یادداشت

وابستگی به بودجه دولتی، چالش فدراسیون‌های ورزشی

حسین زارعیان
دانشیار دانشگاه خوارزمی

وابستگی مزمن فدراسیون‌های ورزشی ایران به بودجه دولتی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی ورزش کشور است؛ چالشی که نه‌تنها مانع پویایی اقتصادی ورزش شده، بلکه استقلال، نوآوری و حرفه‌ای‌گری فدراسیون‌ها را نیز تحت‌الشعاع قرار داده است.
پرسش اساسی این است که چرا این وابستگی شکل گرفته و چگونه می‌توان از آن عبور کرد؟
پس از انقلاب اسلامی، ساختار اداره ورزش در ایران به‌گونه‌ای شکل گرفت که فدراسیون‌ها در عمل به بخشی از دستگاه حاکمیتی تبدیل شدند، نه نهادهایی مستقل و تخصص‌محور. این وضعیت در کنار اقتصاد دولتی و نفت‌محور کشور، مجال شکل‌گیری یک بخش خصوصی قدرتمند و ریسک‌پذیر در ورزش را از بین برد.
از سوی دیگر، فقدان مدل‌های پایدار درآمدزایی، قوانین مالی و اداری دست‌وپاگیر و شکل‌گیری تدریجی «فرهنگ آسوده‌طلبی» ناشی از دریافت بودجه ثابت دولتی، باعث شد بسیاری از فدراسیون‌ها نه انگیزه‌ای برای کارآفرینی داشته باشند و نه مهارتی برای آن.
قطع وابستگی به بودجه دولت، نه ممکن است و نه منطقی که به‌صورت ناگهانی انجام شود. این فرآیند نیازمند یک برنامه ۵ تا ۱۰ ساله و پشتوانه قانونی است. تصویب قانونی برای استقلال فدراسیون‌های ورزشی، می‌تواند با حفظ نظارت حاکمیتی وزارت ورزش، اختیار واقعی مدیریت مالی و اجرایی را به فدراسیون‌ها واگذار کند.
در این مسیر، کاهش تدریجی بودجه دولتی و افزایش سهم درآمدهای خود فدراسیون‌ها، به آنها فرصت تطبیق با شرایط جدید را می‌دهد. همزمان، دولت باید تمرکز بودجه خود را از «ورزش قهرمانی پرهزینه» به سمت «ورزش همگانی و زیرساخت‌های عمومی» تغییر دهد و نقش حمایتی خود را در قالب وام کم‌بهره، تضمین خرید یا مشارکت در پروژه‌های درآمدزا ایفا کند، نه پرداخت بودجه جاری.
تجربه جهانی نشان می‌دهد که منابع درآمدی ورزش بسیار متنوع است. حق پخش رسانه‌ای، اسپانسرشیپ حرفه‌ای، فروش بلیت و برگزاری رویدادهای جذاب، راه‌اندازی آکادمی‌های آموزشی، فروش محصولات دارای برند فدراسیون، دریافت حق لیسانس از باشگاه‌ها و استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال و فضای مجازی، تنها بخشی از این فرصت‌هاست.
مشکل اصلی اینجاست که بسیاری از فدراسیون‌های ما هنوز نگاه اقتصادی و بازاریابی به مأموریت خود ندارند و فاقد برنامه کسب‌وکار و مدیریت حرفه‌ای هستند.
بی‌ثباتی مدیریتی، تغییرات مکرر تصمیم‌گیران، نبود امنیت حقوقی برای قراردادها و مالکیت معنوی، قیمت‌گذاری دستوری و ضعف شفافیت مالی، ریسک سرمایه‌گذاری در ورزش ایران را به‌شدت افزایش داده است. در چنین فضایی، طبیعی است که بخش خصوصی، بویژه در شرایط بحران‌های اقتصادی و تورم بالا، تمایل چندانی به حضور پایدار در ورزش نداشته باشد.
ورزش ایران برای رهایی از وابستگی به بودجه دولتی، بیش از هر چیز نیازمند یک تحول در حکمرانی است؛ تحولی که از اصلاح قانون آغاز شود، با تفویض اختیار واقعی ادامه یابد و با تربیت مدیران حرفه‌ای تکمیل شود.
دولت باید از نقش «تصدی‌گر و تأمین‌کننده بودجه» فاصله بگیرد و به «ناظر، تنظیم‌گر و تسهیل‌گر» تبدیل شود. ایجاد اطمینان برای بخش خصوصی از طریق شفافیت، ثبات مدیریتی و احترام به قراردادها، کلید جذب سرمایه در ورزش است.
در نهایت، فدراسیون‌های ورزشی باید بپذیرند که مأموریت آنها صرفاً کسب مدال نیست؛ بلکه خلق ارزش اقتصادی پایدار و کمک به توسعه صنعت ورزش کشور نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از وظیفه آنهاست.

