



Journal Website

Article history:
Received 21 June 2024
Revised 11 August 2024
Accepted 11 October 2024
Published online 21 October 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 34-50



E-ISSN: 3041-8933

Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies

Alireza. Rahpeyma¹, Mehdi. Naderinasab^{2*}, Mokhtar. Nasiri Farsani³

¹ Phd Student, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

² Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Sports Physiology, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

* Corresponding author email address: mahdi_naderinasab@qiau.ac.ir

Article Info

Article type:

Review Article

How to cite this article:

Rahpeyma, A.R., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This article analyzes corruption in the managerial elections of Iran's sports federations and its impact on the development strategies of these organizations. **Methodology:** The research is descriptive-analytical and employs qualitative methods for an in-depth exploration of the topic. Data were collected through semi-structured interviews with experts and sports managers, as well as a review of relevant literature and past studies. Data analysis was conducted using qualitative content analysis. **Findings:** The findings indicate that corruption in the managerial elections of sports federations significantly affects the allocation of resources and budgets, leading to reduced efficiency and effectiveness in executing development projects. Moreover, corruption diminishes the quality of athlete training and human resource development, weakening the performance and credibility of sports federations at national and international levels. Strengthening oversight institutions, enhancing transparency, and promoting an organizational culture based on ethics are identified as effective strategies for combating corruption. **Conclusion:** The research concludes that to combat corruption in Iran's sports federations and improve their management, it is essential to strengthen oversight institutions, increase transparency in electoral and managerial processes, and foster an organizational culture rooted in ethical and democratic principles. Additionally, the use of modern technologies such as blockchain could help reduce corruption and increase public trust.

Keywords: Corruption, Managerial Elections, Sports Federations, Human Resource Development, Oversight Institutions, Transparency.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Corruption within the managerial elections of sports federations has emerged as a critical issue that undermines the integrity, efficiency, and development potential of these institutions, particularly in countries like Iran ([Kihl, 2017](#)). This study seeks to analyze the extent and impact of corruption on the development strategies of sports federations in Iran, focusing on how corrupt practices influence resource allocation, human resource development, and the overall credibility of these organizations. The research draws on both theoretical frameworks and empirical data to offer a comprehensive understanding of the phenomenon, aiming to provide actionable insights for policymakers, sports managers, and researchers.

Methods and Materials

The study is grounded in a descriptive-analytical methodology, leveraging qualitative methods to delve deeply into the nuances of corruption within sports federations. Data collection involved semi-structured interviews with experts and sports managers who have direct experience with the electoral processes and management practices within these organizations. In addition to interviews, a thorough review of existing literature and previous studies was conducted to contextualize the findings within broader theoretical and practical frameworks. The analysis was performed using qualitative content analysis, allowing for the identification of key themes and patterns related to corruption and its impact on the management of sports federations.

Findings

One of the primary findings of the research is that corruption in the managerial elections of sports federations in Iran has a profound impact on the allocation of resources and budgets. Corruption leads to the misallocation of funds, often diverting resources away from essential development projects towards initiatives that serve the interests of a corrupt few ([Arkalov, 2024](#)). This not only undermines the efficiency of these organizations but also hampers their ability to achieve their strategic goals. The study found that corrupt practices often result in the selection of less qualified individuals for key positions, which further exacerbates the inefficiencies within these federations. Such practices ultimately diminish the federations' capacity to contribute meaningfully to the development of sports at both the national and international levels.

In addition to its impact on resource allocation, corruption severely affects the development of human resources within sports federations. The study reveals that when corruption influences managerial elections, individuals who are selected based on their connections rather than merit are less likely to prioritize the professional development of athletes and staff ([Razavi et al., 2023](#)). This leads to a decline in the quality of training and support provided to athletes, which can have long-term negative consequences on their performance. Furthermore, the presence of corruption creates an environment of cynicism and disillusionment among athletes and employees, leading to decreased motivation and, in some cases, prompting top talents to seek opportunities in other countries where merit-based systems are more robust ([Salimi, 2023](#)).

The research also highlights the long-term effects of corruption on the performance and credibility of sports federations. Over time, the persistence of corrupt practices erodes the trust and confidence of stakeholders, including athletes, sponsors, and the public. This erosion of trust can lead to a decrease in sponsorships and funding, as potential partners become wary of associating with organizations tainted by corruption (Maennig, 2015). Moreover, the international reputation of these federations suffers, limiting their ability to engage in global sports initiatives and diminishing their influence in international sports governance. The study underscores that the damage to credibility and performance is often difficult to reverse, requiring significant efforts to restore trust and rebuild the organization's reputation.

To address the pervasive issue of corruption in sports federations, the study advocates for several practical measures. Strengthening oversight institutions and enhancing transparency in managerial processes are identified as crucial steps in combating corruption. The establishment of independent oversight bodies with the authority to monitor elections and enforce compliance with anti-corruption regulations is essential (Vorontsov et al., 2021). Additionally, the study suggests that implementing technology-based solutions, such as blockchain, could play a significant role in ensuring transparency and preventing fraudulent activities in electoral processes (Brooks et al., 2012). By providing a tamper-proof record of votes and transactions, such technologies can significantly reduce the opportunities for corrupt practices to occur.

Discussion and Conclusion

The research concludes with a call for a cultural shift within sports federations, emphasizing the need to promote an organizational culture rooted in ethical principles and democratic values. This involves not only the implementation of formal anti-corruption measures but also the cultivation of a culture that discourages corrupt behavior and rewards integrity. Education and training programs focused on ethics and good governance are recommended as essential tools for fostering such a culture. Furthermore, the study highlights the importance of engaging civil society and the media in monitoring the activities of sports federations, as their involvement can enhance transparency and hold organizations accountable to the public.

In summary, this study provides a comprehensive analysis of the impact of corruption on the managerial elections and development strategies of sports federations in Iran. The findings indicate that corruption not only distorts resource allocation and hinders human resource development but also undermines the long-term performance and credibility of these organizations. To combat these challenges, the study recommends a multi-faceted approach that includes strengthening oversight institutions, leveraging technology, and fostering an ethical organizational culture. These measures, if implemented effectively, can significantly reduce corruption and enhance the ability of sports federations to contribute to the development of sports at both the national and international levels. Future research should continue to explore the dynamics of corruption in sports federations, particularly in different cultural and organizational contexts, to develop more targeted and effective anti-corruption strategies.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۰۱ تیر ۱۴۰۳

اصلاح شده در تاریخ ۲۱ مرداد ۱۴۰۳

پذیرفته شده در تاریخ ۲۰ مهر ۱۴۰۳

منتشر شده در تاریخ ۳۰ مهر ۱۴۰۳

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۳، شماره ۲، صفحه ۵۰-۳۴



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه

علیرضا راه پیمای^۱، مهدی نادری نسب^{۲*}، مختار نصیری فارسانی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۳. استادیار، گروه فیزیولوژی ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: mahdi_naderinasab@qiau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

مقاله مروری

نحوه استناد به این مقاله:

راه پیمای، علیرضا، نادری نسب، مهدی، و نصیری فارسانی، مختار. (۱۴۰۳). تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۲)، ۵۰-۳۴.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: این مقاله به تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه این نهادها می‌پردازد. **روش‌شناسی:** پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است و با استفاده از روش‌های کیفی، به بررسی عمیق موضوع پرداخته است. داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان و مدیران ورزشی، و همچنین مرور منابع و مطالعات گذشته گردآوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی به‌طور گسترده‌ای بر تخصیص منابع و بودجه‌ها تأثیرگذار است و منجر به کاهش کارایی و اثربخشی این نهادها در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای می‌شود. همچنین، فساد باعث کاهش کیفیت تربیت ورزشکاران و توسعه منابع انسانی، و تضعیف اعتبار و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی می‌گردد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت نهادهای نظارتی، ارتقای شفافیت و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق از جمله راهکارهای موثر برای مقابله با فساد است. **نتیجه‌گیری:** پژوهش به این نتیجه رسیده است که برای مقابله با فساد در فدراسیون‌های ورزشی ایران و بهبود مدیریت این نهادها، لازم است که نهادهای نظارتی تقویت شوند، شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی افزایش یابد، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول اخلاقی و دموکراتیک ترویج گردد. همچنین، استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند بلاک‌چین می‌تواند به کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی کمک کند.

