

# طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در سازمان های ورزشی

علی نقی انصاری،\* سیداحسان امیرحسینی\*\* و مهرزاد حمیدی\*\*\*

نوع مقاله: علمی	تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۲/۱۶	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۲	شماره صفحه: ۲۵۶-۲۲۹
-----------------	-------------------------	-----------------------	---------------------

یکی از مهمترین آفت ها در هر جامعه ای فساد اداری - مالی است. سازمان های ورزشی به سبب حیطه وسیع عملکرد و چارچوب فعالیت آنها در سطح جامعه، همواره در معرض ریسک بالای وقوع فساد هستند. این مقاله ابعاد و شاخص های اصلی مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان را از طریق مدل سازی ساختاری - تفسیری شناسایی و تحلیل کرده است.

تحقیق حاضر از نظر، هدف کاربردی و گردآوری داده ها توصیفی از نوع کیفی است و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری شامل هجده نفر از خبرگان بود. ابتدا ابعاد و شاخص های فساد اداری - مالی براساس مطالعه ادبیات و تحلیل محتوایی و مقایسه ای پژوهش های مرتبط و مصاحبه با خبرگان و متخصصان شناسایی و سپس با استفاده از متدولوژی تحلیلی نوین و مدل ساختاری - تفسیری روابط بین ابعاد و شاخص های فساد اداری - مالی تعیین و به صورت یکپارچه تحلیل شده است. در نهایت با استفاده از تحلیل MICMAC میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل مشخص شده است.

یافته های مقاله نشان داد که عوامل در چهار سطح قرار گرفته اند، به طوری که عوامل کنترل و نظارت، مدیریتی و مزایای مالی در سطح زمینه ای و عوامل شفافیت و قانونگرایی در سازمان در رأس مدل قرار گرفته اند. با توجه به یافته ها باید مسئولان بر مؤلفه های برنامه ریزی دقیق، توسعه عملکرد و رشد و یادگیری سازمانی برای توسعه مدیریت اقدام کنند و نسبت به احصای شاخص های ارزیابی، پرورش ارزیابان متخصص و بازدیدهای میدانی اقدامات لازم را به عمل آورند. همچنین احصای شاخص های نظام پاداش و پیاده سازی براساس آنها را در دستور کار خود قرار دهند.

کلیدواژه ها: فساد اداری - مالی؛ عوامل سازمانی؛ عوامل فردی؛ ادارات کل ورزش و جوانان؛ مدل سازی ساختاری - تفسیری

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزش، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران؛ Email: AliNaghiAnsari@gmail.com

\*\* استادیار گروه مدیریت ورزش، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول)؛

Email: amirhoseini@iauyasooj.ac.ir

Email: mhamidi@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، ایران؛

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و هشتم، شماره یکصد و هشتم، زمستان ۱۴۰۰

doi: 10.22034/MR.2021.4020.4023

## مقدمه

فساد در طول تاریخ اجتماعی بشر همواره به صورت انواع و اشکال مختلف وجود داشته است. امروزه این پدیده شوم به معضل بزرگی برای دولت‌ها تبدیل و حتی گستره جهانی به خود گرفته است. فساد از نظر نوع، شکل، میزان و گستردگی آن در هر کشور متفاوت است، همان‌طور که نتایج و پیامدهای آن نیز از لحاظ نوع سازمان سیاسی، اقتصادی و سطح توسعه‌یافتگی تفاوت دارد. اما در هر صورت فساد موجب انحطاط است، سیاست‌های دولت را در تضاد با منافع اکثریت قرار می‌دهد و موجب هدر رفتن منابع ملی می‌شود (Villoria, Van Ryzin and Lavena, 2013).

فساد اداری - مالی به یک معضل جهانی تبدیل شده است و دولت‌ها می‌دانند فساد باعث آسیب‌های بسیاری می‌شود که هیچ‌کدام مرزی هم نمی‌شناسد و موجب کاهش اثربخشی دولت‌ها در هدایت امور می‌شود (رفیع‌پور، ۱۳۹۶). در حقیقت فساد اداری پدیده همزاد حکومت‌هاست، یعنی از زمانی که فعالیت‌های بشر شکل سازمان یافته و منسجمی به خود گرفت، فساد اداری نیز جزء جدایی‌ناپذیر آن شده است. بنابراین می‌توان فساد را فرزند ناخوانده سازمان تلقی کرد که در نتیجه تعاملات گوناگون درون سازمانی، میان سازمانی و برون سازمانی به وجود آمده است (الوانی، ۱۳۹۶: ۴).

سها شرابانی<sup>۱</sup> و محمد سامی بن علی (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان دادند که رابطه تعاملی بین آزادی‌های اقتصادی و سیاسی و اندازه دولت به کاهش فساد منجر می‌شود. همچنان که افزایش درآمد باعث افزایش فساد در کشورهای غنی از منابع طبیعی می‌شود. نظام اداری ایران مانند سایر کشورها از پدیده فساد اداری - مالی و آسیب‌های آن مصون نبوده و به دلایل درون سازمانی و برون سازمانی موجب عقب ماندگی کشور و نگرانی‌های بسیاری در نظام شده است. این نگرانی‌ها علاوه بر آثار سوء فساد اداری - مالی بر مشروعیت نظام جمهوری اسلامی در سطح کلان، متوجه آثار و پیامدهای فساد اداری - مالی در سطح سازمان‌ها نیز بوده و پژوهش‌های متعددی را با خود به همراه داشته است (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸: ۱). سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور علل فساد اداری را کلی و مبهم بودن قوانین، عدم تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی در قانون در موعد مقرر، مبهم

بودن وضعیت شرکت ها و مؤسسات دولتی و نیمه دولتی، نبود ضمانت اجرایی برای مبارزه با فساد، عدم هماهنگی های لازم برای انجام اصلاحات، عدم رعایت شایسته سالاری در انتصاب مدیران، تمرکز اداری و گستردگی حیطه نظارت و دخالت دولت، ضعف در نظارت بر عملکرد دولت توسط قوای دیگر و نهادهای مدنی و مشخص نبودن استانداردها و روش های ارائه خدمات دولتی به مردم دانسته است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۴).

می توان اذعان کرد فساد بخشی از مسائلی است که همه سازمان ها از جمله سازمان های ورزشی در دوره عمر خود ناگزیر آن را تجربه می کنند. اولین موارد ثبت شده فساد در ورزش به اولین دوره های المپیک می رسد. در این دوران مواردی از فساد در مدیریت ورزش و در میان برگزارکنندگان مسابقات ورزشی به ثبت رسیده است (Maennig, 2005: 187).

مبارزه با فساد به شرط اجرای دو گام اساسی بسیار آسان خواهد بود: اولاً، بتوانیم تعریفی روشن و صریحی از فساد ارائه دهیم و ثانیاً، عوامل مؤثر بر بروز این پدیده را در سازمان شناسایی کنیم. آنگاه می توان علاوه بر شناخت ساختاری از فساد در سازمان خود، موارد فساد و نحوه مبارزه با آن را دریابیم (Everett, Neu and Rahaman, 2007: 513).