ورزش نیاز به مدیران اقتصادی دارد

ژاله فرامرزیان
معاون اسبق توسعه و منابع وزارت ورزش

در ورزش دو مشکل اساسی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین مشکلات این است که فدراسیون‌ها به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی شناخته می‌شوند، در حالی که عملکرد آنها مشابه دستگاه‌های اجرایی است و باید از تصمیمات دولت در زمینه استخدام و به‌کارگیری نیروها پیروی کنند؛ موضوعی که با استانداردهای جهانی همخوانی ندارد.
همچنین مسیر انتخاب رؤسای فدراسیون‌ها دولتی است و باید گفت افرادی که از سوی دولت منصوب می‌شوند، معمولاً با علم اقتصاد آشنایی ندارند و تجربه مدیریت اقتصادی در ابعاد کلان در کارنامه آنها دیده نمی‌شود. در حالی که برای توسعه واقعی ورزش، افرادی با توانمندی‌های اقتصادی و مدیریتی بزرگ برای این جایگاه‌ها نیاز است.
مشکل دوم، ساخت‌وساز ورزش در چهارچوب دستگاه‌های دولتی است که موجب عقب‌ماندگی ورزش کشور شده و حتی مدیریت اماکن ورزشی نیز در دست دولت باقی مانده است. در صورتی که باید مدیریت و ساخت اماکن ورزشی به اسپانسرها و شرکت‌های خصوصی واگذار شود تا هم کیفیت سازه‌ها افزایش یابد و هم نگهداری به بهترین شکل انجام شود.
در جهان امروز شاهد آن هستیم که رؤسای فدراسیون‌ها اغلب از میان بزرگ‌ترین افراد اقتصادی انتخاب می‌شوند، چرا که آنها قدرت اثرگذاری دارند و توسعه منابع بودجه در فدراسیون‌ها را به یک مدل اقتصادی تبدیل می‌کنند.
در دوره فعالیتم در وزارت ورزش به فدراسیون‌ها اعلام کردم که مدل‌های اقتصادی درآمدزایی را در اختیارشان قرار دهم، اما هیچ یک تمایلی نشان ندادند؛ زیرا افراد منصوب‌شده، مردان دولتی بودند و حاضر به تغییر قوانین دولتی در حیطه اقتصادی نبودند.
نمونه عملی این رویکرد در باشگاه بارسلونا مشهود است. شما وقتی به این باشگاه مراجعه می‌کنید، شاهد قوی‌ترین چرخه اقتصادی هستید و امکان ندارد تنها با خرید بلیت مسابقات رشته‌های مختلف، بدون خرید ۲۰۰ تا ۳۰۰ دلار از فروشگاه‌های باشگاه، از مجموعه خارج شوید؛ این همان تجارت کوچک اما اثرگذار است که درآمدزایی را تضمین می‌کند.
از سوی دیگر، قانون حق پخش تلویزیون مسابقات ورزشی باید در اسرع وقت تصویب شود. اما از آنجا که تلویزیون خصوصی نیست حق تبلیغات را برای خودش محفوظ می‌داند و موضوع حق پخش مغفول و بی‌نتیجه می‌ماند. نتیجه این است که بخش مهمی از درآمدزایی فدراسیون‌ها بشدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد.
در نهایت، وقتی ورزش از حالت دولتی خارج شود و درآمدزایی به فدراسیون‌ها واگذار شود، آنها حداقل منابع لازم برای خود را در نظر می‌گیرند و با کاهش تعداد فدراسیون‌ها و متعاقباً کاهش تعداد افراد ذی‌ربط، حتی ممکن است ۱۰ درصد از آنها تعطیل شوند.
ضعف مدیریت فدراسیون‌ها، شناخت ناکافی رؤسای فدراسیون‌ها از بازاریابی، نبود اراده کافی و اتکای بیش از حد به درآمدهای دولتی، مانع از آن می‌شود که فدراسیون‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی فعال و برندهای ورزشی ملی و بین‌المللی، بتوانند درآمدزایی بالایی داشته باشند. در حالی که فدراسیون‌ها ذی‌نفعان زیادی مانند بازیکن، داور، اسپانسر، تماشاگر، باشگاه‌های ورزشی و رقابت‌های ورزشی دارند که می‌توانند سهم قابل توجهی در درآمدزایی داشته باشند.