کلیدواژگان: فساد، انتخابات مدیریتی، فدراسیون‌های ورزشی، توسعه منابع انسانی، نهادهای نظارتی، شفافیت.

مقدمه

فساد یکی از معضلات مهم و پیچیده‌ای است که در بسیاری از حوزه‌ها، از جمله حوزه ورزش و فدراسیون‌های ورزشی، تأثیرات گسترده‌ای دارد. فساد می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان‌ها، نهادها و حتی توسعه کلان کشورها تأثیر بگذارد. این مسئله به ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، که از یک سو با چالش‌های مدیریتی و از سوی دیگر با مسائل اقتصادی و اجتماعی روبه‌رو هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Estebari, 2021; Farzanegan & Zamani, 2022; Joulaei et al., 2021; Khorzaneh et al., 2014). در این مقاله، به تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه خواهیم پرداخت. فساد به طور کلی به رفتارهای غیراخلاقی و ناپسندی اشاره دارد که با سوءاستفاده از قدرت و منابع عمومی به منظور دستیابی به منافع شخصی یا گروهی انجام می‌شود. فساد می‌تواند در اشکال مختلفی نظیر رشوه‌خواری، تقلب، سوءاستفاده از منابع عمومی و نقض قوانین و مقررات رخ دهد. بر اساس تحقیقات گذشته، فساد در ورزش به عنوان یکی از معضلات جدی در جهان امروز شناخته می‌شود که تأثیرات منفی بر ارزش‌ها، اصول و اهداف اصلی ورزش دارد (Dimant & Deutscher, 2015; Kihl, 2017, 2019; Kihl et al., 2016). در این میان، فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی به دلیل تأثیرات مستقیم بر ساختارها و فرآیندهای مدیریتی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

انتخابات مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای دموکراتیک در این نهادها محسوب می‌شود. این انتخابات نه تنها تعیین‌کننده مدیریت و سیاست‌های کلان فدراسیون‌ها است، بلکه می‌تواند بر عملکرد کلی این نهادها و توسعه ورزش در کشور تأثیرگذار باشد. با این حال، فساد در این انتخابات می‌تواند به شدت این فرآیندها را تحت تأثیر قرار دهد و منجر به انتخاب مدیرانی شود که به جای منافع عمومی و توسعه ورزش، به دنبال منافع شخصی و گروهی خود هستند (Bayle & Rayner, 2016). این نوع فساد می‌تواند به شکل‌های مختلفی نظیر خرید و فروش آرا، تهدید و ارباب رأی‌دهندگان، و تأثیرگذاری غیرقانونی بر نتیجه انتخابات بروز کند (Kuryliuk et al., 2022).

فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی پیامدهای گسترده‌ای دارد که می‌تواند بر تمام جنبه‌های عملکرد این نهادها تأثیر بگذارد. یکی از اصلی‌ترین پیامدهای این نوع فساد، کاهش اعتماد عمومی به فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی است. وقتی که افراد متوجه شوند که انتخابات به جای شفافیت و عدالت، تحت تأثیر فساد و نفوذهای غیرقانونی است، اعتماد خود را به این فرآیندها از دست می‌دهند و این می‌تواند منجر به کاهش مشارکت در انتخابات و دیگر فعالیت‌های مرتبط با ورزش شود (Manoli et al., 2020; Manoli & Janečić, 2020). همچنین، فساد در انتخابات مدیریتی می‌تواند منجر به انتخاب مدیرانی شود که فاقد صلاحیت‌های لازم برای مدیریت فدراسیون‌ها هستند، که این خود می‌تواند به کاهش کارایی و اثربخشی این نهادها منجر شود (Begović, 2022).

علاوه بر این، فساد در انتخابات مدیریتی می‌تواند به طور مستقیم بر تخصیص منابع و بودجه‌ها تأثیر بگذارد. مدیرانی که از طریق فساد به قدرت می‌رسند، ممکن است به جای تخصیص منابع به صورت عادلانه و براساس نیازهای واقعی، آن‌ها را به سمت منافع شخصی یا گروهی خود هدایت کنند. این مسئله می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات ورزشی، کاهش امکانات و زیرساخت‌های ورزشی، و در نهایت، به کاهش سطح کلی توسعه ورزش در کشور منجر شود (Arkalov, 2024).

لذا، تحلیل فساد در فرآیندهای مدیریتی، به ویژه در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی، از اهمیت بالایی برخوردار است. این تحلیل می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و آسیب‌پذیری‌های موجود در این فرآیندها کمک کند و راهکارهایی برای مقابله با فساد و افزایش

شفافیت ارائه دهد. به عنوان مثال، تحقیقاتی که در حوزه فساد در فدراسیون‌های ورزشی انجام شده است، نشان می‌دهد که تقویت نهادهای نظارتی و بهبود سیستم‌های کنترل و حسابرسی می‌تواند به طور قابل توجهی از بروز فساد جلوگیری کند (Antonyan et al., 2023). همچنین، بررسی تجربیات بین‌المللی و تطبیق آن‌ها با شرایط بومی می‌تواند به ارائه راهکارهای موثرتر و کاربردی‌تر برای مقابله با فساد در ایران کمک کند.

فساد در فرآیندهای مدیریتی نه تنها به کاهش کارایی و اثربخشی نهادها منجر می‌شود، بلکه می‌تواند بر توسعه کلی جامعه نیز تأثیرات منفی داشته باشد. در یک کشور در حال توسعه مانند ایران، که نیاز به بهبود و ارتقای ساختارها و زیرساخت‌های ورزشی دارد، وجود فساد می‌تواند به تأخیر در تحقق اهداف توسعه‌ای منجر شود. از این رو، تحلیل دقیق و جامع فساد در این حوزه می‌تواند به عنوان یک ابزار مهم برای پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشور مورد استفاده قرار گیرد (Salihu & Jafari, 2020).

هدف از این پژوهش، تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران و بررسی تأثیرات آن بر راهبردهای توسعه این نهادها است. این پژوهش تلاش دارد تا با بررسی دقیق مصادیق فساد، شناسایی عوامل مؤثر بر بروز آن، و ارزیابی پیامدهای آن، به ارائه راهکارهایی برای کاهش فساد و بهبود مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی ایران بپردازد. به طور خاص، این تحقیق به دنبال آن است که با استفاده از داده‌های کیفی و تحلیل‌های محتوایی، به درکی عمیق‌تر از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه دست یابد و بر این اساس، پیشنهادات کاربردی و متناسب با شرایط بومی ارائه دهد. امیدواریم که نتایج این پژوهش بتواند به بهبود فرآیندهای مدیریتی و توسعه ورزش در ایران کمک کند و زمینه‌ساز ارتقای شفافیت و کارایی در این حوزه باشد.

