پسابقه جلالی از دلالی در فوتبال: در هم هجا آدم دارند. کد خبر: ۱۴۰۲۰۴۲۱۱۳۸۶۴ - <https://www.isna.ir/news/1402042113864>

3. Andreff

4. Arnegger & Herz

ورزشی دولتی را آشکار می‌سازد. با وجود آنکه تحقیقات متعددی به صورت پراکنده به موضوعاتی چون فساد مالی، حکمرانی ورزشی، یا مدیریت راهبردی پرداخته‌اند، تاکنون مرور نظام‌مند و یکپارچه‌ای که به صورت مشخص ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و پیشگیری از فساد مالی را در سازمان‌های ورزشی دولتی بررسی کند، انجام نشده است. از این رو، این تحقیق می‌کوشد با مرور و تحلیل نظام‌مند مطالعات اخیر (۲۰۱۵-۲۰۲۵)، ابعاد، چالش‌ها و راهکارهای موجود را شناسایی کرده و چارچوبی مفهومی برای بهره‌گیری اثربخش از ظرفیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در کاهش فساد مالی ارائه دهد.

در راستای این هدف، سه پرسش اصلی مطرح می‌شود:

برنامه‌ریزی راهبردی چگونه می‌تواند به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در کاهش فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایفای نقش کند؟

مهم‌ترین چالش‌ها و موانع به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در این زمینه چیست؟
چه راهکارها و سیاست‌هایی می‌توانند به بهبود اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی در مقابله با فساد مالی کمک کنند؟

پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند هم از منظر نظری به توسعه ادبیات موجود در حوزه مدیریت ورزشی و حکمرانی شفاف‌سازی رساند و هم از منظر عملی، راهبردها و سیاست‌های قابل اجرای برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی ارائه دهد. در نهایت، این پژوهش می‌کوشد با ارائه یک چارچوب مفهومی مبتنی بر مرور نظام‌مند مطالعات پیشین، به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان از ظرفیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی بهره برد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

فساد مالی در ورزش: ابعاد و عوامل کلیدی

برای پیشگیری از فساد در ورزش، شناخت ابعاد و عوامل ریشه‌ای آن ضروری است. فساد مالی تنها یک تخلف ساده نیست؛ بلکه مشروعیت فدراسیون‌ها و نهادهای مدیریتی را تهدید می‌کند

(بوریمو^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). این پدیده به‌ویژه در دوران بحران‌های اجتماعی و اقتصادی، با تضعیف اقتدار دولت، کاهش سطح زندگی و تغییر در قضاوت‌های اخلاقی، شدت می‌گیرد. از نظر ساختاری، گستره مالی و سیاسی ورزش همراه با رقابت شدید و فقدان شفافیت، این حوزه را به‌شدت در معرض فساد قرار می‌دهد (تریبوی و ناستاس^۲، ۲۰۲۱). فساد در ورزش را می‌توان در دو سطح بررسی کرد: سطح رقابتی که عمدتاً شامل دست‌کاری نتایج مسابقات است و سطح سازمانی که ساختارها و برنامه‌ریزی رویدادهای بزرگ ورزشی را هدف می‌گیرد (نونکو^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).

شواهد حاکی از آن است که اشکال پیچیده‌ای چون پولشویی، رشوه‌خواری، و فرار مالیاتی در فوتبال شایع بوده‌اند (بین^۴ و همکاران، ۲۰۱۹)، که این امر به‌طور جدی لزوم اتخاذ یک رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را برجسته می‌سازد. درواقع، ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که فساد مالی، نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل چندگانه است که از انگیزه‌های فردی تا ضعف‌های حکمرانی را در برمی‌گیرد؛ به‌طوری‌که عوامل اقتصادی و انگیزشی نظیر عدم ثبات، تورم بالا، و ناکافی بودن حقوق و مزایای کارکنان، انگیزه افراد برای سوءاستفاده از قدرت را افزایش می‌دهد (شفیعی و افروزه، ۱۳۹۸). هم‌زمان، ضعف‌های سازمانی مانند ناکافی بودن نظارت مؤثر، ناکارآمدی نظام پرداخت، و فرهنگ سازمانی ناسالم، زمینه‌های مساعدی برای سوءاستفاده فراهم می‌آورد (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸)، و ضعف مدیریت، شکاف‌های قانونی، رانت‌خواری و نفوذ سیاسی نیز به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، فساد را تسهیل می‌کنند (محمودی، ۲۰۱۷؛ نجفی کلوری و همکاران، ۱۴۰۲).

این عوامل، درنهایت پیامدهایی چون اتلاف منابع، کاهش رقابت و کارآمدی، تضعیف انگیزه‌ها، کاهش مشروعیت دولت، تهدید امنیت اجتماعی و کاهش سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی را به دنبال دارد (ابوالحسنی و مرادی، ۱۴۰۲). لذا، فساد در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در بخش دولتی، اغلب سامانمند و ساختاری است که از ضعف حکمرانی، نفوذ سیاسی، اقتصاد غیر شفاف، فرهنگ فسادپذیر و ناکارآمدی نظام‌های قضایی نشأت می‌گیرد (سواری و همکاران،

1. Buraimo
2. Triboi & Nastas
3. Nunkoo
4. Bean

۱۴۰۴؛ از این‌رو، راهکارهای مؤثر باید بر اصلاحات زیرساختی تمرکز کنند، به‌طوری‌که ترویج پاسخگویی به‌عنوان بنیادی‌ترین عامل و «انصاف در پرداخت» و «اجتناب از اعطای امتیازات ویژه» به‌عنوان نتیجه‌بخش‌ترین عوامل پیشگیری از فساد شناسایی شده‌اند (دوقزلو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

ضرورت رویکرد راهبردی در پیشگیری از فساد

باتوجه به گستردگی و پیچیدگی عوامل فساد در سازمان‌های ورزشی، پیشگیری از آن نیازمند رویکردی فعال، علمی و سامانمند است. این رویکرد، در قالب برنامه‌ریزی راهبردی تبلور می‌یابد؛ فرآیندی که با شناسایی روابط علی و معلولی میان متغیرها، مسیر حرکت بلندمدت سازمان را در شرایط عدم اطمینان ترسیم می‌کند (نانکو و همکاران، ۲۰۱۸). برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان را به‌گونه‌ای آماده می‌سازد که بتواند در برابر تهدیدها و آسیب‌های ناشی از فساد واکنش مؤثر داشته باشد و بستر شفاف و قانونی را برای فعالیت‌های ورزشی ایجاد کند (نجفی کلوری و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از ابزارهای مهم در این چارچوب، برنامه‌ریزی سناریو است که با پیش‌بینی آینده محیط‌های رقابتی و ترسیم بدیل‌های محتمل، امکان تدوین استراتژی‌های بلندمدت را حتی در شرایط نامطمئن فراهم می‌کند (عبدالرحیم^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد، به‌ویژه در ورزش که با پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های فراوان همراه است، حیاتی بوده و به شناسایی چالش‌های احتمالی و طراحی راهکارهای مقابله با فساد مالی کمک شایانی می‌کند.

حکمرانی به‌عنوان یک بستر راهبردی، نقشی کلیدی در ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد دارد. از طریق تقویت عوامل داخلی مانند نیروی انسانی متعهد، سرمایه فکری و زیرساخت‌های فناوری قوی، سازمان قادر خواهد بود رویکردهای مدیریتی و راهبردی خود را به‌صورت مؤثر پیش ببرد و در برابر مخاطرات داخلی محافظت شود (قربان‌پور و همکاران، ۱۴۰۲).

درنهایت، موفقیت راهبردهای ضد فساد به تقویت ساختارهای نظارتی گره خورده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بازنگری و تقویت گروه‌های نظارتی با اعمال کنترل‌های قاطع و دقیق، می‌تواند الگویی عملی برای برنامه‌ریزی ضد فساد در سازمان‌های ورزشی باشد (کرامبیا و لیوی^۳،

1. Doghezloo
2. Abdul Rahim
3. Krambia & Levi,

۲۰۲۳). این اهمیت در مطالعات حوزه مالی نیز تأیید شده است؛ برای مثال، مطالعه (راگازو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) بر شرکت‌های مالی اروپا نشان می‌دهد که نبود نظارت و کنترل مناسب، رفتارهای غیرقانونی را تسهیل می‌کند و بر نقش کلیدی حاکمیت شرکتی، مدیریت منابع انسانی و توسعه راهبردهای ضد فساد مبتنی بر اصول ESG (محیط زیستی، اجتماعی، و حکمرانی) تأکید دارد. همچنین، زافیرو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) با تأکید بر ضرورت اجرای راهبردهای ضد فساد برای ارتقای اعتماد، لزوم به کارگیری فناوری‌های نوین و عوامل ESG در کاهش منابع جدید فساد را گوشزد می‌کنند.