در این باره هاوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی بیان کرد که بروز فساد اداری در سازمان های ورزشی به صورت عوامل فردی، سازمانی و گروهی است. رایماندو، کامپوس و واسکوز (۲۰۱۶) در پژوهشی بیان کردند دستور کار جهانی برای کاهش فساد، اجرای کنترل و توازن برای جلوگیری از سوء استفاده قدرت است. آنها بر این عقیده اند که انگیزه های بیرونی نقش کلیدی در رفتار مقامات اداری دارد (Raymundo, Campos-Vazquez and Mejial, 2016). دانیل ماسن، استی بلت و مایسنر (۲۰۰۶) در تحقیقی اشاره کردند هنگامی که فساد مالی و اداری در میان اعضای این سازمان مشخص می شود، حامیان مالی از این مسئله نگران می شوند چرا که بدنامی کمیته بین المللی المپیک می تواند دامن آنها را نیز بگیرد. این امر در کاهش حمایت این حامیان از جنبش المپیک و در نتیجه ضرر و زیان هایی برای کمیته بین المللی المپیک و جنبش المپیک بسیار مؤثر است (Mason, Sthibault and Misener, 2006: 52).

براندت هیزتست و چیتینا (۲۰۱۶) در تحقیقی استدلال کردند که فساد می‌تواند با توجه به ساختار دولت، قدرت مؤسسات، اصلاحات بازار و درگیری‌های موجود، نتایج متفاوتی را بر رشد اقتصادی داشته باشد. به‌عنوان مثال در کشورهای جنوب صحرای آفریقا، بی‌ثباتی سیاسی می‌تواند به دلیل ساختار حکومتی ضعیف و نفوذ فساد نظام‌مند باعث رشد منفی اقتصادی شود. در کشورهای جنوب شرقی آسیا، بی‌ثباتی سیاسی با توجه به قدرت سیاسی دولت، نتیجه بدتری را بر رشد اقتصادی نداشته و این ساختار حکومت است که بر چگونگی تأثیر فساد بر اقتصاد تصمیم می‌گیرد (Ghalib, Mohammad Daud and Asfandyar, 2019).

در ایران نیز در سازمان‌های مختلف تحقیقاتی انجام شده است. به‌عنوان مثال معینی‌فر و زرگر در ارزیابی عوامل مؤثر بر ایجاد فساد اداری - مالی در سازمان‌ها دریافتند که عامل ارتباطات در رتبه اول و عوامل نظام پرداخت، فرهنگ سازمانی و سیستم نظارت و کنترل به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند (معینی‌فر و زرگر، ۱۳۹۸: ۱). قائمی اصل و ولایی (۱۳۹۹) در تحقیقی بیان کردند که فساد اداری نقش «شن و ماسه در چرخ‌ها» را ایفا می‌کند. مهمترین راهکار عملیاتی برای مقابله با فساد اداری؛ افزایش کیفیت و مراحل نظارت بر اجرای درست قوانین در کنار افزایش جریمه و اطلاع‌رسانی عمومی است. بهبودی، ابزری و اعتباریان در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تحلیلی تفسیری ساختاری علل مؤثر بر فساد اداری دولت الکترونیک در ایران» دریافتند که نبود دانش کافی، فقدان وجود برنامه‌های اجرایی و مدیریت، عدم وجود حمایت‌های فنی و عدم بازخورد اطلاعات به تمام واحدها به‌عنوان مهمترین علل ایجاد فساد اداری در سطح پایین مدل قرار گرفته‌اند و عوامل عدم آگاهی، عدم رعایت کپی‌رایت و مشکلات امضای الکترونیکی به‌عنوان عوامل رأس قرار داشته و از اهمیت کمتری برخوردارند (بهبودی، ابزری و اعتباریان، ۱۳۹۷: ۶۳).

حسن‌پور و رضوی در تحقیق خود بیان کردند که فساد دارای پیامدهایی از قبیل اتلاف منابع ملی، تضعیف انگیزه‌ها، جلوگیری از رشد رقابت، افزایش هزینه معاملات، فقر، بهداشت ضعیف، امید به زندگی پایین، توزیع نابرابر درآمد و ثروت، استفاده نامناسب از منابع داخلی و خارجی و نبود امکان اصلاحات نهادی است. بنابراین با توجه به پیامدها و عواقب گسترده سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فساد در جامعه، اتخاذ راهکارهای کارآمد و اثربخش به‌منظور مبارزه با فساد و پیشگیری از گسترش آن پیشنهاد

می شود (حسن پور و رضوی، ۱۳۹۷: ۸). محمدی بارزلی، صورآذر و صورآذر (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که عوامل مدیریتی و سازمانی بر بروز فساد اداری تأثیر دارد. آنان مشخص کردند که هرچه عوامل مدیریتی و سازمانی بهبود یابد و مؤثرتر اعمال شود، میزان بروز فساد اداری در سازمان کاهش خواهد یافت. خدایانه در مطالعه ای نشان داد روند شاخص فساد اقتصادی در ایران به رغم نوسان زیاد در برخی از سال ها، طی سال های اخیر روند فزاینده ای به خود گرفته است (خدایانه، ۱۳۹۴: ۱). حقیقتیان، کریمی زاده و نظری (۱۳۹۱) در تحقیقی مهمترین متغیرهای اجتماعی تأثیرگذار بر فساد اداری - مالی را تعهد سازمانی و تمکن مالی کارکنان عنوان کردند. گودرزی و همکاران در تحقیقی دریافتند که عوامل وضعیت اقتصادی کارکنان، ویژگی های فرهنگی جامعه، ویژگی های سازمانی و کمیت و کیفیت قوانین در وقوع و رشد فساد اداری در سازمان های ورزشی ایران نقش دارند (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۴). نجفی کلوری و همکارانش در مقاله ای با عنوان «عوامل مؤثر بر بروز فساد در سازمان های ورزشی با تأکید بر فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران» دریافتند که عوامل فرهنگی بیشترین نقش را در بروز و گسترش فساد اداری دارند. آنان از میان روش های مختلف کنترل فساد اداری؛ خصوصی سازی را به عنوان مهمترین روش کنترل معرفی کرده اند (نجفی کلوری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۹). صفری در پژوهشی با عنوان «مطالعه عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در سازمان تربیت بدنی» دریافت که مهمترین عامل مؤثر بر فساد اداری در این سازمان عوامل اقتصادی و بهترین روش کنترل آن افزایش درآمدها، جلوگیری از فساد استخدامی و سیستم های مالی کارآمد است (صفری، ۱۳۸۷: ۲). کمیسیون اصل (۹۰) مجلس شورای اسلامی گزارشی در رابطه با عملکرد وزارت ورزش و فدراسیون فوتبال با بررسی موضوع فساد در فوتبال منتشر کرد که نشان دهنده فساد گسترده در فوتبال کشور است. در این گزارش از اعمالی چون تبانی، رشا و ارتشا، دوپینگ، شرط بندی غیرمجاز، جعل و استفاده از سند جعلی، تصدیق نامه های خلاف واقع، فرار مالیاتی، تحصیل مال نامشروع، نقض آشکار قوانین و مقررات قراردادهای غیرواقعی و ... به عنوان معضلات فوتبال کشور نام برده شده و مصادیقی از هرکدام به عنوان نشانه فساد در فوتبال کشور آورده شده که حساسیت افکار عمومی نسبت به این ناهنجاری ها را بالا برده است (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴).