روش پژوهش

در این مقاله، روش تحقیق به منظور بررسی و تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه، به صورت کیفی و توصیفی-تحلیلی انتخاب شده است. این روش تحقیق به دلیل ماهیت پیچیده و چندلایه موضوع فساد و نیاز به درک عمیق از سازوکارها و عوامل مؤثر بر آن، مناسب تشخیص داده شد. ابتدا، از مرور ادبیات مرتبط و مطالعات گذشته به عنوان ابزار اصلی برای فهم چارچوب نظری و مفهومی موضوع استفاده شده است. در این بخش، تلاش شده است تا با بررسی منابع موجود، نظریات و مدل‌های مختلف فساد در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، به ویژه در زمینه انتخابات مدیریتی، مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، تجربیات بین‌المللی و مقایسه آن‌ها با وضعیت ایران نیز در این بخش مطرح می‌شود تا به درک بهتری از چالش‌های خاص موجود در ایران کمک شود. به منظور جمع‌آوری داده‌های اصلی، از روش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کارشناسان حوزه مدیریت ورزشی و همچنین مقامات و مسئولان فدراسیون‌های ورزشی ایران استفاده شده است. این مصاحبه‌ها با هدف شناسایی مصادیق فساد، عوامل مؤثر بر بروز آن، و همچنین ارزیابی تأثیرات این فساد بر راهبردهای توسعه در فدراسیون‌های ورزشی انجام شده‌اند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس دانش و تجربه آن‌ها در حوزه مورد نظر صورت گرفته است تا اطلاعات جمع‌آوری شده معتبر و قابل‌اتکا باشند. در تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به صورت دقیق مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفتند تا الگوها و موضوعات اصلی شناسایی و تحلیل شوند. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از داده‌های جمع‌آوری شده، نتایج مفهومی و تئوریک مرتبط با موضوع پژوهش استخراج کند. علاوه بر این، از تحلیل تطبیقی نیز بهره گرفته شده تا نتایج به‌دست‌آمده با موارد مشابه در کشورهای دیگر مقایسه شده و بر این اساس، پیشنهادات متناسب با شرایط خاص ایران ارائه شود. برای تکمیل و اعتبارسنجی یافته‌ها، از روش مطالعه موردی نیز استفاده شده است. در این راستا، چندین فدراسیون ورزشی ایران به عنوان نمونه‌های موردی انتخاب و بررسی شدند تا جزئیات بیشتری از چگونگی وقوع فساد و تأثیر آن

بر راهبردهای توسعه در سطح عملیاتی به دست آید. این موارد به محقق کمک می‌کند تا یافته‌های خود را در بستر واقعی مورد آزمون قرار دهد و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را ارزیابی کند. در نهایت، به منظور ارائه تصویری جامع از وضعیت فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه، از رویکرد ترکیبی استفاده شده است. این رویکرد ترکیبی به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با ترکیب نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل کیفی، مصاحبه‌ها، و مطالعات موردی، به یک نتیجه‌گیری دقیق و معتبر دست یابد که می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای ارائه راهکارها و پیشنهادات موثر در جهت مقابله با فساد و بهبود مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

مروری بر ادبیات تحقیق

فساد یکی از معضلات اساسی است که در بسیاری از حوزه‌ها، از جمله مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، تأثیرات منفی گسترده‌ای بر جای می‌گذارد. بررسی‌های مختلف نشان داده‌اند که فساد در مدیریت می‌تواند به کاهش کارایی، افزایش نارضایتی عمومی، و کاهش اعتماد به نهادهای مدیریتی منجر شود (Bock et al., 2021; Bock et al., 2022; Kihl, 2017). این بخش از مقاله به مروری بر نظریات و مدل‌های مرتبط با فساد در مدیریت، تحقیقات گذشته در مورد فساد در فدراسیون‌های ورزشی، بررسی راهبردهای توسعه و تأثیر فساد بر آن‌ها، و تجربیات بین‌المللی در مدیریت فساد در انتخابات ورزشی می‌پردازد.

نظریات مختلفی برای توضیح و تحلیل فساد در مدیریت مطرح شده‌اند که هر یک از آن‌ها به یکی از جنبه‌های این پدیده توجه دارند. نظریه انتخاب عقلانی یکی از برجسته‌ترین نظریات در این حوزه است. بر اساس این نظریه، فساد نتیجه انتخاب‌های عقلانی افراد در شرایطی است که منافع شخصی بر منافع عمومی ارجحیت پیدا می‌کند و خطرات مرتبط با اقدامات فاسدانه پایین‌تر از منافع حاصل از آن ارزیابی می‌شود (Dimant & Deutscher, 2015). این نظریه به ویژه در حوزه مدیریت سازمان‌ها و نهادهای عمومی کاربرد دارد، چرا که نشان می‌دهد چگونه مدیران و مسئولان می‌توانند در صورت نبود نظارت کافی و ضعف سیستم‌های کنترل، به سوی اقدامات فاسدانه سوق پیدا کنند.

یکی دیگر از نظریات مطرح در این زمینه، نظریه سیستم‌های باز است. این نظریه بر این اصل استوار است که سازمان‌ها و نهادها به عنوان سیستم‌های باز تحت تأثیر محیط بیرونی خود قرار دارند و فساد می‌تواند به عنوان نتیجه تعاملات نامطلوب بین سازمان و محیط پیرامونی آن ظهور کند. در این چارچوب، عواملی مانند فشارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی می‌توانند نقش مهمی در تشدید فساد در سازمان‌ها ایفا کنند (Kartakoullis et al., 2015).

از سوی دیگر، نظریه تضاد منافع نیز به عنوان یکی از مدل‌های مهم در تحلیل فساد در مدیریت شناخته می‌شود. بر اساس این نظریه، زمانی که منافع شخصی مدیران و مسئولان با منافع عمومی در تضاد قرار می‌گیرد، احتمال وقوع فساد افزایش می‌یابد. این نظریه به ویژه در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی که دارای منابع مالی و امکانات گسترده‌ای هستند، بسیار قابل توجه است (Foster, 2016).

تحقیقات متعددی در زمینه فساد در فدراسیون‌های ورزشی انجام شده است که هر یک به جنبه‌های مختلف این پدیده پرداخته‌اند. به عنوان مثال، تحقیقات Begović (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که فساد در فدراسیون‌های ورزشی مونته‌نگرو به شدت تحت تأثیر ضعف سیستم‌های نظارتی و دخالت‌های سیاسی قرار دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌ها می‌تواند منجر به انتخاب مدیرانی شود که نه تنها فاقد صلاحیت‌های لازم برای مدیریت هستند، بلکه به دنبال منافع شخصی خود به جای توسعه ورزش می‌باشند (Begović, 2022).

تحقیقات مشابهی در ایران نیز انجام شده است. مطالعه‌ای که توسط Razavi et al (۲۰۲۳) صورت گرفته است، به بررسی علل و پیامدهای فساد در سطوح مختلف مدیریتی ورزش در ایران پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل بروز فساد در فدراسیون‌های ورزشی ایران، ضعف در نظام‌های نظارتی و نبود شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی است. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که فساد در این نهادها می‌تواند به کاهش کیفیت مدیریت، کاهش انگیزه‌های ورزشی و در نهایت به کاهش سطح کلی توسعه ورزشی در کشور منجر شود (Razavi et al., 2023).

در تحقیق دیگری که توسط Kihl et al (۲۰۱۶) انجام شده است، پیچیدگی‌های فساد در ورزش و تأثیرات آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. این تحقیق نشان می‌دهد که فساد در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به صورت سیستماتیک و با استفاده از شبکه‌های گسترده‌ای از روابط و منافع مشترک میان افراد و گروه‌های مختلف رخ دهد. به عبارت دیگر، فساد نه تنها به عنوان یک پدیده فردی بلکه به عنوان یک مسئله ساختاری در سازمان‌های ورزشی مطرح است (Kihl et al., 2016).

بررسی راهبردهای توسعه و تأثیر فساد بر آن‌ها

راهبردهای توسعه در فدراسیون‌های ورزشی به طور معمول بر بهبود زیرساخت‌ها، افزایش مشارکت عمومی، و ارتقای کیفیت ورزش و تربیت نیروی انسانی متمرکز است. اما فساد می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر این راهبردها تأثیرگذار باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که فساد می‌تواند به تخصیص ناعادلانه منابع، کاهش کیفیت خدمات و در نهایت به عدم تحقق اهداف توسعه‌ای منجر شود (Maennig, 2015, 2017).

یکی از مهم‌ترین تأثیرات فساد بر راهبردهای توسعه، کاهش منابع مالی و اقتصادی است. به عنوان مثال، تحقیقاتی که توسط Arkalov (۲۰۲۴) انجام شده است، نشان می‌دهد که فساد در مدیریت مالی فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند منجر به هدررفت منابع و کاهش بودجه‌های اختصاص‌یافته به پروژه‌های توسعه‌ای شود. این مسئله به ویژه در کشورهایی مانند ایران که با محدودیت‌های مالی روبرو هستند، بسیار حائز اهمیت است (Arkalov, 2024).