مطالعات پیشین در زمینه‌ی فساد مالی و راهبرد یا تجارب و راهکارهای مقابله با فساد در ورزش

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مقابله با فساد مالی در سازمان‌های ورزشی نیازمند ترکیبی از راهکارهای آموزشی، قانونی و شفافیت‌محور است. ضعف در ارتباطات سازمانی، ناکارآمدی نظام پرداخت، فرهنگ سازمانی ناسالم و فقدان نظارت مؤثر، زمینه‌های اصلی بروز فساد را فراهم می‌کنند (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸). برای کاهش این ریسک‌ها، اصلاحات آموزشی و مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارند؛ آموزش مستمر ذی‌نفعان و اجرای برنامه‌های عملیاتی و راهبردی مقابله با فساد از جمله مؤثرترین اقدامات هستند (شفیعی و افروزه، ۱۳۹۷). مدل‌های مدیریتی فساد در ورزش ایران، بر تقویت چارچوب قانونی، ارتقای دانش و آموزش، توسعه فناوری اطلاعات، مسئولیت اجتماعی و بهبود وضعیت مالی کارکنان و ورزشکاران تأکید دارند و ضرورت آموزش و حمایت از نیروهای متعهد و ارتقای شفافیت در تمامی سطوح سازمانی را برجسته می‌سازند (ربی‌بی و همکاران، ۱۴۰۰؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در بعد قانونی و نهادی، پژوهش‌ها راهکارهای متعددی ارائه کرده‌اند. این راهکارها شامل تدوین صلاحیت عمومی و تخصصی مدیران ورزشی، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، اصلاح اساسنامه و آیین‌نامه‌های انتخاباتی فدراسیون‌ها، ایجاد کمیته‌های مستقل ضد فساد و اخلاق، راه‌اندازی سامانه گزارش‌دهی فساد و تشکیل شعب قضایی تخصصی برای رسیدگی به جرائم ورزشی است که

1. Ragazou
2. Zafeiriou

می‌توانند به عنوان ابزارهای کلیدی مقابله با فساد در ورزش عمل کنند (رنجبر، ۱۴۰۲). همچنین شفافیت و دموکراسی به عنوان یک عامل پیشگیرانه حیاتی مطرح هستند. سطح فساد در کشورها ارتباط مستقیمی با میزان دموکراسی، شفافیت مالیاتی و وضوح قوانین دارد (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ وارف^۱، ۲۰۱۸). همچنین، مشکل ساختار تصمیم‌گیری به دلیل فقدان جدایی کامل بین فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل تصمیم، و دخالت منافع سیاسی، می‌تواند عملکرد مالی رویدادهای ورزشی را تضعیف کند. از این رو، ایجاد یک نهاد دائمی و مستقل برای کنترل تصمیم‌ها پیشنهاد شده است تا شفافیت و کارایی مالی افزایش یابد (بکر^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

راهکارهای مقابله با فساد و چالش‌های اجرای آن در سازمان‌های ورزشی

ادبیات پژوهشی بر مجموعه‌ای جامع از راهکارها برای مبارزه با فساد در ورزش تأکید دارد که فراتر از اصلاحات صرف قانونی است. این رویکرد چندوجهی شامل تقویت شفافیت مالی، قوانین و مقررات سخت‌گیرانه، آموزش و آگاهی‌بخشی، سیستم پاداش‌دهی، قوانین و مقررات سخت‌گیرانه، کانال‌های گزارش‌دهی، ایجاد نهادهای نظارتی مستقل و غیرانتفاعی و فرهنگ‌سازی است (رنجبر، ۱۴۰۲؛ راهیما و همکاران، ۱۴۰۳). درزمینه پول‌شویی، گروه اقدام مالی^۳ بر رویکرد «تشخیص و درمان» مبتنی بر شفافیت، گزارش‌دهی معاملات مشکوک و افزایش آگاهی ذی‌نفعان تأکید دارد (مشکات، ۱۳۹۹).

مطالعات تجربی نشان داده‌اند که نظارت خصوصی نیز می‌تواند نقش مؤثری در کاهش فساد داشته باشد. برای نمونه، تحقیق براداستاک و چن^۴ (۲۰۲۱) در شرکت‌های چینی نشان داد که بازدیدهای میدانی شرکتی با کاهش معنی‌دار احتمال وقوع فساد شرکتی ارتباط منفی دارند و اهمیت این بازدیدها در محیط‌هایی با ضعف حاکمیت شرکتی و اطلاعات ناکافی دوچندان است.

1. Warf

2. Becker

3. FATF

این سازمان یک نهاد بین‌المللی است که در سال ۱۹۸۹ توسط گروه ۷ تأسیس شد و وظیفه اصلی آن تدوین استانداردها و ترویج اجرای مؤثر تدابیر قانونی، نظارتی و عملیاتی برای مبارزه با پولشویی (Money Laundering)، تأمین مالی تروریسم (Terrorist Financing) و دیگر تهدیدهای مرتبط با سلامت نظام مالی جهانی است.

4. Broadstock & Chen

با وجود این راهکارها، اجرای موفق برنامه‌های مقابله با فساد با چالش‌هایی مواجه است. عوامل مدیریتی، کارکنان، مالی، فنی، برنامه‌ریزی و عوامل سیاسی می‌توانند مانع موفقیت برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران شوند (شهرکی و اسماعیلی، ۱۴۰۰). بررسی نهادهای بین‌المللی ورزشی ضعف عمده در سیاست‌های ضد رشوه‌خواری (ABC) را نشان می‌دهد (فیلیپو و هاینز^۱، ۲۰۲۱). متخصصان تأکید دارند که تقویت کنترل‌های داخلی و راهبردهای ضد رشوه برای بهبود اقلیم اخلاقی در سازمان‌ها امری حیاتی است (فیلیپو^۲، ۲۰۲۳). تجربه کشورهای دیگر نیز نشان می‌دهد که اتکای صرف به یک‌نهاد واحد یا یک استراتژی خطی کارآمد نیست. برای مثال، اجرای راهبرد ملی پیشگیری از فساد در اندونزی با موانعی نظیر ضعف در انطباق چارچوب قانونی، کمبود ظرفیت منابع انسانی، و محدودیت در مشارکت جامعه مدنی مواجه شده است. این تجارب بر اهمیت تقویت همکاری و ظرفیت‌سازی متقابل میان دولت، نهادهای محلی و بخش‌های غیردولتی برای تضمین اثربخشی سیاست‌های ضد فساد تأکید دارند (اسدیانس‌یاه^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۱. خلاصه نتایج مطالعات پیشین

محققین	عنوان	روش تحقیق	خلاصه نتایج پژوهش
سواری و همکاران (۱۴۰۴)	شناسایی عوامل مؤثر در بروز و کنترل فساد در صنعت فوتبال ایران.	رویکرد کیفی و نظریه داده بنیاد	فساد در فوتبال ایران سامانمند و ساختاری است؛ ناشی از ضعف حکمرانی، نفوذ سیاسی، اقتصاد غیر شفاف، فرهنگ فسادپذیر، نبود نظارت مؤثر و ناکارآمدی نظام قضایی. ده مضمون کلیدی ارائه شده و راهکارهایی مانند اصلاح ساختار حکمرانی، استقرار نهادهای مستقل نظارتی، استفاده از فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی ضد فساد و اجرای دقیق قوانین پیشنهاد شده است.

1. Philippou & Hines

2. Philippou

3. Asdiansyah

محققین	عنوان	روش تحقیق	خلاصه نتایج پژوهش
نجفی کلوری و همکاران (۱۴۰۲)	شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر فساد مالی در صنعت ورزش ایران	مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته	نتایج نشان داد که فساد مالی در صنعت ورزش ایران تحت عوامل کلیدی از جمله ضعف قوانین و شفافیت پایین، انگیزه‌های مالی، رانت، دلالتی و لابی‌گری، عملکرد مدیریتی و سیاسیون، برنامه‌ریزی و ساختار سازمانی، ماهیت ورزش و نقش رسانه‌ها هستند. این یافته‌ها بر ضرورت ایجاد سازوکارهای نظارتی و برنامه‌ریزی راهبردی برای پیشگیری از فساد مالی و تقویت شفافیت در سازمان‌های ورزشی دولتی تأکید می‌کنند.
ابوالحسنی و مرادی (۱۴۰۲)	راهکارهای مبارزه با فساد مالی مقامات دولتی در حقوق ایران	توصیفی-تحلیلی	یافته‌ها نشان می‌دهد که فساد پیامدهای منفی گسترده‌ای شامل اتلاف منابع، کاهش کارآمدی و مشروعیت دولت، تهدید امنیت و ثبات اجتماعی و کاهش سرمایه‌گذاری انسانی دارد. این پژوهش بر ضرورت تدوین راهکارهای قانونی و نهادی، از جمله استخدام افراد شایسته، شفاف‌سازی و نظارت بر دارایی‌ها تأکید کرده و نشان می‌دهد که اجرای صحیح این اقدامات می‌تواند اثر قابل توجهی در کاهش فساد مالی داشته باشد.
رنجبر (۱۴۰۲)	انواع فساد در ورزش و راهکارهای مقابله با آن‌ها	تحلیلی	فساد ورزشی پدیده‌ای چندبعدی (دوپینگ، شرط‌بندی، تبانی، رشوه، رانت‌خواری) است که عوامل اقتصادی، ساختاری، سیاسی و حقوقی در آن نقش دارند. ضعف قوانین و نظارت ناکارآمد، فساد را تشدید می‌کند. راهکارها شامل شایسته‌سالاری، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، اصلاح قوانین، کمیته‌های ضد فساد، سامانه گزارش‌دهی، دادگاه تخصصی و جرم‌انگاری دوپینگ است.

محققین	عنوان	روش تحقیق	خلاصه نتایج پژوهش
جهانی دوقزلو و همکاران (۲۰۲۴)	طراحی مدل عوامل مؤثر بر پیشگیری از فساد اداری-مالی در سازمان‌های ورزشی ایران	مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)	نشان دادند که «ترویج پاسخگویی» عامل زیرساختی و کلیدی پیشگیری از فساد در سازمان‌های ورزشی ایران است، درحالی‌که «انصاف در پرداخت» و «اجتناب از اعطای امتیازات ویژه» مهم‌ترین عوامل نهایی و اثرگذار بر کاهش فساد محسوب می‌شوند.
فیلیپو (2023)	ادراک خبرگان درباره سیاست‌های ضد رشوه و ضد فساد در نهادهای حاکم ورزشی: پیامدها برای نظریه اقلیم اخلاقی	مصاحبه نیمه ساختاریافته	نشان می‌دهد که سیاست‌های ضد فساد و ضد رشوه در فدراسیون‌های ورزشی نیازمند بهبود هستند و تقویت کنترل‌های داخلی و راهبردهای ضد رشوه می‌تواند نقش مهمی در کاهش فساد مالی و ارتقای اقلیم اخلاقی سازمانی داشته باشد. این پژوهش بر ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و طراحی برنامه‌های جامع ضد فساد برای افزایش مشروعیت و اعتماد در نهادهای ورزشی تأکید می‌کند.
زافیریو و همکاران (۲۰۲۳)	راهبرد کاهش تخلفات و فساد در بخش مالی: مطالعه‌ای با رویکرد روش‌شناسی ترکیبی	تحلیل مروری	نتایج این پژوهش نشان داد که فساد مالی و فعالیت‌های غیرقانونی همچنان چالش اساسی در بخش مالی محسوب می‌شوند و ضرورت تدوین و اجرای راهبردهای ضد فساد برای ارتقای شهرت، اعتماد مشتریان و تحقق اهداف توسعه پایدار را برجسته می‌سازد. همچنین یافته‌ها بیانگر ظهور منبعی جدید از فساد و اهمیت به‌کارگیری فناوری‌های نوین و عوامل ESG در کاهش این پدیده هستند.