ریشه‌کن شدن فساد اداری - مالی در سازمان‌های ورزشی به جلب اعتماد جامعه، افزایش مشارکت و توسعه و شکوفایی ورزش کمک خواهد کرد. با توجه به اینکه ادارات کل ورزش و جوانان، عمده مسئولیت ورزش را برعهده دارند و بخش بزرگ اعتبارات جاری و عمرانی ورزش در سطح ملی توسط این ادارات توزیع و هزینه می‌شود، کمتر تحقیقی در این باره انجام شده است. از این رو به منظور کاهش فساد در سازمان‌های ورزشی، شناسایی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی بسیار ضرورت داشت تا با افزایش آگاهی مدیران از عوامل موجد فساد اداری - مالی با راهکارهای سنجیده نسبت به کاهش فساد گام‌هایی برداشته شود. اما بدیهی است که آثار همه عوامل یکسان و مشابه نیست و از طرفی رفع همه عوامل به صورت هم‌زمان نیز بسیار دشوار است. بنابراین تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام برای مدیران ضروری است تا عواملی که از اثرگذاری بالاتری برخوردار هستند و در ایجاد یا تقویت دیگر عوامل مؤثرند در اولویت اقدام برای رفع آنها قرار گیرد. در این باره ناوران معتقد است مدل‌سازی ساختاری تفسیری، بینش جدیدی را درباره روابط میان عناصر مختلف یک سیستم به وجود می‌آورد و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر یکدیگر فراهم و تصویری گویا به نمایش می‌گذارد (ناوران، ۱۳۹۱). یکی از اصلی‌ترین منطقی‌ها این است که همواره عناصری در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند که از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده یک سیستم را نشان می‌دهد (Faisal, Banwet and Shankar, 2006: 532).

از این رو در تحقیق حاضر محققان ابتدا به دنبال شناسایی عوامل اصلی و مؤلفه‌های اثرگذار بر ایجاد و یا تقویت فساد اداری - مالی در سازمان‌های ورزشی به ویژه ادارات کل ورزش و جوانان کشور و همچنین طراحی مدل ساختاری - تفسیری<sup>۱</sup> عوامل جهت تعیین اولویت‌هاست.

## ۱. روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدفگذاری کاربردی و از نظر روش شناسی به صورت توصیفی - تحلیلی است. در روند تهیه و تولید داده ها؛ عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان با استفاده از نظرهای خبرگان شامل استادان و کارشناسان در دانشگاه ها و مراکز پژوهشی از طریق روش دلفی شناسایی شدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل سازی تفسیری - ساختاری استفاده شده است. مدل سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل نظام مند ساختاردهی می شوند (Warfield, 1974: 51). یکی از اصلی ترین منطق های مدل ساختاری - تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارد، از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به دست می آید ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می دهد که الگویی به دقت طراحی شده باشد (Faisal, Banwet and Shankar, 2006: 532). مدل سازی ساختاری - تفسیری، سیستم پیچیده سازمانی را به چند زیرسیستم تبدیل می کند. این مدل در سال ۱۹۷۳ اولین بار توسط وارفیلد مطرح شد که به تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). این روش ساختاری است، زیرا از مجموعه پیچیده ای از متغیرها استخراج شده است (ناوران، ۱۳۹۱). می توانیم بگوییم مدل سازی ساختاری - تفسیری نه تنها بینشی را درباره روابط میان عناصر مختلف یک سیستم ایجاد می کند؛ بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و تأثیرگذاری عناصر بر هم ایجاد می کند که می توان با استفاده از این روش مهمترین عوامل و به نوعی تأثیرگذارترین عوامل در یک سیستم را شناسایی کرد.

از این رو جامعه آماری مقاله حاضر خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، اداری و مالی بودند که در عرصه های منابع انسانی، اداری - مالی و همچنین نسبت به محیط ادارات کل ورزش و جوانان تجربه کافی را داشتند. براساس انتخاب گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع نظری تعداد هجده نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص شدند.



جدول ۱. خصوصیات خبرگان

ردیف	خصوصیات خبرگان	تعداد خبرگان
۱	کمتر از ۴۰ سال	۳
	۴۰-۴۵ سال	۴
	۴۵-۵۰ سال	۷
	بالاتر از ۵۰ سال	۴
۲	لیسانس	۱
	فوق لیسانس	۵
	دکتری	۱۲
۳	کمتر از ۱۰ سال	۶
	بیشتر از ۱۰ سال	۱۲

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که براساس متون، پیشینه پژوهش و نظر خبرگان با روش دلفی تدوین شد. به این ترتیب که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس با استفاده از داده‌های حاصل از ادبیات، پیشینه و هجده مصاحبه‌ای که با نمونه کیفی تحقیق در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان انجام شده بود، پرسشنامه اولیه تهیه و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای خبرگان، پرسشنامه بازنگری و پالایش شد و برای اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت و ترتیب هر کدام از گویه‌ها، مجدداً برای خبرگان ارسال و توافق کلی اعضا حاصل شد.



**روایی محتوایی:** با استفاده از روش تحلیل محتوایی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان شناسایی و مدل سازی ساختاری - تفسیری برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخص های آن به کار رفته است. این مدل یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص هاست. روایی محتوا به پژوهشگر اطمینان می دهد که ابزار مورد نظر به حد کافی توان مناسب برای اندازه گیری مفهوم مورد سنجش را دربردارد. براساس روش لاروشه بر ایجاد روایی و محتوایی در پرسشنامه پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم های ساخت پرسشنامه تدوین می شود. از اعضای پانل محتوا خواسته می شود به میزان مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» یا «غیرلازم» پاسخ دهند. براین اساس با توجه به معادله ۱ نسبت روایی محتوایی محاسبه شده و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ( $P < /05$ ) حداقل  $CVR = 75/0$  برای هر مرحله برای پذیرش آن مرحله به دست می آید (Lawshe, 1975).

$$CVR = (Ne - \frac{N}{2}) \div (\frac{N}{2})$$

معادله ۱

$Ne$  = تعداد اعضایی که پاسخ ضروری داده اند،

$N$  = تعداد کل اعضای پانل.

**پایایی:** برای پایایی پرسشنامه مدل سازی ساختاری - تفسیری از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش این پرسشنامه دو مرتبه به سه نفر از خبرگان و متخصصان که امکان دسترسی دوباره به آنها امکان پذیر بود ارسال شد که در نهایت مجموع همبستگی پاسخ های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان  $0/785$  بود که نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه است. اخذ نظر خبرگان به اتخاذ مهمترین عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان منجر شده است. عوامل مؤثر حاصل از ادبیات پس از اعمال نقطه نظرات متخصصان در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. عوامل اصلی (ابعاد) و مؤلفه‌های فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان

مؤلفه‌ها	عوامل اصلی	حیطه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آگاهی کارکنان از قانون</li> <li>- پایبندی به قانون</li> <li>- اجرای قانون در سازمان</li> <li>- شناسایی و انعکاس خلأها</li> </ul>	قانونگرایی در سازمان	سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شفافیت در شرح وظایف هر بخش</li> <li>- شفافیت در شرح وظایف هر یک از کارکنان</li> <li>- شفافیت در مراحل اجرای هر برنامه یا اقدام</li> <li>- شفاف سازی خدمات و دولت الکترونیک</li> </ul>	شفافیت فرایندها و رویه‌ها در سازمان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کفایت قانون</li> <li>- ارزیابان متخصص و ماهر</li> <li>- کفایت قانون</li> <li>- اثربخشی نظارت</li> </ul>	کنترل و نظارت در سازمان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعهد بالا به سازمان</li> <li>- اعتماد به نفس</li> <li>- وفاداری به سازمان</li> <li>- مشارکت</li> <li>- انعطاف پذیری</li> <li>- رسالت، مأموریت و استراتژی</li> <li>- یکپارچگی</li> </ul>	فرهنگ سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه ریزی</li> <li>- بسیج منابع</li> <li>- نظارت و کنترل توسط مدیر</li> <li>- رشد و یادگیری سازمانی</li> <li>- فرایندهای داخلی</li> </ul>	عوامل مدیریتی	فردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد</li> <li>- هنجارهای مشترک</li> <li>- تعامل و همکاری</li> <li>- همبستگی جمعی</li> <li>- همیاری و مشارکت</li> <li>- ارتباطی</li> </ul>	سرمایه اجتماعی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان حقوق ثابت</li> <li>- میزان اضافه کاری</li> <li>- پاداش‌ها</li> </ul>	حقوق و مزایای پرداختی	

مأخذ: همان.