علاوه بر این، فساد می‌تواند به کاهش مشارکت عمومی در فعالیت‌های ورزشی و کاهش اعتماد به نهادهای ورزشی منجر شود. زمانی که افراد احساس کنند که منابع و امکانات ورزشی به طور ناعادلانه و تحت تأثیر فساد توزیع می‌شود، انگیزه خود را برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی از دست می‌دهند. این مسئله می‌تواند به طور مستقیم بر برنامه‌های توسعه ورزشی که بر افزایش مشارکت عمومی متمرکز هستند، تأثیر منفی بگذارد (Bock et al., 2021; Bock et al., 2022).

همچنین، فساد می‌تواند به کاهش کیفیت تربیت نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منجر شود. تحقیقاتی که توسط Fasanghari et al (۲۰۱۸) صورت گرفته است، نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در برنامه‌های توسعه‌ای، تربیت و آموزش نیروی انسانی متخصص و با انگیزه است. با این حال، فساد می‌تواند به انتخاب افراد نالایق و غیرمتخصص در پست‌های کلیدی منجر شود که این مسئله به طور مستقیم بر کیفیت برنامه‌های توسعه‌ای تأثیر منفی می‌گذارد (Fasanghari et al., 2018).

تجربیات بین‌المللی در مدیریت فساد در انتخابات ورزشی

تجربیات بین‌المللی در مدیریت فساد در انتخابات ورزشی می‌تواند به عنوان یک منبع ارزشمند برای تحلیل و ارائه راهکارهای موثر در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، تجربه کشورهای اروپایی در مقابله با فساد در فدراسیون‌های ورزشی نشان می‌دهد که

ایجاد نهادهای نظارتی مستقل و تقویت سیستم‌های حسابرسی داخلی می‌تواند به کاهش فساد و افزایش شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی منجر شود (Vorontsov et al., 2021).

یکی از موفق‌ترین مدل‌ها در این زمینه، مدل اتحادیه اروپا است که بر اساس آن، کشورهای عضو ملزم به ایجاد نهادهای مستقل نظارتی برای نظارت بر فرآیندهای انتخاباتی و مدیریت فدراسیون‌های ورزشی هستند. این نهادها به عنوان مرجع‌های بی‌طرف عمل کرده و از طریق تدوین مقررات و نظارت بر اجرای آن‌ها، فساد را کاهش می‌دهند (Włoch, 2012).

از سوی دیگر، در کشورهای آسیایی نیز تجربیات قابل توجهی در زمینه مدیریت فساد در ورزش وجود دارد. به عنوان مثال، در کره جنوبی، پس از وقوع چندین رسوایی بزرگ در فوتبال و ورزش‌های دیگر، نهادهای نظارتی قوی ایجاد شد و سیستم‌های شفافیت و حسابرسی به طور قابل توجهی بهبود یافت. تحقیقات نشان می‌دهد که این اقدامات منجر به کاهش فساد و بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در این کشور شده است (Brooks et al., 2012).

همچنین، در کشورهای خاورمیانه مانند ایران، می‌توان از تجربیات بین‌المللی برای تدوین راهکارهای بومی و متناسب با شرایط محلی استفاده کرد. به عنوان مثال، تحقیقاتی که توسط Estebari (۲۰۲۱) انجام شده است، نشان می‌دهد که تقویت نقش جامعه مدنی و رسانه‌ها در نظارت بر فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی می‌تواند به کاهش فساد در فدراسیون‌های ورزشی منجر شود. این تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از مدل‌های مشارکتی و جلب همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند به افزایش شفافیت و کاهش فساد در این نهادها کمک کند (Estebari, 2021).

در نهایت، می‌توان گفت که تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که مقابله با فساد در فدراسیون‌های ورزشی نیازمند یک رویکرد چندجانبه و سیستماتیک است که شامل تدوین قوانین محکم، تقویت نهادهای نظارتی، و ایجاد سیستم‌های شفافیت و حسابرسی می‌باشد. این تجربیات می‌تواند به عنوان یک الگوی موفق برای فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد استفاده قرار گیرد تا از طریق آن‌ها، فساد در انتخابات مدیریتی کاهش یافته و توسعه ورزش در کشور بهبود یابد.

تحلیل فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی

فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یکی از مشکلات اساسی مدیریت ورزشی در ایران و بسیاری از کشورهای دیگر شناخته می‌شود. این بخش از مقاله به تحلیل دقیق مصادیق فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی، بررسی عوامل مؤثر بر بروز فساد، نقش و تأثیر نهادهای نظارتی و قضایی، و تأثیر فساد بر شفافیت و دموکراسی در مدیریت فدراسیون‌ها می‌پردازد.

یکی از مهم‌ترین مصادیق فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی، خرید و فروش آرا است. این پدیده که در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، مشاهده می‌شود، به معنای پرداخت پول یا ارائه منافع دیگر به رأی‌دهندگان به منظور کسب رأی‌های بیشتر برای یک کاندیدا است. به عنوان مثال، تحقیقات انجام‌شده در مورد انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی در ایران نشان می‌دهد که خرید و فروش آرا یکی از رایج‌ترین اشکال فساد در این انتخابات است (Razavi et al., 2023). این نوع فساد نه تنها عدالت و شفافیت در انتخابات را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه به انتخاب مدیرانی منجر می‌شود که ممکن است صلاحیت‌های لازم برای مدیریت صحیح فدراسیون را نداشته باشند. یکی دیگر از مصادیق فساد در این حوزه، دخالت‌های سیاسی و نفوذ قدرت‌های بیرونی در فرآیند انتخابات است. این دخالت‌ها معمولاً با هدف حمایت از کاندیداهای خاص یا جلوگیری از انتخاب افراد غیرمطلوب انجام می‌شود. در ایران، این نوع فساد به ویژه در فدراسیون‌های

ورزشی با منابع مالی و استراتژیک بالا مشهود است، جایی که گروه‌ها و افراد با نفوذ سیاسی تلاش می‌کنند تا با استفاده از قدرت خود، نتیجه انتخابات را به نفع خود تغییر دهند (Javadipour & Rahbari, 2018).

همچنین، تقلب و جعل اسناد انتخاباتی نیز به عنوان یکی دیگر از مصادیق فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌ها شناخته می‌شود. این نوع فساد شامل دستکاری در تعداد آرای واقعی، ایجاد اسناد جعلی، و یا اعمال فشار بر اعضای فدراسیون برای تغییر رأی خود است. این مسئله به ویژه در کشورهایی با نظارت ضعیف بر انتخابات بیشتر مشاهده می‌شود (Antonyan et al., 2023).

عوامل مؤثر بر بروز فساد در انتخابات مدیریتی

عوامل متعددی می‌توانند به بروز فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی کمک کنند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، ضعف در سیستم‌های نظارتی و حسابرسی است. وقتی که نهادهای نظارتی قادر به انجام وظایف خود به صورت موثر نباشند، افراد و گروه‌های مختلف می‌توانند به راحتی از این فرصت‌ها برای انجام اقدامات فاسدانه استفاده کنند. تحقیقاتی که توسط Vorontsov et al. (۲۰۲۱) انجام شده است، نشان می‌دهد که نبود نظارت کافی و ضعف در ساختارهای نظارتی از مهم‌ترین عواملی است که به بروز فساد در فدراسیون‌های ورزشی منجر می‌شود (Vorontsov et al., 2021).

دومین عامل مؤثر بر بروز فساد، عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی است. شفافیت به عنوان یکی از اصول اساسی در هر فرآیند انتخاباتی مطرح است، اما در بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی ایران این اصل به درستی رعایت نمی‌شود. نبود شفافیت می‌تواند به ایجاد زمینه‌های فساد، از جمله خرید و فروش آرا و جعل اسناد، منجر شود. تحقیقات نشان داده‌اند که افزایش شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی می‌تواند به کاهش فساد کمک کند (Serby, 2017).