محققین	عنوان	روش تحقیق	خلاصه نتایج پژوهش
اسدیانسپاه و همکاران (۲۰۲۳)	راهبرد مشارکتی در پیشگیری و مقابله با فساد در اندونزی	کیفی	یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای راهبرد ملی پیشگیری از فساد در اندونزی هرچند نشانه‌هایی از همکاری بین نهادهای مختلف دارد، اما به دلیل ضعف چارچوب قانونی، کمبود منابع انسانی، مشارکت محدود جامعه مدنی و دشواری در سنجش آثار سیاست‌ها، با موانع جدی روبه‌روست؛ بنابراین، تقویت همکاری دولت، نهادهای محلی و بخش‌های غیردولتی برای اثربخشی بیشتر سیاست‌های ضد فساد ضروری است.
راگازو و همکاران (۲۰۲۲)	زمان مقابله با رشوه‌خواری فرا رسیده است: مؤسسات مالی نقشه راه استراتژیک جدیدی برای کاهش رفتارهای غیرقانونی و فساد در بازار تعیین می‌کنند	تحلیل کیفی و کمی	مطالعات نشان می‌دهند که نبود نظارت و کنترل مناسب، زمینه بروز رفتارهای غیرقانونی را فراهم می‌کند و حاکمیت شرکتی و مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در کاهش فساد دارند. پژوهش اهمیت پیاده‌سازی راهبردهای ضد فساد مبتنی بر ESG، تقویت نهادهای نظارتی با فناوری و اختیارات مناسب، و کنترل‌های داخلی دقیق توسط مدیریت را برجسته می‌کند و بر همکاری نهادهای نظارتی برای ارتقای شفافیت و اعتماد در بازارهای مالی تأکید دارد.
فیلیپو و هاینز (۲۰۲۱)	سیاست‌های ضد رشوه‌خواری و فساد در نهادهای بین‌المللی حاکم بر ورزش	تحلیل محتوا	هیچ‌یک از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی سیاست‌های جامع ضد فساد ندارند. بین ۲۰۱۷ و ۲۰۲۰ بهبود جزئی مشاهده شد، اما هنوز استانداردهای بهترین شیوه در تمامی جنبه‌ها رعایت نشده است. این نشان‌دهنده کمبود سیاست‌ها برای کاهش ریسک فساد و تضمین شفافیت، پاسخگویی و یکپارچگی است.

محققین	عنوان	روش تحقیق	خلاصه نتایج پژوهش
آندرف (۲۰۱۹)	فساد در ورزش: درک پیچیدگی‌ها	تحلیلی - مروری	برنامه‌ریزی استراتژیک همراه با شفافیت اطلاعات و پاسخگویی مدیریتی، مهم‌ترین ابزار کاهش فساد است.

جدول ۲. معیارها و مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پیشگیری از فساد در سازمان‌های ورزشی

معیار اصلی	زیرمعیارها (مؤلفه‌ها)	منابع
حکمرانی و قانون‌گذاری	شفافیت مالی و گزارشگری؛ پاسخگویی؛ تفکیک تصمیم‌گیری و کنترل؛ ایجاد کمیته/نهادهای مستقل نظارتی؛ اصلاح اساسنامه و آیین‌نامه‌ها؛ ضوابط ضد تعارض منافع؛ نهادسازی قضایی تخصصی	آندرف، (۲۰۱۹)؛ راگازو و همکاران (۲۰۲۲)؛ زافیریو و همکاران (۲۰۲۳)؛ کرامبیا و لیوی، (۲۰۲۳)؛ فیلیپو و هاینز (۲۰۲۱)؛ رنجبر (۱۴۰۲)؛ منصوری و همکاران (۱۳۹۸)
مالی - اقتصادی	منشأ منابع (بودجه دولتی)؛ شفافیت قراردادهای پرداخت‌ها؛ نظام پرداخت و ساختار پاداش؛ پیشگیری از ویژه‌خواری و رانت؛ مبارزه با پولشویی؛ کنترل هزینه‌ها	کیهل و اوردوی (۲۰۲۲)؛ بلومی (۲۰۲۱)؛ مشکات (۱۳۹۹)؛ رنجبر (۱۴۰۲)
فساد مالی در ورزش	دوپینگ، شرط‌بندی، تبانی، رشوه، تحصیل مال نامشروع، سوءاستفاده‌های اخلاقی	شفیعی و همکاران (۱۳۹۷)، بلومی و همکاران (۲۰۲۱)، ابوالحسنی و مرادی (۱۴۰۲)
ساختار سازمانی و مدیریت	حمایت مدیریت عالی؛ مدیریت راهبردی و سناریوپلانیگ؛ تفویض/تمرکز اختیارات؛ وجود تیم پشتیبانی فنی/پاسخگو؛ ظرفیت‌سازی منابع انسانی؛ حکمرانی سازمانی	نجفی‌کلوری و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرادی (۱۴۰۱)؛ شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰)؛ عبدالرحیم (۲۰۲۱)؛ دوقرلو و همکاران (۲۰۲۴)؛ معینی‌فر

منابع	زیرمعیارها (مولفه‌ها)	معیار اصلی
و زرگر (۱۳۹۸)		
کرامبیا و لیوی ، (۲۰۲۳)؛ راگازو و همکاران (۲۰۲۲)؛ فیلیپو (۲۰۲۳)؛ بکر و همکاران (۲۰۲۳)	تفکیک وظایف؛ حسابرسی داخلی/خارجی؛ سامانه گزارش‌دهی فساد؛ ممیزی مالی؛ کانال‌های امن گزارش تخلف؛ مدیریت ریسک	فرآیندها و کنترل‌های داخلی
زافیریو و همکاران (۲۰۲۳)؛ براداستاک و چن (۲۰۲۱)	سامانه‌های شفاف‌سازی مالی و گزارشگری؛ سیستم‌های مانیتورینگ تراکنش؛ استفاده از فناوری‌های نوین (بلاکچین/قرارداد هوشمند)؛ اتوماسیون گزارش‌ها؛ امنیت داده و حفظ حریم خصوصی	فناوری و شفافیت اطلاعاتی
معینی‌فر و زرگر (۱۳۹۸)؛ شفیعی و افروزه (۱۳۹۷)؛ فیلیپو (۲۰۲۳)	فرهنگ فسادستیز/اخلاق سازمانی؛ آموزش و آگاهی‌بخشی مستمر؛ انگیزه‌ها و مزایا؛ نگرش مدیریتی نسبت به فساد؛ پذیرش گزارش‌دهی	فرهنگ سازمانی و انسانی
اسدیانسپاه و همکاران (۲۰۲۳)؛ راگازو و همکاران (۲۰۲۲)؛ نجفی کلوری و همکاران (۱۴۰۲)؛ فیلیپو و هاینز (۲۰۲۱)	قوانین ملی و بین‌المللی؛ همکاری بین‌دستگاهی؛ مشارکت جامعه مدنی و رسانه‌ها؛ فشارهای سیاسی/تأثیرات ذی‌نفعان خارجی	محیط برون‌سازمانی و همکاری بین‌نهادها
نجفی‌کلوری و همکاران (۱۴۰۲)؛ عبدالرحیم و همکاران (۲۰۲۱)، تائو و تائو (۲۰۲۴)	مدیریت راهبردی، سناریوپلانیگ، طراحی اقدامات پیشگیرانه، تقویت ساختارهای نظارتی	برنامه‌ریزی راهبردی

روش تحقیق

این مطالعه باهدف بررسی نقش برنامه‌ریزی راهبردی در پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی، از رویکرد کیفی و مرور نظام‌مند ادبیات بهره می‌گیرد. طراحی پژوهش بر اساس

مدل پیاز پژوهش ساندیرز^۱ و همکاران (۲۰۰۹) است و از نظر فلسفی دارای رویکردی است که بر تحلیل معنادار مطالعات پیشین تمرکز دارد. استراتژی پژوهش، مرور نظام‌مند مقالات و اسناد علمی است که با بهره‌گیری از روش‌های ساختارمند، شواهد موجود را گردآوری، ارزیابی و تحلیل می‌کند (کویرگ و لانگونی^۲، ۲۰۱۹). مرور نظام‌مند ادبیات، امکان شناسایی شکاف‌های پژوهشی، تدوین چارچوب‌های مفهومی جدید و ارائه بستری برای تحقیقات آینده را فراهم می‌کند. این رویکرد با اعمال روش‌های علمی دقیق، خطاها و سوگیری‌های احتمالی مطالعات پیشین را کاهش داده و تصویری شفاف از وضعیت موجود ارائه می‌دهد (ترانفیلد^۳ و همکاران ۲۰۰۳) در راستای تضمین حداکثر شفافیت در فرآیند پژوهش حاضر، مراحل انجام مرور نظام‌مند با الهام از رویکرد ترانفیلد و همکاران (۲۰۰۳) و با تعیین دقیق معیارهای ورود و خروج و همچنین ارزیابی کیفیت مطالعات، در بخش‌های آتی تشریح خواهد شد.