برای بررسی تعیین روابط و میزان تأثیر عوامل از روش مدل سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد.

به منظور کاربرد روش مدل سازی ساختاری - تفسیری، عوامل اصلی مؤثر بر فساد اداری - مالی در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج شد و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت. از آنان درخواست شد که عوامل را دوبه دو به صورت زوجی مقایسه کنند. به این ترتیب که چنانچه عامل  $i$  بر عامل  $j$  تأثیر می گذارد حرف  $V$ ، در صورتی که عامل  $j$  بر هدف  $i$  تأثیر می گذارد حرف  $A$ ، اگر تأثیر دوطرفه است حرف  $X$  و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ کدام بر دیگری تأثیر نمی گذارد حرف  $O$  را بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی - معلولی عوامل از روش مدل سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد. این روش چهار گام به شرح زیر دارد:

### گام اول) ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری

بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع بندی نتایج داده های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج شد.

### گام دوم) به دست آوردن ماتریس دستیابی

در این گام نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف های افقی و عمودی نماد حرف  $x$  به یک، حرف  $O$  به صفر، حرف  $v$  در ورودی  $j$ ،  $i$  (ردیف افقی) در ماتریس دسترس پذیری به یک و در ورودی  $i$ ،  $j$  (ردیف عمودی) به صفر و حرف  $A$  در ورودی  $i$ ،  $j$  (ردیف افقی) به صفر و در ورودی  $j$ ،  $i$  (ردیف عمودی) به یک تبدیل شد.

### گام سوم) تعیین سطح اهداف و ماتریس استاندارد

به منظور تعیین سطح عوامل، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک ها تعیین می شود. متغیری در سطح اول قرار می گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. برای تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح

اول را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل می‌شود.

### گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری - تفسیری استاندارد

در این گام با توجه به سطوح تعیین شده، مدل الگوی ساختاری - تفسیری ترسیم می‌شود.

### ۲. یافته‌ها

اولین یافته‌های پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان بود. پس از مطالعه کتابخانه‌ای، بررسی سوابق، اسناد و آیین‌نامه‌ها در وزارت ورزش و جوانان و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نظر مدیران و خبرگان مدیریت ورزشی به صورت مصاحبه و پرسشنامه؛ هفت عامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان احصا و نهایی و برای بررسی و سطح‌بندی آن از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار سطح است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

### سطح اول) ماتریس خودتعاملی

ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس هفت در هفت شامل عوامل ایجاد فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان به صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار خبرگان قرار گرفت. آنها نیز براساس اصول ذیل ماتریس را تکمیل کردند. وابستگی راهبردها به صورت دوه‌دو بررسی شدند که از چهار نماد به شرح زیر استفاده شد.

V: اگر معیار i فقط بر معیار j تأثیرگذار باشد.

X: اگر هم معیار i و z و هم معیار z بر معیار i تأثیرگذار باشد.

A: اگر فقط معیار z بر معیار i تأثیرگذار باشد.

O: اگر هیچ رابطه تأثیرگذاری میان دو معیار i و z وجود نداشته باشد.

جمع‌بندی یافته‌ها در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در وزارت ورزش و جوانان		i												
		j	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷					
شفافیت فرایندها و رویه ها	کنترل و نظارت	قانونگرایی در سازمان	فرهنگ سازمانی	عوامل مدیریتی	سرمایه اجتماعی	حقوق و مزایای پرداختی	ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
								X	V	V	V	X	O	
								X	A	X	A	A		
								O	V	X	V			
								V	A	V				
								X	A					
								V						

مأخذ: همان.

### سطح دوم) به دست آوردن ماتریس دستیابی

برای به دست آوردن ماتریس دستیابی نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک برحسب قواعد زیر تبدیل شدند.

در صورتی که ورودی  $(j, i)$  (محل برخورد سطر  $i$  و ستون  $j$ ) در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $V$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی  $(i, j)$  صفر قرار داده می شود. در صورتی که ورودی  $(j, i)$  (محل برخورد سطر  $i$  و ستون  $j$ ) در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $A$  باشد، در ورودی  $(j, i)$  در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی  $(i, j)$  یک قرار داده می شود.

در صورتی که ورودی  $(j, i)$  (محل برخورد سطر  $i$  و ستون  $j$ ) در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، در ورودی  $(j, i)$  در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی  $(i, j)$  یک قرار داده می شود.

در صورتی که ورودی (i، j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (j، i) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (i، j) صفر قرار داده می شود. برای تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص شد. نتایج این سطح در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

قدرت نفوذ	حقوق و مزایای پرداختی	سرمایه اجتماعی	عوامل مدیریتی	فرهنگ سازمانی	قانونگرایی در سازمان	کنترل و نظارت	شفافیت فرایندها و رویه ها	i / j	عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در وزارت ورزش و جوانان
								ردیف	
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	شفافیت شفافیت فرایندها و رویه ها در سازمان
۳	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲	کنترل و نظارت
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	قانونگرایی در سازمان
۴	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۴	فرهنگ سازمانی
۴	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۵	عوامل مدیریتی
۵	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۶	سرمایه اجتماعی
۴	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۷	حقوق و مزایای پرداختی
	۶	۳	۷	۴	۳	۶	۳	میزان وابستگی	

مأخذ: همان.

### سطح سوم) تعیین سطح و ماتریس استاندارد

به منظور تعیین سطح هر یک از عوامل در مدل نهایی، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک ها تعیین می شود. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس خروجی، ورودی و اشتراک ها

اشتراک ها	ورودی	خروجی	ردیف عوامل	عوامل
۷.۳.۱	۷.۶.۵.۴.۳.۱	۷.۳.۱	۱	شفافیت فرایندها و رویه ها در سازمان
۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۶.۵.۴.۳.۲	۲	کنترل و نظارت
۵.۳.۱	۶.۵.۴.۳.۲.۱	۵.۳.۱	۳	قانونگرایی در سازمان
۴	۷.۵.۴.۲	۶.۴.۳.۱	۴	فرهنگ سازمانی
۷.۵.۳.۲	۷.۵.۳.۲	۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۵	عوامل مدیریتی
۶	۷.۶.۵.۴.۲	۶.۳.۱	۶	سرمایه اجتماعی
۷.۵.۲.۱	۷.۵.۲.۱	۷.۶.۵.۴.۲.۱	۷	حقوق و مزایای پرداختی

مأخذ: همان.

متغیری در سطح اول قرار می گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیر سطح اول آن را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می دهیم. در جدول ۶ نتایج تعیین راهبرد سطح اول نشان داده شده است.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل (سطح اول)

سطح	اشتراک ها	ورودی	خروجی	ردیف عوامل	عوامل
اول	۷.۳.۱	۷.۶.۵.۴.۳.۱	۷.۳.۱	۱	شفافیت فرایندها و رویه ها در سازمان
اول	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۶.۵.۴.۳.۲	۲	کنترل و نظارت
	۵.۳.۱	۶.۵.۴.۳.۲.۱	۵.۳.۱	۳	قانونگرایی در سازمان
	۴	۷.۵.۴.۲	۶.۴.۳.۱	۴	فرهنگ سازمانی
	۷.۵.۳.۲	۷.۵.۳.۲	۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۵	عوامل مدیریتی
	۶	۷.۶.۵.۴.۲	۶.۳.۱	۶	سرمایه اجتماعی
	۷.۵.۲.۱	۷.۵.۲.۱	۷.۶.۵.۴.۲.۱	۷	حقوق و مزایای پرداختی

مأخذ: همان.