عامل دیگری که بر بروز فساد تأثیر می‌گذارد، فرهنگ سازمانی ضعیف و نبود اخلاق حرفه‌ای در مدیریت ورزشی است. فرهنگ سازمانی که بر اساس ارزش‌های اخلاقی و اصول دموکراتیک بنا نشده باشد، می‌تواند به گسترش فساد در سازمان‌ها منجر شود. در چنین محیطی، رفتارهای فاسدانه نه تنها محکوم نمی‌شوند، بلکه ممکن است به عنوان راهی برای دستیابی به موفقیت و پیشرفت در سازمان پذیرفته شوند. مطالعه‌ای که توسط Kihl (۲۰۱۹) انجام شده است، به این نتیجه رسیده که نبود اخلاق حرفه‌ای و ضعف در فرهنگ سازمانی یکی از دلایل اصلی بروز فساد در فدراسیون‌های ورزشی است (Kihl, 2019).

نقش و تأثیر نهادهای نظارتی و قضایی

نهادهای نظارتی و قضایی در پیشگیری و مقابله با فساد نقش حیاتی ایفا می‌کنند. این نهادها از طریق نظارت بر فرآیندهای انتخاباتی و اطمینان از رعایت قوانین و مقررات، می‌توانند به کاهش فساد در فدراسیون‌های ورزشی کمک کنند. با این حال، در ایران، نهادهای نظارتی اغلب با چالش‌هایی همچون کمبود منابع، فشارهای سیاسی و ضعف در اجرای قوانین روبرو هستند که این مسائل توانایی آن‌ها را در مقابله با فساد کاهش می‌دهد (Dousti et al., 2013).

یکی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، تقویت نهادهای نظارتی و افزایش استقلال آن‌ها است. تحقیقاتی که توسط Flasher et al. (۲۰۲۱) انجام شده است، نشان می‌دهد که نهادهای نظارتی مستقل و قدرتمند می‌توانند به طور قابل توجهی از بروز فساد جلوگیری کنند. این نهادها باید قادر باشند بدون دخالت‌های بیرونی و تحت فشارهای سیاسی، وظایف خود را انجام دهند و از طریق تدوین مقررات مناسب و اجرای دقیق آن‌ها، فساد را کاهش دهند (Flasher et al., 2021).

علاوه بر نهادهای نظارتی، نهادهای قضایی نیز نقش مهمی در مقابله با فساد ایفا می‌کنند. این نهادها از طریق پیگیری قضایی افراد و گروه‌های فاسد و اعمال مجازات‌های لازم، می‌توانند به عنوان یک ابزار مؤثر برای پیشگیری از فساد عمل کنند. با این حال، در ایران، نظام

قضایی نیز با چالش‌هایی همچون طولانی بودن فرآیندهای قضایی و عدم شفافیت در برخورد با موارد فساد روبرو است (Salihu & Jafari, 2020). تقویت نظام قضایی و افزایش شفافیت در عملکرد آن می‌تواند به کاهش فساد در فدراسیون‌های ورزشی کمک کند.

تأثیر فساد بر شفافیت و دموکراسی در مدیریت فدراسیون‌ها

فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی تأثیرات منفی گسترده‌ای بر شفافیت و دموکراسی در مدیریت این نهادها دارد. شفافیت به عنوان یکی از اصول اساسی در مدیریت دموکراتیک مطرح است و عدم وجود آن می‌تواند به افزایش فساد و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. تحقیقات نشان داده‌اند که فساد می‌تواند به کاهش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، و ارائه گزارش‌های مالی منجر شود (Bondarenko et al., 2020; Bondarenko et al., 2022). در نتیجه، افراد و گروه‌های ذینفع قادر خواهند بود که بدون نظارت کافی، منابع و امکانات را به نفع خود استفاده کنند.

علاوه بر این، فساد می‌تواند به تضعیف اصول دموکراسی در مدیریت فدراسیون‌ها منجر شود. دموکراسی به معنای مشارکت فعال و برابر تمامی اعضا در فرآیندهای تصمیم‌گیری است، اما فساد می‌تواند به ایجاد یک نظام نخبه‌گرا و انحصاری منجر شود که در آن تنها افراد و گروه‌های خاصی قادر به تأثیرگذاری بر تصمیمات هستند. این مسئله می‌تواند به کاهش مشارکت عمومی در انتخابات و فعالیت‌های ورزشی منجر شود، زیرا افراد احساس می‌کنند که توانایی و فرصت لازم برای تأثیرگذاری بر تصمیمات را ندارند (Bayle & Rayner, 2016).

فساد همچنین می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی به نهادهای ورزشی و فرآیندهای مدیریتی آن‌ها منجر شود. اعتماد عمومی یکی از مهم‌ترین عناصر برای موفقیت هر نهاد و سازمان است و فساد می‌تواند به شدت این اعتماد را تضعیف کند. تحقیقاتی که توسط Maennig (۲۰۱۵) انجام شده است، نشان می‌دهد که کاهش اعتماد عمومی به دلیل فساد، می‌تواند به کاهش مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، کاهش حمایت مالی از فدراسیون‌ها، و در نهایت به کاهش کیفیت و کارایی برنامه‌های توسعه‌ای منجر شود (Maennig, 2015).

در نهایت، می‌توان گفت که فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی نه تنها بر شفافیت و دموکراسی در مدیریت این نهادها تأثیر منفی دارد، بلکه می‌تواند به کاهش کارایی و اثربخشی کلی این نهادها نیز منجر شود. این مسئله به ویژه در کشورهایی مانند ایران که با چالش‌های مدیریتی و توسعه‌ای گسترده‌ای روبرو هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مقابله با فساد و افزایش شفافیت و دموکراسی در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد این نهادها و افزایش مشارکت عمومی در فعالیت‌های ورزشی منجر شود.

تأثیر فساد بر راهبردهای توسعه فدراسیون‌های ورزشی

فساد در فدراسیون‌های ورزشی، به ویژه در زمینه تخصیص منابع و بودجه‌ها، می‌تواند تأثیرات عمیقی بر راهبردهای توسعه‌ای این نهادها داشته باشد. این تأثیرات نه تنها شامل کاهش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است، بلکه می‌تواند به تضعیف کلی نظام ورزش کشور و کاهش اعتماد عمومی به این نهادها منجر شود.

یکی از اصلی‌ترین تأثیرات فساد در فدراسیون‌های ورزشی، تغییر و انحراف در فرآیند تخصیص منابع و بودجه‌ها است. تخصیص منابع به طور معمول باید بر اساس نیازها و اولویت‌های توسعه‌ای باشد، اما فساد می‌تواند به تغییر این اولویت‌ها به نفع افراد یا گروه‌های خاص منجر شود. این مسئله می‌تواند به اختصاص ناعادلانه منابع و بودجه‌ها به پروژه‌هایی منجر شود که نه تنها تأثیری بر توسعه ورزش ندارند، بلکه منابع ارزشمند را هدر می‌دهند (Arkalov, 2024).

به عنوان مثال، در بسیاری از موارد، مدیران فاسد به جای تخصیص بودجه به پروژه‌های توسعه‌ای واقعی، آن را به فعالیت‌هایی اختصاص می‌دهند که منافع شخصی یا گروهی آن‌ها را تأمین می‌کند. این نوع تخصیص ناعادلانه منابع می‌تواند به کاهش کیفیت زیرساخت‌ها،

کاهش دسترسی به امکانات ورزشی و در نهایت، به کاهش سطح کلی توسعه ورزشی منجر شود. تحقیقاتی که توسط Fasanghari et al (۲۰۱۸) انجام شده است، نشان می‌دهد که فساد در تخصیص منابع به طور مستقیم بر کاهش اثربخشی پروژه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد (Fasanghari et al., 2018).