مرحله اول – شناسایی هدف تحقیق:

در این مرحله، سؤالات پژوهش در راستای اهداف تحقیق مشخص شد:

۱. برنامه‌ریزی راهبردی چگونه می‌تواند به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در کاهش فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایفای نقش کند؟
۲. مهم‌ترین چالش‌ها و موانع به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در این زمینه چیست؟
۳. چه راهکارها و سیاست‌هایی می‌توانند به بهبود اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی در مقابله با فساد مالی کمک کنند؟

مرحله دوم – جستجوی مقالات و اسناد علمی

جستجوی نظام‌مند مقالات و اسناد علمی در پایگاه‌های بین‌المللی شامل Web of Science و Springer و همچنین پایگاه‌های داخلی شامل نورمگز، گنج، ایرانداک و SID انجام شد. هدف از این جستجو، شناسایی شواهد علمی مرتبط با نقش برنامه‌ریزی راهبردی در پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی بود. کلیدواژه‌های اصلی برای جستجوی بین‌المللی شامل ترکیبی از موارد زیر بودند:

1. Saunders
2. Koberg & Longoni
3. Tranfield

- "strategic planning" , "financial corruption" OR "fraud", "sports organizations" OR "sport governance"

برای اسناد داخلی از معادل‌های فارسی این کلیدواژه‌ها استفاده شد (به‌عنوان مثال: «برنامه‌ریزی راهبردی»، «فساد مالی» یا «رشوه»، «سازمان‌های ورزشی»).

محدوده زمانی جستجو برای مقالات بین‌المللی، سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و برای منابع داخلی، سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ در نظر گرفته شد. این بازه زمانی به‌منظور شناسایی مطالعات به‌روز و مرتبط با تحولات اخیر در حوزه مدیریت ورزشی و مبارزه با فساد انتخاب شد. فرآیند جستجو با بررسی عناوین و چکیده‌های مقالات آغاز شد تا ارتباط اولیه آن‌ها با موضوع مطالعه ارزیابی شود. در پایگاه‌های بین‌المللی، جستجو با استفاده از کوثری‌های ترکیبی انجام گرفت تا تمامی مقالات مرتبط شناسایی شوند. نمونه‌ای از کوثری‌های مورد استفاده به شرح زیر است:

Query 1: ("strategic planning" AND ("financial corruption" OR "fraud") AND ("sports organizations" OR "sport governance"))

Query 2: ("strategic planning" AND ("anti-corruption" OR "fraud prevention") AND ("sports governance" OR "sport organizations")):
("strategic planning" OR "strategy") AND ("integrity" OR "accountability") AND ("sport management")

برای اسناد داخلی، جستجو با استفاده از پایگاه‌های نورمگز، گنج، ایرانداک و SID انجام شد و کلیدواژه‌های فارسی معادل ترکیبات فوق مورد استفاده قرار گرفت.

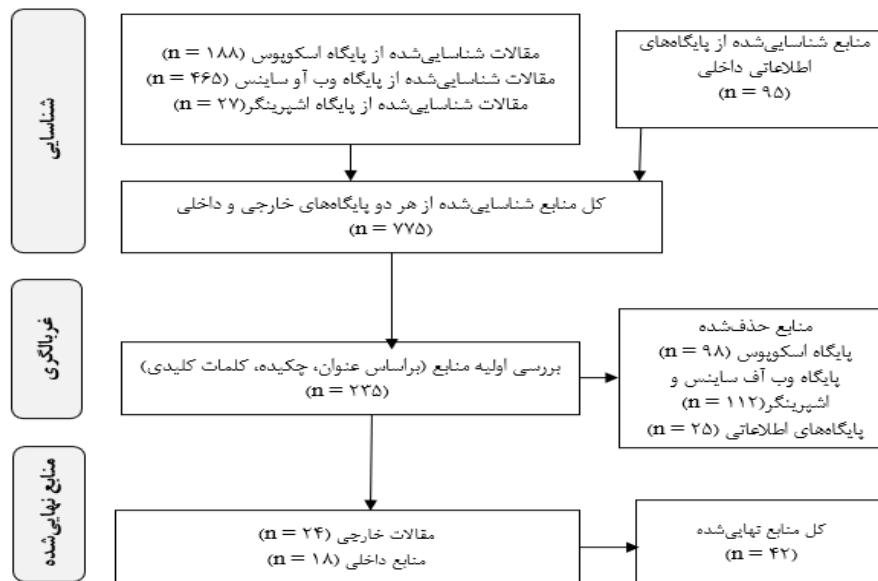
به‌منظور افزایش کیفیت پژوهش و تمرکز بر منابع معتبر، معیارهای مشخصی برای انتخاب و حذف منابع اعمال شد. معیارهای ورود شامل مقالات منتشر شده در مجلات علمی-پژوهشی داوری شده داخلی و بین‌المللی، پایان‌نامه‌های برتر دانشگاه‌های کشور و منابعی بود که به‌طور مستقیم به نقش برنامه‌ریزی راهبردی در پیشگیری یا مقابله با فساد در سازمان‌های ورزشی دولتی می‌پرداختند. در مقابل، معیارهای خروج شامل مقالات اجلاس، فصول کتاب، منابعی که تنها به فساد در سطح رقابتی (مانند دوپینگ یا تبانی) پرداخته‌اند، منابع منتشر شده به زبان غیر انگلیسی یا غیرفارسی و اسناد مرتبط با حوزه‌های غیر مرتبط بودند. جزئیات این بررسی در (شکل ۱) ارائه شده است.

شکل ۱. معیارهای شمول و عدم شمول در انتخاب منابع



فرآیند جستجو و انتخاب مقالات به صورت نظام‌مند انجام شد و در مجموع ۷۷۵ منبع شامل ۶۸۰ مقاله خارجی و ۹۵ منبع داخلی شناسایی گردید. مطابق با رویکرد ترانفیلد و همکاران (۲۰۰۳)، انتخاب مقالات در دو مرحله اصلی انجام شد. در مرحله نخست، غربالگری اولیه بر اساس عنوان، چکیده و کلمات کلیدی صورت گرفت تا ارتباط اولیه مقالات با موضوع مطالعه ارزیابی شود. در این مرحله ۵۴۰ مقاله شامل ۹۸ مقاله از پایگاه Scopus، ۱۱۲ مقاله از پایگاه‌های Web of Science و Springer و ۲۵ منبع از پایگاه‌های داخلی که تکراری یا غیر مرتبط بودند، حذف شدند. در مرحله دوم، متن کامل ۲۳۵ مقاله باقی‌مانده با دقت مطالعه شد تا اطمینان حاصل شود که معیارهای ورود رعایت شده و اطلاعات کافی برای پاسخ به سؤالات پژوهش ارائه می‌دهند. پس‌از این ارزیابی، ۴۲ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند که شامل ۲۴ مقاله خارجی و ۱۸ منبع داخلی بودند. این فرآیند نظام‌مند، امکان دستیابی به مجموعه‌ای شفاف، مرتبط و باکیفیت از منابع علمی را برای تحلیل نهایی فراهم ساخت. فرآیند انتخاب این مقاله (شامل مقالات داخلی و خارجی) در قالب نمودار جریان، مراحل جستجو، غربالگری و انتخاب را به تصویر می‌کشد (شکل ۲).

شکل ۲: نمودار جریان انتخاب و غربالگری منابع از پایگاه‌های اطلاعات



مرحله سوم - ارزیابی کیفیت مقالات

به منظور تضمین اعتبار و قابلیت اتکای تحلیل نهایی، کیفیت روش شناختی مقالات منتخب (۴۲) مقاله نهایی) مورد ارزیابی قرار گرفت. از یک چک‌لیست ارزیابی کیفیت استاندارد (متناسب با نوع مطالعه، مانند چک‌لیست CASP برای مطالعات کیفی) استفاده شد. این چک‌لیست شامل معیارهایی نظیر؛ و وضوح اهداف پژوهش، مناسب بودن روش‌شناسی پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش، کیفیت طراحی پژوهش، روش جمع‌آوری داده‌ها و ابزارهای مورد استفاده، روش تحلیل داده‌ها، شفافیت و دقت ارائه یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری منطقی و مبتنی بر یافته‌ها، و شناسایی محدودیت‌های پژوهش بود. بر این اساس، هر مقاله بر اساس این معیارها ارزیابی و نمره‌دهی شد. مقالاتی که کیفیت روش شناختی پایین‌تری داشتند (بر اساس آستانه تعیین شده)، با ذکر دلیل از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند.

مرحله چهارم - استخراج و سنتز داده‌ها

داده‌های مرتبط با سؤالات پژوهش از مقالات منتخب با استفاده از فرم استخراج داده استاندارد جمع‌آوری شد. این فرم شامل اطلاعات کتاب‌شناختی، اهداف پژوهش، روش‌شناسی، مفاهیم کلیدی مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت فساد، یافته‌های اصلی، چالش‌ها و موانع به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی بود.

مرحله پنجم - گزارش دهی نتایج

یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند به صورت ساختارمند و جامع در بخش یافته‌های تحقیق ارائه شد. این گزارش شامل:

۱. ارائه آمار توصیفی از مقالات منتخب، شامل توزیع زمانی انتشار، تفکیک منابع داخلی و خارجی، توزیع حوزه‌های موضوعی و روش‌های پژوهش به کاررفته در مقالات.
۲. سنتز کیفی یافته‌ها: ارائه سنتز کیفی از یافته‌های اصلی پژوهش به منظور پاسخ به سؤالات تحقیق، شامل: تبیین ابعاد و مکانیسم‌های نقش برنامه‌ریزی راهبردی در کاهش فساد مالی - تبیین چالش‌ها و موانع کلیدی در به کارگیری این رویکرد در سازمان‌های ورزشی دولتی - ارائه و دسته‌بندی راهکارها و سیاست‌های اثربخش برای مقابله با فساد.
۳. بحث و نتیجه‌گیری، مقایسه با پژوهش‌های پیشین، شناسایی شکاف‌های پژوهشی و ارائه پیشنهادها پژوهشی آتی
۴. ذکر محدودیت‌های مرور نظام‌مند حاضر

یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند ۴۲ مقاله نهایی، در راستای پاسخ به سه سؤال اصلی پژوهش، در قالب سه محور کلیدی دسته‌بندی و ارائه شده است. بررسی توزیع زمانی این مقالات نشان داد که از سال ۲۰۱۵ به بعد، رشد چشمگیری در مطالعات مرتبط با حکمرانی و فساد در سازمان‌های ورزشی رخ داده است؛ به گونه‌ای که تمرکز پژوهشگران بر این موضوع در سال‌های اخیر به اوج

خود رسیده است. از منظر روش‌شناسی، حدود ۵۵ درصد مقالات دارای رویکرد کیفی (از جمله مطالعات موردی، تحلیل اسناد و مرور ادبیات) بوده و مابقی از روش‌های کمی یا ترکیبی بهره گرفته‌اند. این الگو نشان می‌دهد که پیچیدگی پدیده فساد مالی در ورزش، مستلزم تحلیل عمیق ساختارها و فرآیندهای مدیریتی است و صرفاً با داده‌های آماری قابل تبیین نیست.