نتایج مرحله اول سطح بندی در جدول ۶ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل شماره یک و سه یکسان است. بنابراین در سطح اول مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح دوم، عوامل سطح اول از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح دوم در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷. تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عوامل	ردیف عوامل	خروجی	ورودی	اشتراکها	سطح
کنترل و نظارت	۲	۷.۶.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	
فرهنگ سازمانی	۴	۶.۴	۷.۵.۴.۲	۴	
عوامل مدیریتی	۵	۷.۶.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	
سرمایه اجتماعی	۶	۶	۷.۶.۵.۴.۲	۶	دوم
حقوق و مزایای پرداختی	۷	۷.۶.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	

مأخذ: همان.

نتایج مرحله دوم سطح بندی در جدول ۷ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل ششم و هفتم یکسان است. بنابراین در سطح دوم مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرد. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، عوامل سطح دوم از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح سوم در جدول ۸ درج شده است.

جدول ۸. تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

عوامل	ردیف عوامل	خروجی	ورودی	اشتراکها	سطح
کنترل و نظارت	۲	۷.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	
فرهنگ سازمانی	۴	۴	۷.۵.۴.۲	۴	سوم
عوامل مدیریتی	۵	۷.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	
حقوق و مزایای پرداختی	۷	۷.۵.۴.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	

مأخذ: همان.

نتایج مرحله سوم سطح بندی در جدول ۸ شان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل چهار و هفت یکسان است. بنابراین در سطح سوم مدل ساختاری - تفسیری قرار می گیرد. برای تعیین متغیرهای سطح چهارم، عوامل سطح سوم از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح چهارم در جدول ۹ درج شده است.

جدول ۹. تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عوامل	ردیف عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک ها	سطح
کنترل و نظارت	۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم
عوامل مدیریتی	۵	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم
حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان	۷	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم

مأخذ: همان.

نتایج چهار سطح عوامل اثرگذار بر فساد مالی در ادارات کل ورزش و جوانان در جدول ۱۰ درج شده است.

جدول ۱۰. سطح بندی عوامل

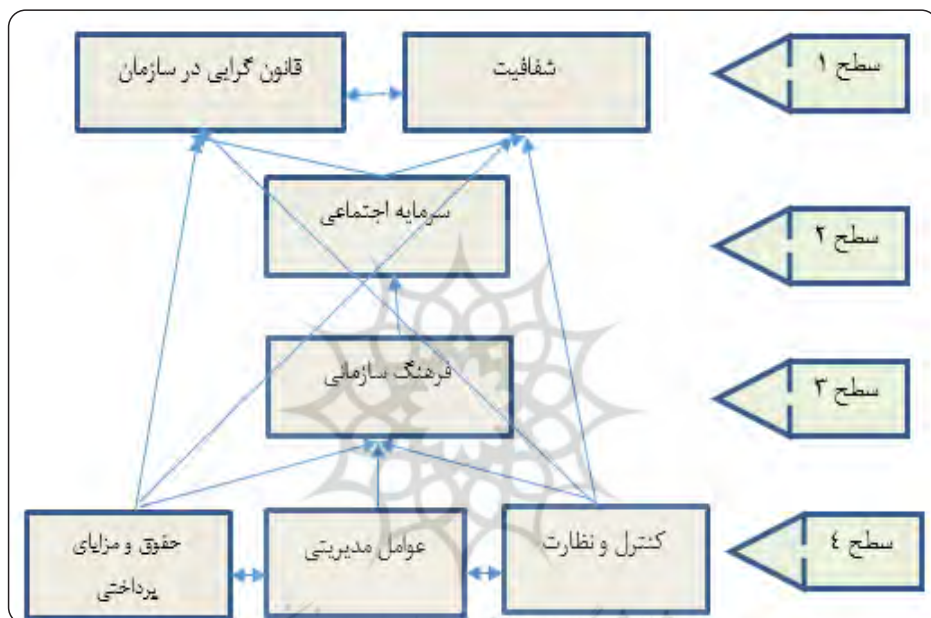
عوامل	ردیف عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک ها	سطح	تکرار
شفافیت فرایند و رویه ها	۱	۷.۳.۱	۷.۶.۵.۴.۳.۱	۷.۳.۱	اول	۱
قانونگرایی در سازمان	۳	۵.۳.۱	۶.۵.۴.۳.۲.۱	۵.۳.۱	اول	۱
سرمایه اجتماعی	۶	۶	۷.۶.۵.۴.۲	۶	دوم	۲
فرهنگ سازمانی	۴	۴	۷.۵.۴.۲	۴	سوم	۳
کنترل و نظارت	۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم	۴
عوامل مدیریتی	۵	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم	۴
حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان	۷	۷.۵.۲	۷.۵.۲	۷.۵.۲	چهارم	۴

مأخذ: همان.

### سطح چهارم) تشکیل مدل ساختاری - تفسیری

با توجه به نتایج به دست آمده از سطح بندی عوامل، الگوی عوامل اثرگذار بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان ترسیم شد.

شکل ۱.۱ الگوی ساختاری - تفسیری عوامل اثرگذار در ادارات کل ورزش و جوانان



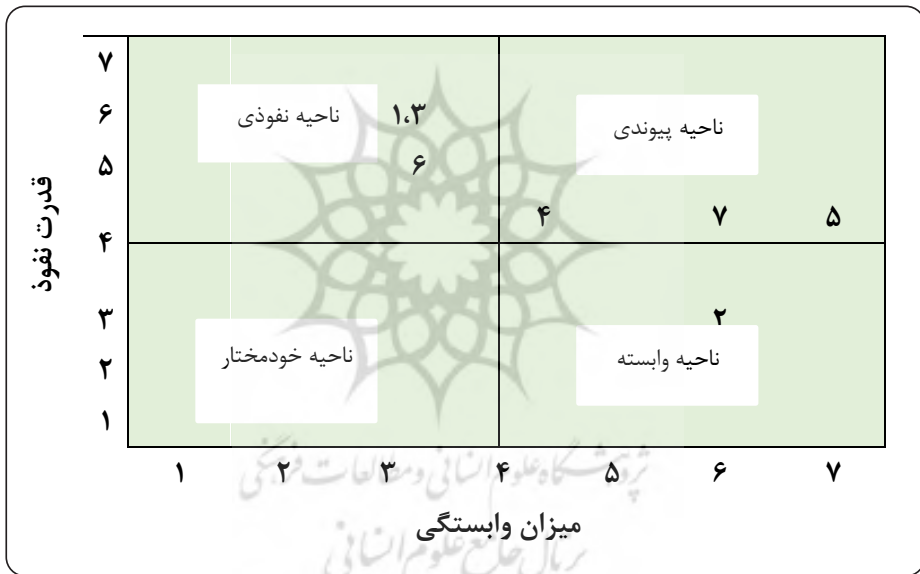
مأخذ: یافته‌های تحقیق.

نتایج تحقیق نشان داد که عوامل کنترل و نظارت، عوامل مدیریتی و حقوق و مزایای پرداختی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و اثرگذار در قاعده مدل قرار گرفته‌اند و تمرکز بر رفع این عوامل بر تحقق عوامل بالای مدل اثرگذار خواهد بود. همچنین نتایج نشان داد که عوامل شفافیت و قانون‌گرایی در سازمان از عوامل رأس مدل هستند که بر ایجاد فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان مؤثرند. این عوامل از عوامل سطوح پایین مدل اثرپذیری دارند.