علاوه بر این، فساد می‌تواند به کاهش شفافیت در مدیریت مالی فدراسیون‌ها منجر شود. نبود شفافیت در فرآیندهای مالی و تخصیص بودجه‌ها، امکان انجام اقدامات فاسدانه را افزایش می‌دهد و مدیران فاسد می‌توانند از این فرصت برای دستیابی به منافع شخصی استفاده کنند. این مسئله نه تنها به کاهش منابع مالی واقعی که به پروژه‌های توسعه‌ای اختصاص می‌یابد، منجر می‌شود، بلکه اعتماد عمومی به فدراسیون‌ها و نظام ورزش کشور را نیز کاهش می‌دهد (Bondarenko et al., 2020; Bondarenko et al., 2022).

پیامدهای فساد بر توسعه منابع انسانی و ورزشکاران

توسعه منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین عناصر در راهبردهای توسعه‌ای فدراسیون‌های ورزشی است. با این حال، فساد می‌تواند به طور جدی این فرآیند را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از مهم‌ترین پیامدهای فساد در این زمینه، انتخاب افراد نالایق و فاقد صلاحیت برای پست‌های مدیریتی و مربیگری است. مدیران فاسد به جای انتخاب افراد بر اساس شایستگی و تخصص، به دنبال انتخاب افرادی هستند که بتوانند منافع شخصی آن‌ها را تأمین کنند (Kihl, 2019).

این مسئله به کاهش کیفیت تربیت ورزشکاران و توسعه منابع انسانی منجر می‌شود. ورزشکارانی که تحت مدیریت افراد نالایق قرار دارند، نمی‌توانند به بهترین شکل از توانایی‌های خود استفاده کنند و این مسئله می‌تواند به کاهش عملکرد آن‌ها در مسابقات داخلی و بین‌المللی منجر شود. مطالعه‌ای که توسط Razavi et al (۲۰۲۳) انجام شده است، نشان می‌دهد که فساد در فرآیندهای مدیریتی و انتخاباتی فدراسیون‌های ورزشی ایران به طور مستقیم بر کاهش کیفیت تربیت ورزشکاران و توسعه منابع انسانی تأثیر دارد (Razavi et al., 2023). علاوه بر این، فساد می‌تواند به کاهش انگیزه‌های ورزشکاران برای ادامه فعالیت‌های ورزشی منجر شود. زمانی که ورزشکاران متوجه می‌شوند که تخصیص منابع و امکانات به جای بر اساس نیازها و شایستگی‌ها، بر اساس روابط و منافع شخصی مدیران انجام می‌شود، انگیزه خود را برای تلاش و پیشرفت از دست می‌دهند. این مسئله می‌تواند به کاهش مشارکت ورزشکاران در برنامه‌های توسعه‌ای و حتی به مهاجرت آن‌ها به کشورهای دیگر منجر شود (Salimi, 2023).

تأثیرات بلندمدت فساد بر عملکرد و اعتبار فدراسیون‌ها

فساد در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند تأثیرات بلندمدتی بر عملکرد و اعتبار این نهادها داشته باشد. در بلندمدت، فساد می‌تواند به کاهش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای منجر شود. این مسئله به ویژه در کشورهایی مانند ایران که با چالش‌های اقتصادی و مدیریتی گسترده‌ای روبرو هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. تحقیقاتی که توسط Maennig (۲۰۱۵) انجام شده است، نشان می‌دهد که فساد در مدیریت ورزشی به کاهش توانایی فدراسیون‌ها در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای و افزایش هزینه‌های غیرضروری منجر می‌شود (Maennig, 2015).

علاوه بر این، فساد می‌تواند به کاهش اعتبار فدراسیون‌ها در سطح ملی و بین‌المللی منجر شود. فدراسیون‌های ورزشی که با فساد دست و پنجه نرم می‌کنند، قادر به جلب حمایت‌های مالی و همکاری‌های بین‌المللی نیستند و این مسئله می‌تواند به کاهش منابع مالی و کاهش توانایی فدراسیون‌ها برای رقابت در سطح بین‌المللی منجر شود. مطالعه‌ای که توسط Kihl et al (۲۰۱۶) انجام شده است، به این نتیجه رسیده است که کاهش اعتبار فدراسیون‌های ورزشی به دلیل فساد، می‌تواند به کاهش مشارکت و حمایت‌های مردمی نیز منجر شود (Kihl et al., 2016).

فساد همچنین می‌تواند به کاهش قابلیت نوآوری و پیشرفت فدراسیون‌ها در زمینه‌های مختلف منجر شود. زمانی که مدیران فاسد به جای تمرکز بر توسعه و بهبود فرآیندها، به دنبال منافع شخصی خود هستند، نوآوری و ارتقای کیفیت در فدراسیون‌ها به شدت کاهش می‌یابد. این مسئله می‌تواند به عدم توانایی فدراسیون‌ها در تطبیق با تغییرات و تحولات جدید در عرصه ورزش منجر شود و در نتیجه، فدراسیون‌ها از رقابت با نهادهای بین‌المللی عقب بمانند (Bock et al., 2021; Bock et al., 2022).

رابطه فساد با ناکارآمدی در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای

یکی دیگر از تأثیرات مهم فساد در فدراسیون‌های ورزشی، ناکارآمدی در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است. فساد می‌تواند به هدررفت منابع مالی، کاهش کیفیت اجرای پروژه‌ها و افزایش هزینه‌های غیرضروری منجر شود. به عنوان مثال، زمانی که مدیران فاسد به جای انتخاب پیمانکاران و تأمین‌کنندگان بر اساس کیفیت و توانایی، آن‌ها را بر اساس روابط شخصی و منافع فردی انتخاب می‌کنند، کیفیت اجرای پروژه‌ها کاهش می‌یابد و این مسئله به طور مستقیم بر ناکارآمدی برنامه‌های توسعه‌ای تأثیر می‌گذارد (Dousti et al., 2013).

علاوه بر این، فساد می‌تواند به تأخیر در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای منجر شود. زمانی که منابع مالی به جای تخصیص به پروژه‌های اولویت‌دار و ضروری، به پروژه‌های غیرضروری یا پروژه‌هایی که تنها به نفع گروه‌های خاصی است اختصاص می‌یابد، اجرای برنامه‌های توسعه‌ای به تعویق می‌افتد. این مسئله می‌تواند به کاهش سرعت توسعه ورزشی و افزایش نارضایتی عمومی منجر شود (Kihl, 2017, 2019; Kihl et al., 2016).

همچنین، فساد می‌تواند به کاهش هماهنگی و همکاری بین بخش‌های مختلف فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی منجر شود. زمانی که فرآیندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع تحت تأثیر فساد قرار می‌گیرند، هماهنگی بین بخش‌های مختلف کاهش می‌یابد و این مسئله به ناکارآمدی کلی فدراسیون‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای منجر می‌شود (Kartakoullis et al., 2015).

ارائه راهکارها و پیشنهادات

فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی نه تنها ساختارهای مدیریتی این نهادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه به طور مستقیم بر توسعه ورزش و ارتقای سطح عملکرد فدراسیون‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. در این بخش، به بررسی راهکارهای پیشگیری و کاهش فساد در انتخابات مدیریتی، تقویت نهادهای نظارتی و ارتقای شفافیت، مرور مدل‌های موفق بین‌المللی در مبارزه با فساد، و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود راهبردهای توسعه در فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته خواهد شد.

یکی از موثرترین راهکارها برای پیشگیری و کاهش فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی، ایجاد و تقویت مکانیسم‌های شفافیت در فرآیند انتخابات است. شفافیت به عنوان یکی از اصول اساسی در هر انتخابات دموکراتیک، می‌تواند به کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی به این فرآیندها منجر شود. به عنوان مثال، ایجاد سیستم‌های رای‌گیری الکترونیکی با نظارت مستقیم نهادهای مستقل می‌تواند به جلوگیری از تقلب و کاهش احتمال خرید و فروش آرا کمک کند (Kihl et al., 2016).