«ایران» چالش بزرگ فدراسیون‌های ورزشی در مسیر درآمدزایی و تأمین منابع مالی را بررسی می‌کند

حیات ورزش در گرو درآمدزایی موفق

گروه ورزشی | با رونمایی از بودجه ورزش ایران در سال ۱۴۰۵، فدراسیون‌های ورزشی کشور در آستانه یک آزمون سخت مالی قرار گرفته‌اند؛ آزمونی که در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند تبعات سنگینی برای مدیران این نهادها به دنبال داشته باشد. در این شرایط حساس، اصلی‌ترین مأموریت رؤسای فدراسیون‌ها بررسی شیوه‌های نوین درآمدزایی و تأمین منابع مالی است؛ موضوعی که تاکنون کمتر به شکل جدی دنبال شده است. کارشناسان هشدار می‌دهند که ادامه روند انفعال، بحران مالی گسترده‌ای را برای فدراسیون‌های بدون منابع مستقل رقم خواهد زد.
تحلیل‌ها نشان می‌دهد که فقدان برنامه‌ریزی مناسب و نبود استراتژی درآمدزایی، می‌تواند مشکلات موجود را دوچندان کند و کیفیت برنامه‌ها، اردوها و پروژه‌های ورزشی را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد. در چنین وضعیتی، ضرورت توجه فوری مدیران به نوآوری مالی، جذب سرمایه بخش خصوصی و ایجاد مدل‌های درآمدی پایدار بیش از پیش احساس می‌شود.
وابستگی شدید فدراسیون‌های ورزشی به بودجه دولتی در سال ۱۴۰۵، چالشی نفسگیر برای آنها خواهد بود؛ چالشی که موفقیت یا شکست در مدیریت آن، مسیر آینده ورزش کشور و ساختار مالی فدراسیون‌ها را برای سال‌های پیش رو رقم خواهد زد.
کارشناسان تأکید می‌کنند، فدراسیون‌هایی که بتوانند ترکیبی از منابع دولتی، سرمایه‌گذاری خصوصی و مدل‌های پایدار درآمدی را توسعه دهند، توانایی مدیریت بحران مالی و ارتقای سطح ورزش ملی را خواهند داشت. در غیر این صورت، رکود مالی و کاهش کیفیت فعالیت‌ها، تقریباً اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.
بی‌شک برای ایجاد تعامل با بخش خصوصی برای کسب درآمد پایدار، نیاز به روش‌های نوین و جهانی است تا بتوانیم به مرز خودکفایی و بی‌نیازی از بودجه و منابع دولتی برسیم که دستیابی به این مهم بدون کمک متخصصان اقتصادی امکان‌پذیر نیست.