نمودار تحلیلی MICMAC از دو محور افقی (میزان وابستگی) و عمودی (قدرت

نفوذ) تشکیل شده است. در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می شوند. گروه اول (خودمختار) دارای نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند و تقریباً ارتباط ضعیفی با سیستم دارند. گروه دوم (وابسته) شامل متغیرهایی است که دارای نفوذ ضعیف و میزان وابستگی بالا هستند. گروه سوم (پیوندی) شامل متغیرهایی است که نفوذ و وابستگی قوی دارند. گروه چهارم (نفوذی) نیز شامل متغیرهایی هستند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیفی دارند.

شکل ۲. عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان براساس تجزیه و تحلیل MICMAC



### ۳. جمع بندی و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی سازمان های ورزشی بود. ممکن است برخی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی برای اکثر مدیران مشخص باشد؛ اما شناسایی دقیق و علمی عوامل اصلی و مؤلفه های هر یک از آنها و افزایش آگاهی نسبت به عوامل فرعی، کمک فراوانی به مدیران در جهت کاهش فساد خواهد کرد.

عواملی که در رأس مدل قرار می‌گیرند از قدرت اثرگذاری کمتر و میزان وابستگی و اثرپذیری بیشتری نسبت به دیگر عوامل برخوردارند. بنابراین مسئولان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها باید بر عوامل سطح چهارم (پایین‌ترین سطح الگو) مدل تمرکز کنند و طرح‌های سنجدیده و ترجیحاً بومی را طراحی و پیاده‌سازی کنند تا آثار مثبت آن باعث کاهش فساد اداری - مالی و در نتیجه شفافیت و قانونگرایی که در رأس مدل به دست آمده است، شود.

نتایج تحقیق نشان داد که در ایجاد فساد اداری - مالی سازمان‌های ورزشی کشور به ویژه ادارات کل ورزش و جوانان، هفت عامل اصلی و ۳۳ مؤلفه اثرگذار وجود دارد. یافته‌ها در بررسی عوامل اصلی با استفاده از روش مدل ساختاری - تفسیری نشان داد عوامل کنترل و نظارت، مدیریتی و حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان به عنوان عوامل زمینه‌ای و اثرگذار در قاعده مدل قرار گرفته‌اند که می‌توانند سهم بسزایی در ایجاد فساد اداری - مالی داشته باشند. هاوانگ (۲۰۱۶) در تحقیق خود اظهار داشت که بروز فساد اداری در سازمان‌های ورزشی به صورت عوامل فردی، سازمانی و گروهی است. در یافته‌های معینی فر و زرگر (۱۳۹۸) به عوامل نظام پرداخت، فرهنگ سازمانی و سیستم نظارت و کنترل اشاره شده است. محمدی بارزلی، صورآذر و صورآذر (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که عوامل مدیریتی و سازمانی بر بروز فساد اداری تأثیر دارد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۰) نیز به وضعیت اقتصادی کارکنان در ایجاد فساد مالی اشاره کرده‌اند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود؛ به طوری که بدون توجه به این اجزا سایر اجزای مدیریت مثل برنامه‌ریزی و هدایت ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. از این رو هر نوع مدیریتی که بدون نظام کنترل و نظارت باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه‌هاست. کنترل و نظارت به عنوان یک محور برای رفع فساد از جامعه است که نبود و یا نقصان آن تأثیر مستقیمی بر رشد فساد در جامعه خواهد داشت. فقدان نظارت امکان‌پذیر نیست و نبود آن یعنی نبود هدایت و کنترل صحیح به سوی اهداف تعیین شده. در واقع نظارت کمک به مسئولان جهت نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات و

پیشگیری از جرائم و تخلفات است. البته استقلال دستگاه های نظارتی با وجود مؤلفه هایی مانند: نظارت اصلاحگر، نظارت کارا و غایت نگر، نظارت سازمان گرا، نظارت عینیت گرا، نظارت پیش نگر، نظارت مثبت نگر، نظارت واقع گرا، نظارت فرهنگ مدار و نظارت کل گرا باید حفظ شود؛ اما نباید رویه به گونه ای باشد که در عملکرد دستگاه ها اختلال و وقفه ایجاد کند. اگر تعریف درستی از حوزه عمل دستگاه های نظارتی ارائه و کارکرد آنها به درستی شناسایی شود، می توان گفت که دستگاه های نظارتی زیاد نیستند، اما امروزه تعدد این گونه دستگاه ها و اینکه گستره آن در سه قوه کشور وجود دارد بیشتر در موازی کاری ها و تداخل وظایف قابل مطالعه است. سیاست های تقنینی ایران در خصوص اختصاص اصولی از قانون اساسی به دستگاه های نظارتی زمینه ساز تقویت جایگاه آنهاست و فقدان هماهنگی بین آنها در نیل به اهداف کلان حکومتی، عدم پویایی دستگاه های نظارتی به دلیل فقدان نظام تبادل بین آنها، شکاف بین دستگاه های نظارتی و اجرایی، عدم معیارهای روشن و مشترک در امر نظارت و بازرسی، عدم تفاهم و تعامل بین دستگاه های نظارتی درون سازمانی و برون سازمانی و استفاده نکردن از ظرفیت واحدهای نظارتی درون سازمانی برای ارتقای نظارت کارآمد توسط دستگاه های نظارتی برون سازمانی، عدم اطلاع رسانی درست از دستگاه هایی که حسن عمل دارند و در نهایت وابستگی ساختارهای سازمانی نظارتی به قوای سه گانه در زمره موضوعاتی است که در نقش و جایگاه دستگاه های نظارتی تأثیرگذار است. البته نتایج نظارت ها باید منتج به کاهش فساد شود و شاید یکی از دلایل عدم کاهش فساد با وجود دستگاه های نظارتی، عدم تطابق جرم و جرمیه باشد. هر چقدر میزان مجازات بیشتر باشد احتمال اخذ رشوه کاهش پیدا می کند، اما مجازات های کم، اثر چندانی در کاهش جرم ندارد (Banerjee and Mitra, 2018). با توجه به یافته ها ارزیابان متخصص و ماهر، کفایت قانون و اثربخشی نظارت از جمله مؤلفه های عامل کنترل و نظارت هستند. باید قوانین و آیین نامه هایی طراحی و تدوین شود تا چارچوب نظارت را در سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون ها، هیئت ها و باشگاه ها به روشنی بیان کند و با پرورش ارزیابان متخصص و افزایش ارزیابی های میدانی، فساد اداری - مالی را در فدراسیون ها و باشگاه های بزرگ به حداقل ممکن کاهش داد. قوانین و مقررات و اساسنامه های مصوب باید صریح، شفاف و