علاوه بر این، آموزش و تربیت مدیران و اعضای فدراسیون‌ها درباره اهمیت شفافیت و مبارزه با فساد می‌تواند به کاهش این معضل کمک کند. این آموزش‌ها باید شامل موضوعاتی همچون اصول اخلاقی، شفافیت در مدیریت و اهمیت رعایت قوانین و مقررات باشد. مطالعات نشان می‌دهد که افزایش آگاهی اعضا نسبت به پیامدهای منفی فساد، می‌تواند انگیزه‌های افراد برای مشارکت در فعالیت‌های فاسدانه را کاهش دهد (Razavi et al., 2023).

همچنین، تدوین و اجرای قوانین سختگیرانه‌تر در مورد فساد و تخلفات انتخاباتی نیز می‌تواند به کاهش این پدیده کمک کند. این قوانین باید شامل مجازات‌های شدید برای افراد و گروه‌هایی باشد که در فرآیندهای فاسدانه شرکت می‌کنند. تجربه کشورهای دیگر نشان داده است که اجرای دقیق و سختگیرانه قوانین ضد فساد می‌تواند به طور قابل توجهی از بروز این پدیده جلوگیری کند (Philippou, 2021).

تقویت نهادهای نظارتی و افزایش استقلال آن‌ها یکی دیگر از راهکارهای موثر در مقابله با فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی است. نهادهای نظارتی باید قادر باشند به طور مستقل و بدون تأثیر از فشارهای سیاسی و اقتصادی، فرآیندهای انتخاباتی را نظارت کنند و در صورت بروز هرگونه تخلف، به سرعت وارد عمل شوند. به عنوان مثال، ایجاد یک نهاد مستقل نظارتی برای نظارت بر انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌تواند به کاهش فساد در این فرآیندها کمک کند (Dousti et al., 2013).

علاوه بر این، ارتقای شفافیت در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی از طریق تدوین و اجرای سیاست‌های شفافیت می‌تواند به کاهش فساد منجر شود. این سیاست‌ها باید شامل الزام به ارائه گزارش‌های مالی شفاف و دسترسی عمومی به اطلاعات مربوط به فرآیندهای انتخاباتی و تصمیم‌گیری باشد. افزایش شفافیت می‌تواند به کاهش فرصت‌های فساد و افزایش اعتماد عمومی به نهادهای ورزشی منجر شود (Vorontsov et al., 2021).

همچنین، استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند بلاک‌چین در فرآیندهای انتخاباتی می‌تواند به ارتقای شفافیت کمک کند. این تکنولوژی‌ها می‌توانند به ایجاد یک سیستم غیرقابل تغییر و شفاف برای ثبت و شمارش آرا کمک کرده و از هرگونه تقلب یا دستکاری در انتخابات جلوگیری کنند. تجربه‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که استفاده از تکنولوژی‌های نوین می‌تواند به طور قابل توجهی به کاهش فساد در انتخابات منجر شود (Brooks et al., 2012).

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی به صورت گسترده‌ای بر تمامی جنبه‌های مدیریت و توسعه این نهادها تأثیرگذار است. نخست، فساد منجر به تغییر و انحراف در تخصیص منابع و بودجه‌ها می‌شود. این مسئله به طور مستقیم به کاهش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌ها در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای منجر می‌شود، زیرا منابع مالی به جای تخصیص به پروژه‌های اولویت‌دار و ضروری، به پروژه‌هایی اختصاص می‌یابد که منافع شخصی یا گروهی خاص را تأمین می‌کنند (Arkalov, 2024).

علاوه بر این، فساد در فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی منجر به کاهش کیفیت تربیت ورزشکاران و توسعه منابع انسانی می‌شود. مدیران فاسد اغلب افراد نالایق و فاقد صلاحیت را برای پست‌های مدیریتی و مربیگری انتخاب می‌کنند، که این امر به طور مستقیم بر عملکرد ورزشکاران و کیفیت تربیت آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد (Razavi et al., 2023). همچنین، کاهش انگیزه‌های ورزشکاران برای ادامه فعالیت‌های ورزشی و حتی مهاجرت آن‌ها به کشورهای دیگر از دیگر پیامدهای این مسئله است (Salimi, 2023).

از دیگر یافته‌های مهم این تحقیق، تأثیر بلندمدت فساد بر عملکرد و اعتبار فدراسیون‌های ورزشی است. فساد می‌تواند به کاهش کارایی فدراسیون‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و کاهش اعتبار آن‌ها در سطح ملی و بین‌المللی منجر شود. این مسئله نه تنها به کاهش حمایت‌های مالی و همکاری‌های بین‌المللی منجر می‌شود، بلکه موجب کاهش اعتماد عمومی به فدراسیون‌ها و نظام ورزش کشور می‌گردد (Kihl, 2017, 2019; Kihl et al., 2016; Maennig, 2015, 2017).

یافته‌های این تحقیق نتایج عملی مهمی برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی به همراه دارد. نخستین پیامد عملی، لزوم تقویت نهادهای نظارتی و افزایش شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی است. نهادهای نظارتی باید از استقلال و قدرت

کافی برخوردار باشند تا بتوانند بدون تأثیر از فشارهای سیاسی و اقتصادی، وظایف خود را انجام دهند و از بروز فساد جلوگیری کنند. ارتقای شفافیت نیز می‌تواند از طریق تدوین و اجرای سیاست‌های شفافیت و استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند بلاک‌چین در فرآیندهای انتخاباتی محقق شود.

علاوه بر این، سیاست‌گذاران باید به ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و اصول دموکراتیک در فدراسیون‌های ورزشی توجه ویژه‌ای داشته باشند. فرهنگ سازمانی قوی و پایبندی به اصول اخلاقی می‌تواند به کاهش فساد و افزایش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌ها کمک کند. این مسئله نیازمند آموزش و تربیت مدیران و کارکنان فدراسیون‌ها درباره اهمیت شفافیت، مدیریت اخلاقی و مبارزه با فساد است. پیامد عملی دیگر، توجه به نقش جامعه مدنی و رسانه‌ها در نظارت بر عملکرد فدراسیون‌های ورزشی است. سیاست‌گذاران باید از مشارکت فعال جامعه مدنی و رسانه‌ها در نظارت بر فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی فدراسیون‌ها حمایت کنند. این مشارکت می‌تواند به افزایش شفافیت و کاهش فساد کمک کرده و به بهبود عملکرد فدراسیون‌ها و افزایش اعتماد عمومی به این نهادها منجر شود.

با توجه به یافته‌های این تحقیق، می‌توان پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده در زمینه فساد در فدراسیون‌های ورزشی ارائه داد. نخست، تحقیقات بیشتری درباره تأثیرات فساد بر جنبه‌های مختلف توسعه ورزشی در ایران و دیگر کشورهای منطقه خاورمیانه ضروری است. این تحقیقات می‌تواند به درک بهتری از چگونگی تأثیر فساد بر راهبردهای توسعه‌ای و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در این منطقه منجر شود. علاوه بر این، تحقیقات آینده می‌تواند به بررسی دقیق‌تر نقش نهادهای نظارتی و قضایی در مبارزه با فساد و تقویت شفافیت در فدراسیون‌های ورزشی بپردازد. این تحقیقات می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت این نهادها و ارائه راهکارهای موثر برای بهبود عملکرد آنها کمک کند. همچنین، بررسی نقش و تأثیر استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند بلاک‌چین و هوش مصنوعی در کاهش فساد و افزایش شفافیت در فرآیندهای انتخاباتی و مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی، از دیگر موضوعات مهمی است که می‌تواند در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، تحقیقات آینده می‌تواند به بررسی و تحلیل مدل‌های موفق بین‌المللی در مبارزه با فساد و امکان‌سنجی اجرای آنها در فدراسیون‌های ورزشی ایران بپردازد. این مطالعات می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌ها و الگوهای مدیریتی که در کشورهای دیگر به کار گرفته شده و موفق بوده‌اند، و تطبیق آنها با شرایط خاص ایران کمک کند.