نقش برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه (پاسخ به سؤال ۱)

یافته‌های مرور نظام‌مند تأیید می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی، نقشی فراتر از یک ابزار مدیریتی ایفا کرده و به عنوان یک مکانیسم پیشگیرانه سامانه‌ای در برابر فساد مالی عمل می‌کند. این نقش از طریق تثبیت مؤلفه راهبردی تحقق می‌یابد (خلاصه‌شده در جدول ۳):

۱- تثبیت حاکمیت و ساختار شفاف

برنامه‌ریزی راهبردی، با تأکید بر اهداف بلندمدت و کلان، سازمان را ملزم به نهاده‌سازی شفافیت و پاسخگویی می‌کند. مؤلفه‌هایی چون تفکیک تصمیم‌گیری از کنترل (بکر و همکاران، ۲۰۲۳)، تدوین استراتژی‌های کلان نظارت و ارزیابی (کرامبیا و لیوی، ۲۰۲۳)، و ایجاد کمیته‌های مستقل نظارتی در بطن فرآیند تدوین استراتژی ضد فساد قرار می‌گیرند. این امر، نفوذ سیاسی و تعارض منافع را که به عنوان بستر فساد در سازمان‌های ورزشی دولتی شناخته می‌شوند، تضعیف می‌کند. به طور خاص، گنجاندن ضوابط ضد تعارض منافع و استراتژی‌های ضد رشوه‌خواری (ABC) در چشم‌انداز سازمانی (فیلیپو، ۲۰۲۳)، به جای یک واکنش صرف، آن را به یک ارزش عملیاتی تبدیل می‌سازد.

مرور نظام‌مند مطالعات نشان داد که یکی از کلیدی‌ترین ابعاد در پیشگیری از فساد مالی، اصلاح سازوکارهای حکمرانی و قانون‌گذاری است. بیشتر تحقیقات (آندرف، ۲۰۱۹؛ فیلیپو و هاینز، ۲۰۲۱؛ رنجبر، ۱۴۰۲) بر این نکته تأکید داشتند که نبود شفافیت و تفکیک میان فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل، فضای مساعدی برای فساد فراهم می‌آورد. ایجاد نهادهای نظارتی مستقل، بازنگری در آیین‌نامه‌ها و قوانین انتخاباتی فدراسیون‌ها، و تدوین مقررات ضد تعارض منافع به عنوان مهم‌ترین راهکارها معرفی شده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اصلاحات قانونی بدون تقویت نهادهای نظارتی، به تنهایی کارآمد نخواهد بود.

افزون بر ساختاردهی، برنامه‌ریزی راهبردی با تعریف اهداف کلان شفاف و تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) در حوزه‌های مالی، بستری برای نظارت و ارزیابی مستمر فراهم می‌سازد. شفافیت به‌عنوان بنیادی‌ترین عامل پیشگیری از فساد شناخته می‌شود (جهانی دوقزلو و همکاران، ۲۰۲۴؛ منصوری و همکاران، ۱۳۹۸) و در چارچوب راهبردی، از طریق الزام به افشای عمومی قراردادها، انتشار گزارش‌های مالی و استفاده از سامانه‌های گزارشگری آنلاین نهاده می‌شود. این شواهد قویاً نشان می‌دهند که اصلاحات قانونی بدون تقویت هم‌زمان نهادهای نظارتی از طریق فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی، کارآمد نخواهند بود.

۲. مدیریت و کنترل استراتژیک مالی

مکانیسم‌های مالی پیشگیرانه در این چارچوب، بر مستندسازی دقیق تراکنش‌ها و تخصیص منابع بر اساس اهداف راهبردی تأکید دارند. تدوین استراتژی‌های قانونی-مالی با محوریت مبارزه با پول‌شویی (مشکات، ۱۳۹۹) و اعمال نظام‌های حسابرسی داخلی و خارجی قاطع، ریسک‌های مالی را به حداقل می‌رساند (راگازو و همکاران، ۲۰۲۲) بودجه‌بندی استراتژیک با تعریف دقیق شاخص‌ها، کنترل هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. برنامه‌ریزی راهبردی از طریق بخش کنترل و ارزیابی، بر اجرای دقیق این فرآیندها نظارت کرده و انحرافات مالی را زودتر از تبدیل شدن به فساد سامانمند شناسایی می‌کند. باین حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نبود اراده سیاسی کافی برای شفاف‌سازی مالی، مهم‌ترین مانع در این مسیر است.

بخش قابل توجهی از مطالعات (نجفی کلوری و همکاران، ۱۴۰۲؛ مرادی، ۱۴۰۱؛ عبدالرحیم، ۲۰۲۱) بر نقش مدیریت عالی در پیشگیری از فساد از طریق برنامه‌ریزی راهبردی تأکید دارند. در این راستا، مؤلفه‌هایی چون تفویض اختیار همراه با ایجاد نظام پاسخگویی و ظرفیت‌سازی منابع انسانی اهمیت می‌یابند. برنامه‌ریزی راهبردی از منظر انسانی، بر «انصاف در پرداخت» و طراحی سامانه‌های عادلانه پاداش به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشگیرانه تأکید دارد (جهانی دوقزلو و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، آموزش مستمر ذی‌نفعان به یک بخش ضروری در راهبرد توسعه منابع انسانی تبدیل می‌شود. باوجود اهمیت این عوامل، یافته‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های ورزشی

ایران، ضعف در حمایت مدیریت عالی و تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری، مانع تحقق مدیریت راهبردی ضد فساد شده است.

۳_ ظرفیت‌سازی منابع انسانی و اصلاح فرهنگ سازمانی

یافته‌ها نشان می‌دهند که عامل انسانی و فرهنگ سازمانی، هسته آسیب‌پذیر سازمان‌های ورزشی در برابر فساد مالی است. فقدان نگرش و رفتار فساد ستیز در مدیران و کارکنان می‌تواند کارایی هرگونه راهبرد پیشگیرانه را کاهش دهد (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸).

برنامه‌ریزی راهبردی با تدوین استراتژی‌های جبران خدمات عادلانه، بهبود نظام پرداخت و مزایای مالی (شفیعی و افروزه، ۱۳۹۸؛ جهانی دوقزلو و همکاران، ۲۰۲۴) انگیزه افراد برای سوءاستفاده مالی را کاهش می‌دهد. افزون بر این، ارتقای دانش و آموزش مستمر ذی‌نفعان در حوزه اخلاق و مقررات ضد فساد (شفیعی و افروزه، ۱۳۹۷) موجب تقویت فرهنگ پاسخگو و فساد ستیز در سازمان می‌شود. اغلب مطالعات تأکید داشتند که بدون اصلاح نگرش مدیران و کارکنان نسبت به فساد، هیچ راهبردی اثربخش نخواهد بود. در این راستا، ترکیب اقدامات آموزشی با نظام‌های انگیزشی عادلانه، زمینه‌ساز تغییر رفتار سازمانی است.

چالش‌ها و موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی (پاسخ به سؤال ۲)

علی‌رغم اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی، موانع متعددی در سازمان‌های ورزشی دولتی اجرای موفقیت‌آمیز آن را به چالش می‌کشند (جدول ۲):

۱_ موانع سازمانی-مدیریتی و نفوذ سیاسی

یافته‌های مرور نظام‌مند نشان می‌دهند که ضعف در اجرای استراتژی‌های ضد فساد یکی از بزرگ‌ترین موانع پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های ورزشی است. این ضعف عمدتاً ناشی از ناکارآمدی نظام نظارتی داخلی، فقدان اراده سیاسی و فسادستیزانه در سطح مدیریت عالی، و نفوذ ذی‌نفعان قدرتمند است (آندرف، ۲۰۱۹؛ محمودی، ۲۰۱۷؛ شهرکی و اسماعیلی، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر، حتی بهترین برنامه‌های راهبردی در صورت عدم حمایت رهبری سازمان، محکوم به شکست هستند.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نا سالم به عنوان مانعی بنیادین عمل می‌کند. در سازمان‌هایی که فساد به هنجار تبدیل شده، تلاش برای اجرای استراتژی‌های ضد فساد با مقاومت‌های پنهان و آشکار مواجه می‌شود و موجب عدم همسویی فرهنگ سازمانی با اهداف شفافیت‌محور می‌گردد (معینی فر و زرگر، ۱۳۹۸). در نتیجه، فقدان حمایت مدیریت عالی و ضعف نظارت، اجرای برنامه‌های راهبردی را مختل کرده و اثربخشی سیاست‌های پیشگیرانه را محدود می‌کند.

۲- موانع محیطی و ساختاری

یافته‌های مرور نظام‌مند نشان می‌دهند که سازمان‌های ورزشی دولتی به دلیل ماهیت دولتی و وابستگی به بودجه عمومی، در معرض نفوذ سیاسی و رانت‌خواری قرار دارند. ضعف در چارچوب‌های قانونی و ساختاری کشور (فرزان و همکاران، ۱۴۰۴) موجب می‌شود تحلیل محیط خارجی ناقص باشد و استراتژی‌های ضد فساد با واقعیت‌های محلی همسو نشوند.