قابل درک برای مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی باشد و به شکلی باشد که راه‌های دور زدن قانون را برای کسانی که قصد فساد دارند را ببندد. از دیگر یافته‌های تحقیق که در قاعده مدل قرار گرفته است، میزان حقوق و مزایاست. از مؤلفه‌های این عامل مهم می‌توان به میزان حقوق ثابت، میزان اضافه‌کاری و پاداش‌ها اشاره کرد. تحقیقات نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از تخلفات اداری ریشه در تنگناهای اقتصادی دارد به طور طبیعی بهبود وضعیت اقتصادی کارکنان به کنترل بخشی از فساد اداری کمک خواهد کرد. افزایش دستمزد نسبی دولت توسط یک واحد (به عنوان مثال با میانگین دستمزد تولیدی در یک کشور) با کاهش سطح فساد اداری به میزان ۰/۲۶ واحد همراه است. به نظر می‌رسد این اثر به ویژه برای کشورهای غیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> (که فساد در آنها بیداد می‌کند) یا برای کشورهای با دستمزد نسبتاً پایین دولت قابل توجه است. نتیجه کلی سیاست این است که افزایش دستمزد دولت می‌تواند به کاهش فساد کمک کند، اما می‌تواند بسیار پرهزینه نیز باشد. به عنوان مثال برای کاهش سطح فساد در کشورهای غیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی باید دستمزد دولت حدود هفت برابر نسبت به کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی افزایش یابد (Weihua and Yesola, 2017). از بین بردن تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد در سطوح مختلف و بهبود حقوق و مزایای کارکنان کم‌درآمد، گام مهمی در تحقق جامعه بدون فساد اداری است. یکی از مهمترین اهداف نظام حقوق و دستمزد در هر کشور، اطمینان بخشیدن به مدیران و کارکنان یک سازمان در زمینه پرداخت عادلانه و منصفانه در برابر کار و خدمتی است که ارائه می‌شود. پیش‌نیاز روابط اداری سالم آن است که کارمند مقدار معینی درآمد داشته باشد تا برای هزینه‌های خود و خانواده‌اش کفایت کند و نسبت به درآمد خود در مقایسه با اشخاص دیگر، رضایت و خشنودی کسب کند. بنابراین زمانی که حقوق و مزایای کارمند کفاف زندگی او را ندهد؛ وسوسه فساد در آن سازمان بیشتر می‌شود. به این ترتیب توجه ویژه به حقوق کارمندان عامل مؤثری بر کاهش فساد اداری و مالی در سازمان‌هاست.

---

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)



پرداخت حقوق و مزایای مکفی و توزیع عادلانه پاداش، مزایا و ظرفیت های سازمان های ورزشی همچون فدراسیون ها، هیئت ها، باشگاه ها و حتی ادارات کل ورزش و جوانان انگیزه گرایش به تخلف و فساد را کاهش خواهد داد. از دیگر عوامل قاعده مدل که نشانگر اهمیت آن است و باید در اولویت اقدام قرار گیرد، عوامل مدیریتی است که مؤلفه های این عامل؛ برنامه ریزی، بسیج منابع، نظارت و کنترل توسط مدیر، رشد و یادگیری سازمانی و فرایندهای داخلی است. مدیران سازمان ها اعم از فدراسیون ها، هیئت ها و باشگاه ها مسئول تدوین سیاست ها و کارکنان مجری این سیاست ها و برنامه ها هستند. کمبود درک و تخصص افرادی که در مقام مدیریتی قرار دارند و آشنا نبودن به وظایف مدیریتی به کاهش کیفیت کار در مجموعه و ایجاد فضا برای بروز فساد می انجامد. بنابراین شایسته سالاری در انتصاب مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. تدوین برنامه های جامع با رویکرد مدیریت راهبردی و اجرای صحیح و به موقع برنامه می تواند فدراسیون ها، هیئت ها و باشگاه ها را در مسیر توسعه قرار دهد و فساد را کاهش دهد. چنانچه سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های پرمخاطب مثل فوتبال در چارچوب مدیریت علمی و راهبردی حرکت نکنند، بروز فساد بسیار محتمل است. در قالب تدوین و اجرای برنامه راهبردی باید راه های گسترش فساد مسدود شود. همچنین برنامه های آموزشی برای آشنا کردن مدیران با وظایف مدیریتی و همچنین کلاس های آموزشی برای کارکنان جهت توسعه مهارت های شغلی و پرداخت حقوق مکفی به کارکنان از ضروریات است. لازم است با به کارگیری افراد دلسوز و خبره در پست های مدیریتی و البته قبل از آن تربیت نیروی انسانی متعهد و مؤمن و متخصص که می توانند از عوامل تأثیرگذار در پیشگیری از بروز فساد در سازمان باشند شرایط را برای ایجاد سازمانی عاری از فساد فراهم آورد.

با توجه به مطالب فوق مدیران کل ورزش و جوانان استان ها باید به منظور کاهش فساد اداری - مالی در ادارات و هیئت های ورزشی بر عوامل کنترل و نظارت، عوامل مدیریتی و حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان تمرکز کنند. چنانچه به این سه عامل توجه نشود فساد اداری - مالی در بدنه ادارات و هیئت ها گسترش پیدا می کند.

همچنین نتایج مقاله حاضر نشان داد که عوامل شفافیت فرایندها و رویه ها در

سازمان و قانونگرایی به عنوان عوامل رأس مدل (سطح اول) قرار گرفته اند که بر ایجاد فساد اداری - مالی در ادارات کل ورزش و جوانان مؤثر هستند. در یافته های بهبودی، ابزری و اعتباریان (۱۳۹۷) در مقاله «طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر فساد اداری دولت الکترونیک در ایران» به عوامل عدم آگاهی، عدم رعایت کپی رایت و مشکلات امضای الکترونیکی به عنوان عوامل رأس مدل اشاره شده است. اگر عامل شفافیت فرایندها و رویه ها در سازمان در پژوهش حاضر را مشابه عدم آگاهی دانست و عدم رعایت کپی رایت را مصداق عدم قانونگرایی تلقی کرد، می توان نتیجه گرفت که تا حدودی یافته های آنان با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

تاوو نام<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی اثر ضدفساد دولت الکترونیک و اثر تعدیل کننده فرهنگ ملی: یک مطالعه متقابل کشور»، به این نتیجه دست یافت که روابط بین شاخص های مختلف جهانی نشان می دهد که تقویت خدمات دولت الکترونیک به کنترل فساد کمک می کند و فرهنگ ملی موجب کاهش اثر ضدفساد دولت الکترونیک می شود. تنوع در کشورهای مختلف در شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر تغییرات تأثیر دولت الکترونیک بر کنترل فساد تأثیر می گذارد. بنابراین یکی از راهکارهای اصلی و مؤثر در کاهش فساد اداری - مالی می تواند تقویت دولت الکترونیک باشد.

بخش دیگری از سؤال پژوهش با تمرکز بر تجزیه و تحلیل میک مک انجام شد. یافته ها نشان داد که در منطقه خودمختار هیچ یک از عوامل قرار نگرفته است. همان طور که مشاهده می شود عوامل اثرگذار بر فساد اداری - مالی در منطقه های وابسته، پیوندی و نفوذی تقسیم شده اند که نشان دهنده هدایتگری و هدایت پذیری بالاست. بنابراین می توان اذعان کرد که عوامل شناسایی شده، دارای ارتباطات و تأثیرات نسبتاً قوی هستند و از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. بنابراین چنانچه بر این عوامل تمرکز نشود و برنامه و طرحی به منظور هدایت عوامل به سمت کاهش فساد صورت نگیرد، شاهد افزایش فساد مالی در ادارات کل ورزش و جوانان و هیئت های ورزشی خواهیم بود.