در مجموع، فساد در فدراسیون‌های ورزشی ایران تأثیرات گسترده و منفی بر راهبردهای توسعه‌ای این نهادها دارد. برای مقابله با این معضل و بهبود مدیریت فدراسیون‌ها، تقویت نهادهای نظارتی، افزایش شفافیت، ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و استفاده از تکنولوژی‌های نوین ضروری است. همچنین، تحقیقات بیشتری در این زمینه می‌تواند به ارائه راهکارهای موثرتر و کاربردی‌تر برای مقابله با فساد و بهبود توسعه ورزش در ایران کمک کند. با اتخاذ این رویکردها، می‌توان به کاهش فساد و ارتقای شفافیت و دموکراسی در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی دست یافت و زمینه‌ساز توسعه پایدار ورزش در کشور شد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Antonyan, E. A., Migachev, Y. I., & Polyakov, M. M. (2023). Administrative Law Forms and Methods of Corruption Prevention in Public Administration in the Mechanism of Ensuring Protection of the Rights and Freedoms of Citizens of the Russian Federation. *Kutafin Law Review*, 9(4), 664-683. <https://doi.org/10.17803/2313-5395.2022.4.22.664-683>
- Arkalov, D. (2024). Financing Sports Federations as a Zero-Sum Game. <https://doi.org/10.62105/2949-6349-2024-1-s1-20-24>
- Bayle, E., & Rayner, H. (2016). Sociology of a Scandal: The Emergence of 'FIFAgate'. *Soccer and Society*, 19(4), 593-611. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1228591>
- Begović, M. (2022). Corruption in Sports: Lessons From Montenegro. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(1), 126-145. <https://doi.org/10.1177/10126902221094186>
- Bock, T. D., Scheerder, J., Theeboom, M., Clerck, T. D., Constandt, B., & Willem, A. (2021). Sport-for-All Policies in Sport Federations: An Institutional Theory Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1328-1350. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2009897>
- Bock, T. D., Scheerder, J., Theeboom, M., Constandt, B., Marlier, M., & Willem, A. (2022). Stuck Between Medals and Participation: An Institutional Theory Perspective on Why Sport Federations Struggle to Reach Sport-for-All Goals. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1376210/v1>
- Bondarenko, O., Reznik, O., Garmash, Y., Andriichenko, N. S., & Stohova, O. (2020). Participation of Ukraine in International Cooperation Against Corruption. *Revista Amazonia Investiga*, 9(29), 407-416. <https://doi.org/10.34069/ai/2020.29.05.45>
- Bondarenko, O., Utkina, M., Reznik, O., Malanchuk, P. M., & Yurakh, V. (2022). Combating Sports Corruption: An Analysis of International Regulations. *Cuestiones Políticas*, 40(73), 364-376. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.19>
- Brooks, G., Lee, J., & Hakkyong, K. (2012). Match-Fixing in Korean Football: Corruption in the K-League and the Importance of Maintaining Sporting Integrity. *International Journal of Contents*, 8(2), 82-88. <https://doi.org/10.5392/ijoc.2012.8.2.082>
- Dimant, E., & Deutscher, C. (2015). The Economics of Corruption in Sports: The Special Case of Doping. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2546029>
- Dousti, M., Goodarzi, M., Hasan, A., & Khabiri, M. M. (2013). Sport Policy in Iran. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 151-158. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.766808>
- Estebari, A. H. (2021). The Impact of Civil Society on Control of Corruption: A Comparative Study of Russia and Iran. *Potentia Journal of International Affairs*, 12. <https://doi.org/10.18192/potentia.v12i0.5807>
- Farzanegan, M. R., & Zamani, R. (2022). The Effect of Corruption on Internal Conflict in Iran Using Newspaper Coverage. *Defence and Peace Economics*, 35(1), 24-43. <https://doi.org/10.1080/10242694.2022.2108571>
- Fasanghari, E., Goodarzi, M., Ramezaninezhad, R., & Ghorbani, M. (2018). Presenting an Executive Model for Improving the Performance of Sports Federations. *Annals of Applied Sport Science*, 6(4), 69-80. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.4.69>
- Flasher, R., Shirley, S., & Higgins, J. P. (2021). The Structure of State Auditor Functions in the Fight Against Corruption. *Current Issues in Auditing*, 16(1), A18-A26. <https://doi.org/10.2308/ciia-2020-044>
- Foster, K. (2016). Is There a Global Sports Law? *Entertainment and Sports Law Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.16997/eslj.146>

- Javadipour, M., & Rahbari, S. (2018). Pathology of the Policy-Making Process in Sport for All in Iran. *Annals of Applied Sport Science*, 6(3), 61-72. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.3.61>
- Joulaei, H., Lankarani, K. B., Shahabi, S., Azizmohammadi, F., & Keshavarzian, A. (2021). Critical Analysis of Corruption in Iran's Health Care System and Its Control Strategies. *Shiraz E-Medical Journal*, 23(3). <https://doi.org/10.5812/semj.115669>
- Kartakoullis, N., Karlis, G., Walker, T., & Locke, M. (2015). Good Governance and Management Practices: The Perspectives of Cyprus National Sport Federations Administrators. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 19, 62-74. <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-19d>
- Khorzaneh, M. G., Mousakhani, M., & Ghasemi, H. (2014). A Survey on the Use of Strategic Management in Islamic Republic of Iran's Football Federation. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 118-131. <https://doi.org/10.12816/0018313>
- Kihl, L. A. (2017). Corruption in Sport. <https://doi.org/10.4324/9781315677217>
- Kihl, L. A. (2019). Individual-Level Explanations of Corruption Within an Intercollegiate Context. *Journal of Intercollegiate Sport*, 12(1), 43-72. <https://doi.org/10.17161/jis.v12i1.11560>
- Kihl, L. A., Skinner, J., & Engelberg, E. (2016). Corruption in Sport: Understanding the Complexity of Corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1257553>
- Kuryliuk, Y., Shvedova, H., Karpenko, M., & Kushnir, Y. (2022). Criminal Liability for Offenses Is Related to Corruption in Sports. *Sport Tk-Revista Euroamericana De Ciencias Del Deporte*, 43. <https://doi.org/10.6018/sportk.523851>
- Maennig, W. (2015). Ensuring Good Governance and Preventing Corruption in the Planning of Major Sporting Events Open Issues. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2973288>
- Maennig, W. (2017). Governance in Sports Organizations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3025498>
- Manoli, A. E., Bandura, C., & Downward, P. (2020). Perceptions of Integrity in Sport: Insights Into People's Relationship With Sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(2), 207-220. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1747101>
- Manoli, A. E., & Janežić, D. (2020). Challenges to the Role of Media in Reporting Sport Corruption: Insights From Reporters in Balkan Countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(6), 842-858. <https://doi.org/10.1177/1012690220967284>
- Philippou, C. (2021). Anti-Bribery and Corruption in Sport Mega-Events: Stakeholder Perspectives. *Sport in Society*, 25(4), 819-836. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1957836>
- Razavi, S. M. H., Alavi, S. H., & Loghmani, M. (2023). Paradigm Model of Emergence Typology of Anomalies and Corruption in Sport Hierarchical Levels in Iran With Emphasis on Human Resources. *Asian journal of sports medicine*, 14(1). <https://doi.org/10.5812/asjasm-118533>
- Salihu, H. A., & Jafari, A. (2020). Corruption and Anti-Corruption Strategies in Iran. *Journal of Money Laundering Control*, 23(1), 77-89. <https://doi.org/10.1108/jmlc-01-2019-0001>
- Salimi, M. (2023). Causes and Consequences of Iranian Elite Athletes' International Migrations. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 102(1), 41-57. <https://doi.org/10.2478/pccsr-2024-0004>
- Serby, T. (2017). Sports Corruption: Sporting Autonomy, & Lex Sportiva & the Rule of Law. *Entertainment and Sports Law Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.16997/eslj.204>
- Vorontsov, S., Mamychyev, A. Y., Ponedelkov, A., Kolesnik, V. V., & Boyko, N. A. (2021). Fight Corruption at the State and Municipal Levels in Russia. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 1185-1216. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5ns3.1672>
- Włoch, R. (2012). UEFA as a New Agent of Global Governance. *Journal of Sport and Social Issues*, 37(3), 297-311. <https://doi.org/10.1177/0193723512467192>