علاوه بر این، محدودیت در مشارکت جامعه مدنی، رسانه‌ها و بخش خصوصی، شفافیت و نظارت اجتماعی را تضعیف کرده و چالش‌های نظارتی را دوجندان می‌کند (اسدیانس‌پناه و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر فنی، بسیاری از سازمان‌های ورزشی دولتی از سامانه‌های دیجیتال پیشرفته مانند بلاکچین برای ردیابی تراکنش‌ها بی‌بهره‌اند (زافیرو و همکاران، ۲۰۲۳)، که اجرای راهبردهای شفافیت مالی و کنترل منابع را دشوار می‌سازد. در مجموع، این موانع محیطی و ساختاری، همچون محدودیت‌های قانونی، فقدان نظارت اجتماعی و کمبود ابزارهای فناورانه، زمینه را برای فساد مالی فراهم کرده و کارایی برنامه‌های راهبردی ضد فساد را محدود می‌کنند.

راهکارها و سیاست‌های اثربخش (پاسخ به سؤال ۳)

مرور نظام‌مند مقالات، مجموعه‌ای از راهکارهای کلیدی را برای غلبه بر چالش‌های فوق و افزایش اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی شناسایی کرده است. این راهکارها را می‌توان در قالب یک ماتریس چالش-راهبرد ارائه نمود (جدول ۲):

۱- اصلاحات راهبردی در حوزه رهبری و ساختار

مطالعات نشان می‌دهند که انتخاب مدیران شایسته، برنامه‌های جانشین‌پروری و بازتعریف ساختارهای سازمانی، پیش شرط موفقیت در پیشگیری از فساد است. رنجبر (۱۴۰۲) تأکید دارد که

انتصاب افراد فاقد تعهد و تخصص، یکی از اصلی‌ترین عوامل تسهیل‌کننده فساد است. سازمان‌های ورزشی باید استراتژی‌های کلان ملی را با توجه به ویژگی‌های ساختاری و محیطی خود بومی‌سازی کنند (اسدیانسپاه و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، ایجاد نهادهای مستقل نظارتی و تفکیک وظایف مدیریتی، امکان نظارت و پاسخگویی مؤثر را فراهم می‌آورد و از تمرکز قدرت جلوگیری می‌کند.

۲. پیاده‌سازی ابزارهای شفافیت مبتنی بر فناوری

استفاده از فناوری‌های نوین و سامانه‌های گزارش‌دهی امن، یکی از مؤثرترین راهبردها برای افزایش شفافیت و کاهش نقاط کور فساد است. رنجبر (۱۴۰۲) و زافیرو و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که به‌کارگیری سامانه‌های مبتنی بر بلاکچین و قراردادهای هوشمند می‌تواند گزارش‌های مالی را خودکار و غیرقابل دست‌کاری کند و در نتیجه اعتماد عمومی را بازگرداند. همچنین، استراتژی افشای مالی و حسابرسی قاطع (بکر و همکاران، ۲۰۲۳) به‌عنوان ابزار کنترل و نظارت داخلی، نقش کلیدی در شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌ها دارد.

۳. بهبود فرآیندهای داخلی و همکاری بین سازمانی

بهبود فرآیندهای داخلی از جمله بازنگری نظام پرداخت و پاداش‌ها، کاهش انگیزه‌های مادی برای فساد و تضمین عدالت سازمانی، راهبردی ضروری است (شفیعی و افروزه، ۱۳۹۷). همچنین، تدوین و اجرای استراتژی‌های مقابله با جرائم فراملی مانند پول‌شویی و تقویت همکاری بین‌المللی، سازمان‌ها را در سطح کلان و جهانی توانمند می‌سازد (مشکات، ۱۳۹۹؛ اسدیانسپاه و همکاران، ۲۰۲۳). این اقدامات تضمین می‌کنند که سازمان‌های ورزشی نه تنها در سطح ملی، بلکه در تعاملات بین‌المللی نیز شفاف و پاسخگو باقی بمانند. یافته‌های مرور نظام‌مند مطالعات انجام‌شده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که فساد مالی در ورزش پدیده‌ای چندوجهی و ساختاری است که از تعامل عوامل فردی، سازمانی، اقتصادی و سیاسی شکل می‌گیرد. همچنین، موفقیت در پیشگیری از فساد مالی مستلزم اتخاذ یک رویکرد یکپارچه و چند سطحی است که در آن برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان نقشه راه اصلی، تمامی راهبردهای پیشگیرانه را در یک چارچوب منسجم هماهنگ می‌سازد.

جدول ۳: ماتریس سنتز یافته‌های کلیدی: مکانیسم‌ها، چالش‌ها و راهبردهای پیشگیری

از فساد مالی

محو راهبردی (مکانیسم اصلی: Q1)	چالش‌های اصلی (مسئله کلیدی: Q2)	راهبردهای مقابله (سیاست‌های اثربخش: Q3)	ارجاعات کلیدی
حکمرانی و ساختار	نفوذ سیاسی و ویژه‌خواری در انتصابات و تخصیص منابع / ضعف در تفکیک قوا	ایجاد نهادهای نظارتی مستقل / تدوین قوانین ضد تعارض منافع و شفافیت در انتصابات	فیلیپو (۲۰۲۳)؛ آندرف (۲۰۱۹)؛ ابوالحسنی و مرادی (۱۴۰۲)؛ سواری و همکاران (۱۴۰۴)
مدیریت مالی	ضعف شفافیت مالی و گزارشگری عمومی / کنترل‌های داخلی ناقص و ناکافی	الزام به افشای مالی برخط و انتشار قراردادها / اجرای حسابرسی‌های مستقل و عمومی	بکر و همکاران (۲۰۲۳)؛ رنجبر (۱۴۰۲) راهپما و همکاران، (۱۴۰۳)؛
فناوری و شفافیت	محدودیت فناوری و ضعف سامانه‌های دیجیتال برای ردیابی تراکنش‌ها	سرمایه‌گذاری در سامانه‌های مالی دیجیتال / استفاده از بلاکچین برای شفافیت قراردادها	زافیریو (۲۰۲۳)؛ راگازو و همکاران (۲۰۲۲)؛ نجفی کلوری و همکاران (۱۴۰۲)؛ قربان‌پور و همکاران (۱۴۰۲)؛ کامپوس (۲۰۱۹)
منابع انسانی و فرهنگ	نظام پرداخت ناکافی و انگیزه‌های اقتصادی برای فساد / فرهنگ سازمانی فسادپذیر	بازنگری نظام پرداخت و پاداش (اصل انصاف) / برنامه‌های آموزش مستمر و آگاهی‌بخشی	شفیعی و افروزه (۱۳۹۷)؛ جهانی دوقزلو (۲۰۲۴)؛ نجفی کلوری و همکاران (۱۴۰۲)
نظارت و کنترل	فقدان کانال‌های گزارش‌دهی امن / ضعف حمایت مدیریت عالی از برنامه‌ها	ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی ناشناس و حمایتی / جلب حمایت مدیریت عالی و تقویت برنامه‌ریزی راهبردی	کرامبیا و لیوی (۲۰۲۳)؛ معینی‌فر و زرگر (۱۳۹۸)؛ شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰)؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۸

محمور راهبردی (مکانیسم اصلی: Q1)	چالش‌های اصلی (مسئله کلیدی: Q2)	راهبردهای مقابله (سیاست‌های اثربخش: Q3)	ارجاعات کلیدی
همکاری بین‌سازمانی	جرائم فراملی، پولشویی و کمبود همکاری بین‌المللی	اجرای توصیه‌های FATF / تقویت شبکه‌سازی و تبادل اطلاعات با نهادهای بین‌المللی	فیلیپو و هاینز (۲۰۲۱)؛ مشکات (۱۳۹۹)؛ اسدیانسپاه (۲۰۲۳)

بحث و نتیجه‌گیری

تهدید مستمر و سامانمند فساد مالی، دیگر نه یک چالش حاشیه‌ای، بلکه مهم‌ترین مانع مشروعیت و توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی دولتی است و برای مقابله با آن، نیاز به یک دگرگونی پارادایمی از واکنش‌پذیری به‌سوی راهبردهای پیشگیرانه وجود دارد.

این مطالعه باهدف تحلیل نقش برنامه‌ریزی راهبردی در پیشگیری از فساد مالی در سازمان‌های ورزشی دولتی، از طریق یک مطالعه مروری نظام‌مند، انجام پذیرفت. نویسندگان در این پژوهش، با اتکا به یک روش‌شناسی علمی و مبتنی بر شواهد، اقدام به سنتز و تحلیل جامع پژوهش‌های معتبر داخلی و بین‌المللی در این حوزه انجام دادند. هدف این فرآیند عدله‌محور، استخراج چارچوبی منسجم و عملیاتی بود تا نشان دهد چگونه می‌توان با رویکردی ساختاریافته، بستر وقوع فساد را خشکاند.

بر اساس سنتز جامع یافته‌ها، نتیجه‌گیری قاطع این است که برنامه‌ریزی راهبردی فراتر از یک ابزار مدیریتی، به‌عنوان ستون فقرات یک سیستم حکمرانی پیشگیرانه و فساد ستیز عمل می‌کند. نقش‌آفرینی این سیستم در سازمان‌های ورزشی دولتی از طریق چهار مکانیسم راهبردی کلیدی تبلور می‌یابد:

۱-نهادینه‌سازی شفافیت و پاسخگویی: برنامه‌ریزی راهبردی با تعریف اهداف کلان و شاخص‌های عملکردی (KPIs)، سازمان را به افشای عمومی اطلاعات مالی و شفافیت در تمامی فرآیندها ملزم می‌کند.