سخنگوی فراکسیون ورزش مجلس در گفت‌وگو با «ایران»:

ریخت‌وپاش‌های بی‌جهت بلای جان ورزش است

گفت و گو

سینا حسینی | موضوع وابستگی شدید فدراسیون‌های ورزشی به منابع دولتی، چالش بسیار جدی برای ورزش ایران به وجود آورده است. با این حال، به اعتقاد بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران، برای عبور از این چالش باید به سمت ایجاد درآمد پایدار حرکت کرد تا نبود منابع مالی، لطمه‌ای به بدنه ورزش وارد نکند. سخنگوی فراکسیون ورزش مجلس شورای اسلامی، با اشاره به چالش وابستگی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی به بودجه دولت، تنها راه برون‌رفت از این وضعیت را آشتی و همکاری با بخش خصوصی می‌داند و تأکید دارد باید از روش‌های غلط گذشته پرهیز کرد و به سمت برنامه‌ریزی منظم اقتصادی رفت تا نبود منابع برای ورزش دردسرساز نشود. در ادامه گفت‌وگوی «ایران» با روح‌الله لک‌علی‌آبادی، سخنگوی فراکسیون ورزش مجلس را در این خصوص می‌خوانیم:

اگر در سال‌های اخیر فدراسیون‌های ورزشی به سمت درآمدزایی گام برمی‌داشتند، امروز دیگر هیچ‌یک از آنها تا این حد وابسته به بودجه دولت نبودند. برای برون‌رفت از وضعیت فعلی چه راهکاری وجود دارد؟

با توجه به موانع موجود بر سر راه دولت و محدودیت در حوزه درآمدها، هیچ راه چاره‌ای جز درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی وجود ندارد. امروز تمرکز دولت باید حول محور سلامت و معیشت مردم باشد. از طرفی، حضور در میادین بین‌المللی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، اما برای حل مشکلات مالی و افزایش منابع مورد نیاز باید به سمت ایجاد درآمد برویم. اگر از مدت‌ها قبل به سمت همکاری و تعامل با بخش خصوصی رفته بودیم، قطعاً امروز با چنین چالشی روبه‌رو نمی‌شدیم، اما حالا هم دیر نیست و باید به سمت درآمدزایی و همکاری با بخش خصوصی حرکت کنیم. نباید دست روی دست بگذاریم و بگوییم چون بودجه نداریم یا بودجه کم است، کاری نمی‌توان انجام داد. زندگی در جریان است و ورزش را نمی‌توان تعطیل کرد؛ بنابراین خیلی زود باید برنامه‌ریزی کنیم تا راه جایگزینی برای تأمین منابع پیدا شود. بهترین روش برای عبور و برون‌رفت از وضعیت کنونی، حرکت به سوی بخش خصوصی است.

برخی فدراسیون‌های ورزشی به علت وابستگی به منابع دولتی در سال‌های قبل، همچنان در قبال موضوع درآمدزایی مقاومت به خرج می‌دهند.

خیلی از فدراسیون‌های ورزشی نگران آینده هستند و این نگرانی را دارند که با محدودیت منابع دولتی، مسیر فعالیت آنها با چالش روبه‌رو شود. آنها این دغدغه را به من هم منتقل کرده‌اند. روزانه چند رئیس فدراسیون با من تماس می‌گیرند و می‌گویند مشکل داریم. من هم به آنها گفته‌ام و الان هم می‌گویم که این نگرانی با برنامه‌ریزی اصولی و ایده‌های اقتصادی برطرف می‌شود، به شرط اینکه بیکار نباشیم و برای درآمدزایی اقدامات مفید و مؤثر انجام دهیم. البته همکاری دولت نیز در این میان تأثیرگذار و مهم است. در این مقطع که با محدودیت منابع مواجه هستیم، باید سراغ طرح مولدسازی برویم. آقای پزشکیان در جلسه روز یکشنبه مجلس تأکید کردند که این طرح با جدیت اجرا خواهد شد. ما هم در فراکسیون ورزش مجلس در این مسیر، کنار فدراسیون‌های ورزشی و قهرمانان این سرزمین هستیم تا مشکلات موجود را برطرف کنیم، اما همه این اتفاقات نیازمند حرکت و اقدام مدیران ورزشی است.

اگر طرح مولدسازی به‌درستی اجرا شود، امکان افزایش منابع درآمدی در حوزه ورزش وجود دارد، اما برخی مدیران در راستای اجرای این طرح مقاومت بی‌جهت می‌کنند.