با توجه به اینکه سیستم اثرگذاری در مدل ساختاری - تفسیری از سطوح پایین به سمت سطوح بالای مدل است و عوامل اصلی مدیریتی، کنترل و نظارت و حقوق و مزایا در پایین ترین سطح مدل تحقیق حاضر قرار گرفته است، پیشنهاد می شود که در راستای تقویت عامل مدیریتی، مؤلفه های برنامه ریزی، توسعه عملکرد و رشد و یادگیری سازمانی و جهت کنترل و نظارت دقیق، احصای شاخص های ارزیابی، پرورش ارزیابان متخصص و بازدیدهای میدانی از فدراسیون ها و ادارت ورزش و جوانان و باشگاه های بزرگ وابسته به سازمان های دولتی و یا وزارتخانه ها اقدام لازم را انجام شود و اجرای سنجیده نظام پاداش مبتنی بر توزیع عادلانه را مدنظر قرار دهند.

پیشنهاد می شود مدیران نسبت به شناسایی خلأهای قانونی در زمینه کاهش فساد مالی در فدراسیون ها و باشگاه های معتبر و پرمخاطب مثل فوتبال و همچنین اجرای ماده (۸۸) مبنی بر اجاره اماکن ورزشی دولتی و مسدود کردن راه های سوء استفاده مالی از این اماکن، اقدام کرده و در مجلس شورای اسلامی قوانین لازم تصویب و اجرایی شود. در راستای کاهش فساد اداری باید قوانینی تصویب و دولت الکترونیک تقویت شود و همچنین قوانینی که بوروکراسی اداری را افزایش می دهند حذف شود. در راستای تأثیر نظارت ها نیز پیشنهاد می شود قوانین سختگیرانه تری نسبت به جرائم تصویب شود.

## منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل، علی تیزرو و عباس مقبل باعرض (۱۳۸۷). «طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین؛ رویکرد مدل سازی تفسیری ساختاری»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، ش ۴.
۲. آذر، عادل و کریم بیات (۱۳۹۵). «طراحی مدل فرایند محوری کسب و کار با رویکرد مدل سازی ساختاری - تفسیری (ISM)»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، ش ۱.
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۶). تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۴. بهبودی، محمدحسن، مهدی ابزری و اکبر اعتباریان (۱۳۹۷). «طراحی مدل تحلیل تفسیری - ساختاری علل مؤثر بر فساد اداری دولت الکترونیک در ایران»، فصلنامه بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۹، ش ۲.
۵. حسن پور، حمیدرضا و بهزاد رضوی (۱۳۹۷). «اهمیت پیشگیری از فساد اداری و تأثیر آن بر سلامت اجتماعی»، آموزش و سلامت جامعه، دوره ۵، ش ۲.
۶. حقیقتیان، منصور، سمیه کریمی زاده و جواد نظری (۱۳۹۱). «بررسی برخی عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری»، جامعه شناسی کاربردی، سال ۲۳، ش ۴.
۷. خداپناه، مسعود (۱۳۹۴). «برآورد شاخص فساد اقتصادی در ایران به روش فازی و بررسی رابطه آن با اقتصاد زیرزمینی با استفاده از آزمون علیت هشیائو»، فصلنامه اقتصاد مقداری (بررسی های اقتصادی سابق)، دوره ۱۲، ش ۳.
۸. رفیع پور، فرامرز (۱۳۹۶). توسعه و تضاد، تهران، شرکت سهامی انتشار.
۹. صفری، حمیدرضا (۱۳۸۷). «مطالعه عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
۱۰. قائمی اصل، مهدی و فیروز ولایی (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر فساد اداری بر سلامت مالی در نظام بانکی ایران»، فصلنامه پژوهش های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)، سال ۲۰، ش ۲.
۱۱. گودرزی، محمود، محمدحسین قربانی، حسین پورسلطانی و حمیدرضا صفری (۱۳۹۰). «مطالعه عوامل مؤثر بر وقوع و رشد فساد اداری و ادراک شده و روش های کنترل آن در سازمان های ورزشی ایران»، پژوهش در علوم ورزشی، ش ۱۰.
۱۲. مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴). مجلس شورای اسلامی ایران، کمیسیون اصل ۹۰، گزارش شماره ۲۴۹۱۹۵.
۱۳. محمدی بارزلی، خدیجه، توحید صورآذر و پرویز صورآذر (۱۳۹۷). «بررسی عوامل مؤثر بر فساد اداری

- در سازمان های دولتی»، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ش ۹.
۱۴. معینی فر، محمد و سیدمحمد زرگر (۱۳۹۸). «ارزیابی عوامل مؤثر بر ایجاد فساد اداری - مالی در سازمان ها»، پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ش ۱۴.
۱۵. نجفی کلوری، مقصود، محمود گودرزی، ابوالفضل فراهانی و حسن اسماعیلی بیدهندی (۱۳۹۱). «عوامل مؤثر بر بروز فساد در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی فساد اداری در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران)»، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۴.
۱۶. ناوران، اشکان (۱۳۹۱). «شناسایی و اولویت بندی مسائل آموزشی فراگیران دوره های آموزش الکترونیکی دانشگاه تربیت مدرس براساس متدولوژی مدل سازی ساختاری - تفسیری»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
17. Annan, K. (2003). A Challenge to the World's Scientists.
18. Banerjee, R. and A. Mitra (2018). "On Monetary and Non-monetary Interventions to Combat Corruption", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 149.
19. Brandt Hjertstedt, A. and H. Cetina (2016). Why Does Corruption Havedifferent Effects on Economicgrowth?, A Case Study of Sub-Saharan Africa and Southeast Asia.
20. Everett, J., D. Neu and A. S. Rahaman (2007). "Accounting and the Global Wight Against Corruption", *Accounting Organizations and Society*, (32).
21. Faisal, M., D. K. Banwet and R. Shankar (2006). "Supply Chain Risk Mitigation: Modelling the Enablers", *Business Process Management*, 12(4).
22. Ghalib, Sh., A. Mohammad Daud and R. Asfandyar (2019). "Impact of Corruption on Foreign Direct Investment: An Empiricalanalysis of Saarc Countries", *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 9(1).
23. Hwang, G (2016). "Understanding Sport Corruption: An Examination of People's Perceptions Toward Corruptions", *Psychology*, 6(4).
24. Lawshe, CH (1975). "A Quantitative Approach to Content Validity", *Personnel Psychology*, (28).

25. Mason, D., B. Stibault and L. Misener (2006). "An Agency Theory Perspective On Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee", *Journal of Sport Management*, No. 20.
26. Maennig, W. (2005). "Corruption in International Sports and Sport Management: Forms, Tendencies, Extent and Countermeasures", *European Sport Management Quarterly*, 5(2).
27. Raymundo M. Luis Campos-Vazquez and A. Mejial (2016). "Does Corruption Affect Cooperation? A Laboratory Experiment", *Lat Am Econ Rev*, (25).
28. Ritwik, B. and M. Arnab (2018). "On Monetary and Non-monetary Interventions to Combat Corruption", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 149.
29. Shrabani, S. and A. Mohamed Sami Ben Ali (2017). "Corruption and Economic Development: New Evidence from the Middle Eastern and North African Countries", *Journal Economic Analysis and Policy*, 54.
30. Taewoo, Nam (2018). "Examining the Anti-corruption Effect of E-government and the Moderating Effect of National Culture: A Cross-country Study", *Journal Government Information Quarterly*, 35(2).
31. Villoria M, Van, GG. Ryzin and CF. Lavena (2013). "Social and Political Consequences of Administrative Corruption: A Study of Public Perceptions in Spain", *Public Adm Rev*, 73(1).
32. Warfield, J. W. (1974). "Developing Interconnected Matrices in Structural Modelling", *IEEE Transcript on Systems, Men and Cybernetics*, 4(1).
33. Weihua, A. and K. Yesola (2017). "Do Higher Government Wages Induce Less Corruption? Cross-country Panel Evidence", *Journal of Policy Modeling*, 39(5).