۲-تقویت ساختارهای حکمرانی: مهم‌ترین اقدام راهبردی در این حوزه، طراحی ساختار سازمانی مبتنی بر تفکیک تصمیم‌گیری از کنترل و نظارت، ایجاد نهادهای نظارتی مستقل و گنجاندن قاطعانه راهبردهای ضد رشوه (ABC) در چشم‌انداز کلان سازمان است.

۳-مدیریت استراتژیک منابع و کنترل مالی: استراتژی‌های ضد فساد، سازمان را وادار به بودجه‌بندی مبتنی بر اهداف راهبردی، مستندسازی دقیق، و حسابرسی قاطع و مستقل می‌کند تا انحرافات مالی در مراحل اولیه شناسایی شوند. همچنین، اصلاح نظام پرداخت‌ها و تضمین عدالت در جبران خدمات، انگیزه‌های فساد را در منابع انسانی کاهش می‌دهد.

۴-ظرفیت‌سازی فرهنگی و انسانی: برنامه‌ریزی راهبردی، به یک فرهنگ سازمانی فساد ستیز از طریق آموزش مستمر ذی‌نفعان و ترویج ارزش‌های اخلاقی توجه دارد؛ زیرا نیروی انسانی متعهد و راضی، نخستین و مهم‌ترین سد دفاعی سازمان است.

علی‌رغم اثبات نقش بنیادین برنامه‌ریزی راهبردی، یافته‌ها نشان می‌دهند که اثربخشی این برنامه‌ها به‌شدت تحت تأثیر موانع ساختاری و مدیریتی قرار دارد. بزرگ‌ترین مانع، فقدان اراده سیاسی و تعهد مدیریت عالی به اجرای قاطعانه استراتژی‌های ضد فساد است. نفوذ سیاسی، ضعف قوانین حمایتی و محدودیت‌های فناورانه، همگی در نبود این اراده، به موانعی غیرقابل عبور تبدیل می‌شوند.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌ریزی راهبردی در صورتی می‌تواند به‌طور پایدار در کاهش فساد مالی نقش‌آفرین باشد که به یک فرآیند مشارکتی و فرابخشی تبدیل شود، هم‌زمان اصلاحات قانونی، ساختاری و فناورانه را پوشش دهد و فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در تمامی سطوح سازمان نهادینه شود. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های ضد فساد، مستلزم عزم جدی مدیریت عالی و یکپارچه‌سازی راهبردهای ضد فساد در شاکله بنیادین سازمان است تا مشروعیت از دست‌رفته نهادهای ورزشی بازگردانده شده و بستر لازم برای توسعه پایدار ورزش فراهم شود.

پیشنهادهای کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی

- باتوجه به یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای از راهکارهای عملی و سامانمند برای پیشگیری و کنترل فساد مالی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود:
- تشکیل «گروه ملی سلامت مالی ورزش» به‌عنوان نهادی مستقل با اختیارات قانونی و قضایی برای رسیدگی تخصصی به تخلفات.
 - ایجاد کمیته‌های اخلاق و سلامت مالی در فدراسیون‌ها و وزارت ورزش با استقلال نهادی و دسترسی کامل به اسناد مالی.
 - بازنگری اساسنامه‌های فدراسیون‌ها باهدف تفکیک قوای تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت و الزام به انتصاب مدیران واجد صلاحیت تخصصی و اخلاقی.
 - تدوین و اجباری سازی «سند راهبردی پیشگیری از فساد مالی» برای کلیه سازمان‌های ورزشی زیرمجموعه.
 - راه‌اندازی سامانه یکپارچه «شفافیت مالی ورزش کشور» برای انتشار برخط کلیه قراردادهای مناقصه‌ها، درآمدها و هزینه‌ها.
 - استقرار کانال‌های امن و ناشناس برای گزارش‌دهی تخلفات، همراه با تضمین امنیت و حمایت قانونی از گزارش‌دهندگان.
 - الزام به انتشار عمومی منظم صورت‌های مالی و تراکنش‌های کلان برای تقویت پاسخگویی.
 - طراحی نظام عادلانه و شفاف پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان و ورزشکاران، مبتنی بر شایستگی و عملکرد.
 - استقرار سیستم مدیریت ریسک فساد با ارزیابی سالانه ریسک‌های مالی در حوزه‌هایی نظیر نقل و انتقالات، قراردادهای اسپانسرینگ و پروژه‌های عمرانی.
 - انجام حسابرسی‌های داخلی و خارجی به‌صورت مستمر و ناگهانی برای شناسایی نقاط ضعف احتمالی.
 - اجرای دوره‌های آموزشی مستمر در حوزه اخلاق حرفه‌ای، مدیریت ریسک و قوانین ضد فساد برای مدیران، کارکنان و ورزشکاران.

– ترویج فرهنگ شفافیت، پاسخگویی و «شجاعت اخلاقی» از طریق برنامه‌های آگاهی‌بخشی و نظام‌های انگیزشی مثبت.

– استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، بر اساس تخصص و تعهد.

– ایجاد سازوکارهای نظارت اجتماعی با مشارکت رسانه‌ها، نهادهای مدنی و انجمن‌های ورزشی.

– تقویت کنترل‌های داخلی با تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها در سطوح مختلف سازمانی.

– انجام ارزیابی‌های دوره‌ای عملکرد مدیران در زمینه‌ی شفافیت و سلامت مالی.

این مجموعه پیشنهادها، در صورت اجرا در قالب یک برنامه راهبردی منسجم، می‌تواند گام مهمی در بازگرداندن مشروعیت نهادهای ورزشی، ارتقای سلامت مالی و ایجاد بستر توسعه پایدار ورزش کشور باشد.

پیشنهادهای پژوهش برای آینده

باتوجه به یافته‌های این مرور نظام‌مند، مسیرهای زیر برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

– اجرای پژوهش‌های میدانی و پیمایشی در سازمان‌های ورزشی ایران باهدف آزمون عملی چارچوب‌های راهبردی ضد فساد.

– انجام تحقیقات کمی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری) برای سنجش اثرگذاری مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی – نظیر شفافیت، حساسی و آموزش – بر کاهش فساد مالی.

– طراحی پژوهش‌های تطبیقی بین‌کشوری به منظور بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی ضد فساد در کشورهایی با سطوح متفاوت شفافیت و توسعه‌یافتگی و بومی‌سازی بهترین تجربیات.

– مقایسه تطبیقی سازمان‌های ورزشی دولتی ایران با نمونه‌های موفق بین‌المللی برای شناسایی الگوهای حکمرانی کارآمد.

– بررسی نقش و اثربخشی فناوری‌هایی همچون بلاکچین، هوش مصنوعی و سامانه‌های گزارش‌دهی آنلاین در ارتقای شفافیت مالی و کنترل فساد در قراردادها و تراکنش‌های ورزشی.

– کاوش در تأثیر فرهنگ سازمانی، آموزش اخلاقی و نظام‌های انگیزشی بر شکل‌گیری فرهنگ فساد ستیز.

- بررسی موانع روان‌شناختی و اجتماعی گزارش‌دهی فساد و راهکارهای تقویت «فرهنگ شجاعت اخلاقی» در میان مدیران و کارکنان ورزشی.
- طراحی مدل‌های جامع حکمرانی ورزشی با رویکرد میان‌رشته‌ای که ابعاد اقتصادی، اجتماعی، حقوقی و فناورانه را در برگیرد.
- انجام مطالعات کیفی عمیق (مانند موردکاوی) برای درک مکانیسم‌های نفوذ سیاسی و رانت‌خواری به‌عنوان موانع ریشه‌ای و ارائه راهبردهای مقابله‌ای.

محدودیت‌های پژوهش

- این پژوهش مروری نظام‌مند، مانند هر مطالعه علمی دیگری، با محدودیت‌هایی روبه‌رو است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج در نظر گرفته شوند.
- ماهیت روش‌شناسی پژوهش بر اساس تحلیل و سنتز مقالات از پیش منتشرشده طی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ است. این اتکاء به داده‌های ثانویه می‌تواند منجر به سوگیری انتشار شود؛ به این معنا که نتایج مثبت و معنی‌دار بیش از نتایج منفی شانس انتشار یافته باشند. علاوه بر این، جستجو عمدتاً در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر با تمرکز بر مقالات انگلیسی و فارسی انجام‌شده، بنابراین احتمال دارد مطالعات ارزشمند به زبان‌های دیگر از قلم افتاده باشند و کیفیت ناهمگون مطالعات اولیه بر یکنواختی تحلیل تأثیر گذاشته باشد.
- از منظر تعمیم‌پذیری و انطباق‌پذیری نتایج، باید توجه کرد که تمرکز تحقیق بر سازمان‌های ورزشی دولتی بوده و یافته‌ها به‌طور کامل قابل انطباق با باشگاه‌ها و نهادهای کاملاً خصوصی نیستند. علاوه بر این، بخش قابل‌توجهی از مطالعات موردبررسی مربوط به کشورهای اروپایی و آسیایی بوده و به دلیل کمبود پژوهش‌های تجربی بومی در زمینه‌ی فساد مالی ورزشی و برنامه‌ریزی راهبردی، استنتاج‌ها بیشتر بر شواهد بین‌المللی تکیه‌دارند که ممکن است با شرایط قانونی، فرهنگی و سیاسی خاص ایران به‌طور کامل قابل انطباق نباشد.
- چالش در سنجش دقیق پدیده فساد نیز محدودیت مهمی را ایجاد کرده است. به دلیل ماهیت پنهان و غیر شفاف فساد مالی، بسیاری از یافته‌ها مبتنی بر تحلیل‌های غیرمستقیم و کیفی هستند و ماهیت سنتز ما نیز کیفی بوده است. این امر سبب شده تا امکان تعیین روابط علت و معلولی کمی و دقیق یا اندازه‌گیری وزن تأثیرگذاری هر یک از راهبردها بر شاخص‌های کاهش فساد کمتر وجود