با توجه به تأکید رئیس جمهوری، امیدوارم موانع اجرای این طرح برطرف شود. ما با مولدسازی یا تغییر کاربری برخی اماکن ورزشی در سراسر کشور می‌توانیم بودجه مورد نیاز فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی را در جهت حمایت از ورزش و قهرمانان فراهم کنیم. از طرفی، در کنار مولدسازی باید از حضور بخش خصوصی در فضای ورزش نیز استفاده مطلوبی ببریم.

ورود بخش خصوصی به حوزه ورزش نیازمند حمایت و ایجاد انگیزه از سوی فدراسیون‌های ورزشی است، اما در مقطع کنونی برخی از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی هم از نبود نگاه حرفه‌ای در این بخش بشدت گلایه دارند.

ما باید فعالان بخش خصوصی در ورزش را به قدری حمایت کنیم که سایر صاحبان ثروت و صنایع نیز به واسطه این رفتار ترغیب شوند و به ورزش ورود کنند، اما متأسفانه نگاه یکسانی در حوزه ورزش وجود ندارد. ما چندی پیش در فراکسیون ورزش از برخی مالکان باشگاه‌های خصوصی در فوتبال دعوت کردیم تا از نزدیک با آنها گفت‌وگو کنیم. جالب اینجاست که آنان مشکلی با سرمایه‌گذاری در ورزش ندارند، اما از نبود نگاه یکسان بشدت گلایه‌مند بودند. وقتی می‌توانیم با در اختیار گذاشتن فضاهای ورزشی به آنها، مشکلات بخش خصوصی را برطرف کنیم، چرا این اتفاق رخ نمی‌دهد؟ آنها در کنار تأمین هزینه‌های باشگاه‌های خود، حاضرند هزینه‌های نگهداری ورزشگاه‌ها و محیط‌های ورزشی را نیز پرداخت کنند، اما این اتفاق تا امروز رخ نداده است. در مقابل، تیم‌های غیرخصوصی که با پول مردم و بودجه‌های دولتی اداره می‌شوند، امکانات بیشتری نسبت به آنها دارند. این موضوع باعث دلسردی بخش خصوصی می‌شود. ما تا چه زمانی قرار است از تیم‌های خصولتی و دولتی حمایت کنیم و به بخش خصوصی بی‌توجه باشیم؟

به نظر می‌رسد با محدودیت‌های موجود در منابع دولتی، برخی باشگاه‌هایی که از این منابع استفاده می‌کردند نیز در آینده با چالش‌های جدی روبه‌رو شوند.

بدون شک این اتفاق برای آن دسته از باشگاه‌هایی که با بودجه‌های دولتی بی‌جهت رشد کرده و فربه شده‌اند، رخ خواهد داد. در بدنه ورزش، بویژه در برخی رشته‌ها از جمله فوتبال، از این قبیل باشگاه‌های مصرف‌کننده زیاد داریم؛ باشگاه‌هایی که در میادین بین‌المللی هیچ افتخار و موفقیتی به دست نمی‌آورند و با ریخت‌وپاش‌ها بلای جان ورزش شده‌اند و بدهی‌های آنها به دولت تحمیل می‌شود. بساط این هزینه‌های هنگفت در این باشگاه‌ها باید جمع شود. اگر این روال تداوم داشته باشد و آنها بخواهند به ولخرجی‌های خود ادامه دهند، شاهد ورشکستگی‌شان در ورزش ایران خواهیم بود که قطعاً آثار خوبی به دنبال نخواهد داشت.

برخی کارشناسان معتقدند باید در نحوه واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی نیز تجدیدنظر شود تا وابستگی آنها به بودجه و منابع دولتی به صفر برسد.

وضعیت فعلی واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی با آنچه در دنیا در حال انجام است تفاوت بسیار زیادی دارد. برای خروج از این وضعیت، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و استاندارد هستیم تا باشگاه‌ها به کلی از چرخه وابستگی به منابع دولتی خارج شوند. باید یک برنامه کوتاه‌مدت و یک برنامه بلندمدت داشته باشیم. وضعیت کنونی قطعاً قابل نقد جدی است، چرا که این باشگاه‌ها همچنان از منابع دولت استفاده می‌کنند و خبری از خصوصی‌سازی واقعی نیست. اگر به دنبال اجرای عدالت ورزشی هستیم، باید فکری جدی داشته باشیم، زیرا با این وضعیت بودجه و محدودیت منابع، فعالیت این باشگاه‌ها، ریخت‌وپاش و هزینه‌کردهای آنها به هیچ وجه با منطق سازگار نیست و مشکلات فراوانی برای دولت ایجاد می‌کند؛ مسائلی که مطمئناً مورد قبول دولت هم نیست. بنابراین باید هرچه سریع‌تر تکلیف این باشگاه‌ها روشن شود.

> **ما باید فعالان بخش خصوصی در ورزش را به قدری حمایت کنیم که سایر صاحبان ثروت و صنایع نیز به واسطه این رفتار ترغیب شوند به ورزش ورود کنند، اما متأسفانه نگاه یکسانی در حوزه ورزش وجود ندارد**

شادی پریدر رئیس فدراسیون شطرنج:

باید در مسیر درآمدزایی موانع قانونی برطرف شود

پریسا غفاری | درآمدزایی یکی از چهار منبع مالی فدراسیون‌های ورزشی است که براساس ماده ۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی، باید بیش از ۵۰ درصد بودجه سالانه خود را از منابع غیردولتی تأمین کنند. شادی پریدر، رئیس فدراسیون شطرنج کشورمان، با تأیید این موضوع به «ایران» می‌گوید: «درست است که هر فدراسیون باید منابعی برای درآمدزایی خود فراهم کند، ولی مجموعه‌ای از قوانین، دست و پای رؤسای فدراسیون‌ها را بسته است.»
او برای درآمدزایی فدراسیونش ایده‌های متعددی دارد که نیازمند حمایت وزارت ورزش و همکاری ارگان‌های دولتی است: «یکی از طرح‌هایی که درباره آن با مسئولین صحبت کرده‌ام، اختصاص هر یک از بیلبوردهای تبلیغاتی در اتوبان‌های شهرها به یک فدراسیون است تا بتوانند از این طریق حمایت اسپانسرهای خود را جذب کنند و همزمان رشته و ورزشکاران خود را معرفی کنند. این طرح هزینه‌ای برای وزارت ورزش ندارد و با تعامل شهرداری قابل اجراست.»
استاد بزرگ شطرنج بانوان ایران همچنین بیان می‌کند: «سیاست تلویزیون نیز باید تغییر کند. این سازمان باید یک تایم مشخص در برنامه‌های روزانه خود به رشته‌ها اختصاص دهد تا در زمینه آموزش، معرفی ورزشکاران و حتی پخش مسابقات اقدام شود و از این طریق اسپانسرها جذب شوند. همچنین، اگر قانون یک درصد مالیات شرکت‌های خصوصی تأیید نهایی شود و تقسیم آن بر عهده وزارت ورزش قرار گیرد، دیگر بخش عمده مبلغ به یک فدراسیون خاص تعلق نمی‌گیرد.»
رئیس فدراسیون شطرنج کشورمان پلن‌های اقتصادی زیادی برای فدراسیون تعریف کرده، اما معتقد است برای اجرای آنها نیاز به تغییراتی در اساسنامه فدراسیون‌هاست: «در این اساسنامه‌ها قوانینی وجود دارد که اعضای هیأت رئیسه شامل نماینده استان‌ها، دانشگاه‌ها، دانش‌آموزان و... هستند و طبق قوانین اساسنامه در مجامع فدراسیون‌ها انتخاب می‌شوند. به نظر من، باید تغییراتی در این قانون ایجاد شود تا دست رئیس فدراسیون باز شود و بتواند دو یا سه نفر متخصص اقتصادی را وارد هیأت رئیسه کند تا از این طریق بخش عمده مالی به فدراسیون تزریق شود.»