داشته باشد. همچنین، تغییرپذیری سریع محیط، به‌ویژه با ظهور فناوری‌های نوین، ایجاب می‌کند که راهکارها و یافته‌های این مرور در آینده‌ای نزدیک نیاز به بازنگری داشته باشند.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی:

- انصاری، علی نقی؛ امیرحسینی، سید احسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۰). طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های ورزشی. مجلس و راهبرد، ۲۸(۱۰۸)، ۲۲۹-۲۵۶. <https://doi.org/10.22034/mr.2021.4020.4023>
- راهپیم، علیرضا؛ نادری نسب، مهدی و نصیری، مختار. (۱۴۰۴). پیشگیری از فساد در ورزش: شناسایی کاهش فساد در ورزش. علوم ورزش ۱۷(۵۷)، ۱۴۹-۱۷۴.
- ربی، معصومه؛ نظری، رسول و جلیلی کامجو، سیده پرویز. (۱۴۰۰). آینده‌نگاری در ورزش همگانی: سناریوهای درآمدزایی پایدار. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۰(۳)، ۵۱-۶۳. <https://doi.org/10.30473/arism.2022.8533>
- رنجبر، صادق. (۱۴۰۲). انواع فساد در ورزش و راهکارهای مقابله با آن‌ها، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل: (۱۹۴۸۳).
- سواری، محمدامین؛ فرزاد، فرزاد؛ احسانی، محمد و یون، یانگ جین. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر در بروز و کنترل فساد در صنعت فوتبال ایران. مدیریت و توسعه ورزش. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2025.30320.2976>
- شفیعی، شهرام و افروزه، حکیمه. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر در بروز فساد در فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی ۱۰(۱۴)، ۳۹-۶۶. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3307.1653>
- شفیعی، شهرام؛ همتی نژاد، مهرعلی و پرواز، یوسف. (۱۳۹۷). تبیین اثر عوامل سازمانی و مدیریتی بر بروز فساد اداری مالی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی استان گیلان). مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۱)، ۱۱۰-۱۲۴. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2018.2967>
- شهرکی، محدثه و اسماعیلی، محمدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران: یک پژوهش کیفی، مدیریت ارتقای سلامت، ۱۱(۱)، ۱۱۸-۱۲۸.

- شهرکی، محدثه، و اسماعیلی، محمدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۳)، ۳۳۵-۳۶۲.
- قربانپور، فاطمه؛ آرای، وحید و عبدالحمید، مهدی. (۱۴۰۲). ارائه الگوی حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه‌بودجه جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۱۲(۲)، ۷-۳۴.
- قربانی، محمدحسین؛ محمدی، احسان؛ زارعیان، حسین. (۱۳۹۸). تدوین الگوی مدیریت فساد در ورزش ایران. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲۶، ص ۱۳۸ - ۱۲۱.
- محمودی، احمد؛ هنری، حبیب؛ یونسسی، جلیل و شهلائی باقری، جواد. (۱۳۹۷). کاوش عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بروز فساد در صنعت فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۰(۴)، ۶۶۱-۶۸۵.
- <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.228031.1790>
- مرادی، سجاد و ابوالحسنی، امیرحسین (۱۴۰۲). «راهکارهای مبارزه با فساد مالی مقام‌های دولتی در حقوق ایران». تمدن حقوقی، دوره ۶ شماره ۱۵. ص ۲۱۰ - ۱
- مرادی، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر رونق اقتصادی ورزش ایران و ارائه راهکارها. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل: ۱۸۲۲۳
- مشکات، سید مصطفی. (۱۳۹۹). راهبرد گروه اقدام مالی (FATF) در قبالدربال پول شویی در فوتبال. فصلنامه پژوهش حقوق کیفری، ۹(۳۳)، ۷۹-۴۷.
- <https://doi.org/10.22054/jclr.2020.44181.1943.79-47>
- معینی‌فر، محمد و زرگر، سید محمد. (۱۳۹۸). ارزیابی عوامل مؤثر بر ایجاد فساد اداری-مالی در سازمان‌ها، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۴(۱۴)، <https://civilica.com/doc/1241868>
- منصوری، حسین؛ رضایی، زهره؛ سجادی، سید نصرالله و محمدی، مرتضی. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های فساد مالی در سازمان‌های ورزشی کشور با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی. مدیریت و توسعه ورزش، ۸(۳)، ۷۰-۵۸.
- <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3798>
- نجفی کلوری، مقصود؛ حامی، محمد؛ شجاعی، وحید و باقریان فرح آبادی، محسن. (۱۴۰۲). شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر فساد مالی در صنعت ورزش ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵(۴)، ۳۷-۵۷.
- <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.323899.2722>

ب. منابع انگلیسی:

- Abdul Rahim, R., Mohd Amin, A., & Mohd Razali, N. T. (2021). Scenario planning for development of a national anti-corruption framework. foresight, 23(3), 299-310. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2020-0040>
- Andreff, W. (2019). An economic roadmap to the dark side of sport (Vol. 2). Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28615-6>
- Arnegger, J., & Herz, M. (2016). Economic and destination image impacts of mega-events in emerging tourist destinations. Journal of destination marketing & management, 5(2), 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.11.007>

- Asdiansyah, A. R., Ibrahim, M. A., & Ahmad, B. (2023). Collaborative Strategy in Corruption Prevention and Enforcement in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 801-820. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14179>
- Bean, B. W. (2018). FIFA Is Corruption: What Is To Be Done?. *Mich. St. Int'l L. Rev.*, 27, 197. <https://ssrn.com/abstract=3399530>
- Becker, D. M., Solberg, H. A., & Heyerdahl, G. S. (2023). The financial challenges of hosting sports events: a problem of insufficient separation between decision-making and decision-control. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1549-1566. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2044366>
- Belloumi, M., & Alshehry, A. S. (2021). The causal relationships between corruption, investments and economic growth in GCC countries. *Sage Open*, 11(4), 21582440211054425. <https://doi.org/10.1177/21582440211054425>
- Bricknell, S. (2015). Corruption in Australian sport. *Trends and issues in crime and criminal justice*, (490), 1-11.
- Broadstock, D., & Chen, X. (2021). Corporate site visits, private monitoring and fraud: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 40, 101780. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101780>
- Buraimo, B., Migali, G., & Simmons, R. (2016). An analysis of consumer response to corruption: Italy's Calciopoli scandal. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 78(1), 22-41. <https://doi.org/10.1111/obes.12094>
- Campos-Pardillos, M. A. (2019). Fighting for Integrity against a Corrupting Disease: The Legal Metaphors of Sports Fraud. *Corpus Approaches to the Language of Sports: Texts, Media, Modalities*. London: Bloomsbury, 161-179.
- Doghezloo, M. J., Dinani, M. M., Pandari, A. R., & Jahanshahi, A. A. (2024). Prevention of corruption: a tool to improve the quality of services in organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 42(1), 34-49. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2024.138152>
- Kihl, L. A., & Ordway, C. (2022). Sport, Corruption, and Fraud. *The Oxford Handbook of Sport and Society*, 231.
- Kihl, L. A., Skinner, J., & Engelberg, T. (2017). Corruption in sport: Understanding the complexity of corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1257553>
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- Krambia Kapardis, M., & Levi, M. (2023). Fraud and corruption in football: lessons from a survey of match-fixing in Cyprus. *Journal of Financial Crime*, 30(4), 891-907. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2023-0046>
- Manoli, A. E., Bandura, C., Downward, P., & Constandt, B. (2024). Does corruption in sport corrode social capital? An experimental study in the United Kingdom. *Managing Sport and Leisure*, 29(6), 960-976. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2134913>
- Nunkoo, R., Ribeiro, M. A., Sunnassee, V., & Gursoy, D. (2018). Public trust in mega event planning institutions: The role of knowledge, transparency and corruption. *Tourism management*, 66, 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.010>
- Philippou, C. (2023). Expert perceptions on anti-bribery and corruption policies in sports governing bodies: implications for ethical climate theory. *Journal of business ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05478-x>

- Philippou, C., & Hines, T. (2021). Anti-bribery and corruption policies in international sports governing bodies. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 649889. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.649889>
- Ragazou, K., Passas, I., & Garefalakis, A. (2022). It is time for anti-bribery: Financial institutions set the new strategic “roadmap” to mitigate illicit practices and corruption in the market. *Administrative Sciences*, 12(4), 166. <https://doi.org/10.3390/admsci12040166>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Tao, P., & Tao, P. (2024). How does the sports industry promote economic development? *Proceedings of the 2024 International Conference on Sports Economics and Management*. 158(1):87-92 <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19777>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Triboi, V., & Nastas, N. (2021). The Fight against Corruption in Sport: International and National Experience. In *World Lumen Congress* (Vol. 17, pp. 674-683).
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2022). *Global report on corruption in sport*. Vienna: UNODC. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2022/Global_Report_on_Corruption_in_Sport_Full_report.pdf
- Valiyev, Y., Aliyev, S., Huseynova, K., & Khalilov, T. (2025). Planning and Implementation of Physical Education and Sports Policy in the Context of Strategic Management of Education: An Administrative Perspective Analysis. *Science*, (1), 159-166. <https://doi.org/10.55284/zk11v055>
- Warf, B. (2018). Geographically uneven landscapes of Asian corruption. In *Global corruption from a geographic perspective* (pp. 143-193). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03478-8_6
- Zafeiriou, E., Garefalakis, A., Passas, I., & Ragazou, K. (2023). Illicit and corruption mitigation strategy in the financial sector: A study with a hybrid methodological approach. *Sustainability*, 15(2), 1366. <https://doi.org/10.3390/su15021366>



Subject Subject Subject Subject Subject Subject Subject
Subject Subject Subject Subject

FName LName¹ | FName LName² | FName LName³

Abstract

[illegible]

Keywords: Keywords, Keywords Keywords, Keywords Keywords Keywords.

1. Scientific Position, Name of the Faculty, University Name, City, Country.
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Philosophy of Education, Department of Education, Amin Police University, Tehran, Iran. EmailAddress@ihu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran