

یادداشت

هدررفت منابع مالی در فدراسیون‌های ورزشی



فهیمة محمدحسن

عضو هیات علمی پژوهشگاه تربیت بدنی

در شرایط اقتصادی فعلی ایران که با تحریم‌ها، تورم افسارگسیخته و محدودیت‌های ارزی دست‌وپنجه نرم می‌کند، هدررفت منابع مالی در فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌ها نه تنها یک مسأله مدیریتی، بلکه بحرانی ساختاری است. استفاده مربیان و بازیکنان خارجی بدون دستیابی به نتایج مطلوب و همچنین اعزام کاروان‌های پرجمعیت همراه با کادر غیرضروری به رقابت‌های بین‌المللی، از نمونه‌های بارز این هدررفت به شمار می‌روند. اما پرسش اساسی این است که چرا این پدیده به‌طور مکرر تکرار می‌شود؟ تحلیلی عمیق‌تر نشان می‌دهد که ریشه‌های این مشکل فراتر از خطاهای فردی بوده و در ضعف‌های سیستماتیک مدیریت ورزشی نهفته است.

فقدان استراتژی بلندمدت در مدیریت ورزش، یکی از عوامل کلیدی این وضعیت محسوب می‌شود. فدراسیون‌ها غالباً تحت فشارهای کوتاه‌مدت سیاسی یا رسانه‌ای تصمیم‌گیری می‌کنند؛ جایی که جذب یک مربی خارجی سرشناس به‌عنوان نمادی از پیشرفت تلقی می‌شود، بی‌آنکه ارزیابی دقیق هزینه-فایده‌ای از این اقدام صورت گیرد. برای مثال، در فوتبال، قراردادهای ارزی سنگینی با مربیان و بازیکنان خارجی منعقد می‌شود، اما بدون آنکه دانش و تجربه آنها در ساختار داخلی ورزش کشور ادغام شود، خروجی پایدار و مؤثری ایجاد نمی‌گردد. این رویکرد بحران‌محور، منابع مالی را به‌جای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و پرورش استعدادهای بومی، به سمت هزینه‌های مقطعی و زودگذر سوق می‌دهد.

دوم، نبود شفافیت مالی و ضعف سازوکارهای نظارتی، بستر تصمیم‌گیری‌های غیرحرفه‌ای و بعضاً فسادآمیز را فراهم می‌کند. اعزام کاروان‌های بزرگ به رویدادهای بین‌المللی، شامل حضور ده‌ها همراه غیرورزشی و غیرتخصصی، اغلب با توجیه‌هایی نظیر پاداش، توصیه یا سفارش صورت می‌گیرد؛ حال آنکه در عمل، این هزینه‌های ناکارآمد بخش قابل توجهی از بودجه محدود ورزش کشور را می‌بلعد، بدون آنکه ارزش افزوده‌ای در عملکرد تیم‌ها ایجاد کند. در شرایط دشوار اقتصادی، چنین هدررفتی نه تنها منابع ارزی را تلف می‌کند، بلکه اعتماد عمومی به نظام مدیریت ورزش را نیز به شدت تضعیف می‌سازد.

سوم، تمرکز بر این مسأله نشان

مافیای دلای علیه ورزش



مسعود اقبالی

کارشناس فوتبال

در همه جای دنیا و در سطوح مدیریتی سازمان‌ها، فعالیت‌های پراساس قوانین مشخص انجام می‌شود و مدیران موظف‌اند در چهارچوب این قوانین عمل کنند. فوتبال نیز به‌عنوان یک صنعت، به‌طور طبیعی تابع مفاهیمی چون عرضه و تقاضا، درآمدزایی و هزینه است.

فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها زمانی می‌توانند در بهترین شکل ممکن هزینه‌ها و درآمد‌های خود را مدیریت کنند که از مدیران لایق و نیروهای متخصص بهره‌مند باشند.

در غیراین صورت، اگر فاقد دستورالعمل‌ها و برنامه‌ریزی‌های روشن و اصولی باشند، بدون تردید دچار نقصان شده و به تدریج به سمت نابودی حرکت خواهند کرد. در حال حاضر، سوءاستفاده‌های مالی و سیاسی‌کردن ورزش، به یکی از دلایل اصلی بدبینی مردم نسبت به این حوزه تبدیل شده است.

همچنین انعقاد قراردادهای چندمیلیاردی با مربیان خارجی، بدون در نظر گرفتن مسائل

می‌دهد که مدل مدیریتی حاکم بر ورزش کشور، بیش از حد بر وابستگی خارجی استوار شده است. در حالی که کشورهایی مانند آلمان یا ژاپن با تکیه بر توسعه درون‌زا و سرمایه‌گذاری بلندمدت بر نیروی انسانی داخلی به موفقیت رسیده‌اند، ما غالباً به راهکارهای وارداتی و فوری متوسل می‌شویم. نتیجه این رویکرد، عدم انتقال پایدار دانش، تداوم وابستگی و تشدید آسیب‌پذیری در برابر نوسانات ارزی است؛ چرخه‌ای که در نهایت به انباشت بدهی‌های فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها منجر می‌شود.

برای جلوگیری از این هدررفت، راهکارهایی عملی و ساختاری قابل طرح است. نخست، پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای قراردادهای خارجی؛ به‌گونه‌ای که هر استخدام با اهداف مشخص و قابل سنجش، مانند بهبود رتبه تیم یا تربیت و ارتقای بازیکنان داخلی، همراه باشد و پرداخت‌ها منوط به تحقق این اهداف انجام گیرد. دوم، تمرکز بر مدل هیبریدی توسعه استعداد، بدین معنا که حداقل ۷۰ درصد بودجه به برنامه‌های آکادمیک و توسعه داخلی اختصاص یابد و از مربیان خارجی صرفاً به‌عنوان مشاوران کوتاه‌مدت برای انتقال دانش استفاده شود.

در حوزه اعزام‌های بین‌المللی نیز لازم است پروتکل اعزام بهینه تدوین و اجرا شود؛ به‌طوری‌که تعداد همراهان به حداکثر ۱۵ درصد تیم اصلی محدود گردد، اولویت با نیروهای فنی و پزشکی باشد و از فناوری‌های مجازی برای کاهش هزینه‌ها بهره گرفته شود. در این چهارچوب، نقش‌ها و شرح وظایف کادر همراه باید به‌روشنی تعریف شود و قانون به هیچ‌عنوان اجازه حضور افراد نمایشی یا غیرمرتبط را صادر نکند. افزون‌بر این، ایجاد صندوق شفافیت بودجه تحت نظارت نهادی مستقل، با انتشار عمومی گزارش‌های مالی، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش فساد و افزایش پاسخگویی ایفا کند. در نهایت، ادغام مدیریت ریسک اقتصادی در استراتژی‌های ورزشی، از جمله پیش‌بینی پندهای حفاظتی در قراردادهای ارزی برای مقابله با نوسانات، ضرورتی انکارناپذیر است.

این تغییرات می‌تواند نقطه آغاز مهار هدررفت منابع و جهت‌دهی ورزش کشور به سوی پایداری باشد. در شرایط کنونی، مدیریت ورزشی ناگزیر است از رویکرد واکنش‌گرایانه فاصله گرفته و به سمت پیش‌بینی محوری حرکت کند. تنها منابع محدود امروز به سرمایه‌ای ماندگار برای نسل‌های آینده تبدیل شود.

حقوقی و تضمین‌های اجرایی، موجب از بین رفتن بخش بزرگی از بیت‌المال و تحمیل جرایم سنگین به کشور شده است. وقتی مردم محله‌ها و شهرهای کوچک کشور برای تأمین ابتدایی‌ترین امکانات ورزشی با مشکل مواجه‌اند و با موانع متعدد در ادارات ورزش استان‌ها روبه‌رو می‌شوند، طبیعی است که نسبت به قراردادهای منابع مالی هنگفتی که صرف فوتبال و مربیان بی‌کیفیت در سایر رشته‌ها می‌شود، گلا به‌مند باشند.

در چنین شرایط سخت اقتصادی، هیچ دلیلی وجود ندارد که منابع مالی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها هدر داده شود.

از سوی دیگر، دلایلیسم و مافیای دلالی با ایجاد مناسبات ناسالم، زمینه حضور بازیکنان خارجی بی‌کیفیت را در فوتبال باشگاهی کشور فراهم کرده و ورزش را به سمت نابودی سوق می‌دهد. این مافیای دلالی تلاش می‌کند مدیران را نیز به سوی خود جذب کند و متأسفانه مدیرانی که شناخت و درک درستی از فوتبال و ورزش ندارند، گاهی با این جریان‌ها همراه و به این ترتیب، زمینه‌ساز حضور بازیکنان خارجی بی‌کیفیت در ورزش کشور می‌شوند.



Iran Newspaper

«ایران» چالش بی‌انضباطی مالی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی را بررسی می‌کند

اشتباهاتی که مثل موریانه بودجه را می‌بلعند

روند می‌تواند به ورشکستگی ساختاری برخی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها منجر شود؛ وضعیتی که پیامدهای آن شامل کاهش کیفیت رقابت‌ها، افت مشارکت اجتماعی، تضعیف سرمایه اجتماعی ورزش و در نهایت فروپاشی مالی برخی رشته‌های ورزشی خواهد بود.

اصلاح ساختار مالی ورزش ایران مستلزم استقرار حاکمیت اقتصادی در ورزش، اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، الزام مدیران به پاسخگویی مالی، استفاده از تحلیل‌های اقتصادی در فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش تدریجی وابستگی به منابع دولتی است. تنها با تحقق این اصلاحات می‌توان منابع مالی ورزش کشور را از چرخه هدررفت خارج کرده و آنها را در مسیر توسعه پایدار، نخبه‌پروری و ارتقای واقعی ورزش ایران هدایت کرد.

بسکتبال و هر ۶ ماه یک مربی خارجی

گروه ورزشی- واسلین ماتیج آخرین بار در جام ملت‌های ۲۰۱۱ با تیم ملی بسکتبال ایران به مقام پنجم آسیا رسید. او در سال ۲۰۰۹ با تیم ملی به قهرمانی دست یافت و در جام جهانی ۲۰۱۰ ترکیه نیز روی نیمکت مربیگری تیم ایران نشست اما پس از نزدیک به ۱۵ سال بار دیگر به ایران بازگشت. فدراسیون بسکتبال اعلام کرده است که واسلین ماتیج به‌عنوان مربی و سوپروایزر تیم‌های ملی پایه فعالیت خواهد کرد.

نکته قابل توجه اینجاست که فدراسیون بسکتبال در سه سال گذشته همین مسیر را با مربیانی چون مهمت بچیروویچ، کاتاراج، واسلو میلوویچ و سرجان ایوانوویچ نیز طی کرده بود؛ مربیانی که همگی بوسنیایی، مونته‌نگرویی یا صرب بودند و با هدف کمک به بسکتبال پایه به خدمت گرفته شدند. به این ترتیب، فدراسیون بسکتبال برای کمک به بسکتبال پایه ایران، در عمل هر شش ماه یک‌بار مربی خارجی خود را تغییر داده است!

توسعه بسکتبال پایه یکی از چالش‌های همیشگی این رشته در ایران بوده است. اینکه هر شش ماه یک مربی خارجی با عنوان «کمک به پایه‌ها» وارد کشور می‌شود، در حالی که رده‌های پایه بیش از هر چیز به ثبات، برنامه‌ریزی بلندمدت و ساختار منسجم نیاز دارند، نشان می‌دهد مشکل اصلی نه کمبود مربی خارجی، بلکه ضعف در مدیریت، سیاست‌گذاری و نگاه کوتاه‌مدت است. واسلو میلوویچ در حالی به‌عنوان مربی بسکتبال پایه در طرح جامع استعدادپروری معرفی شد که به‌جز حضور در چند اردو، در عمل اقدام مؤثر دیگری از این مربی مونته‌نگرویی مشاهده نشد. سروشت او نیز مانند مربیان پیش از خود رقم خورد و بلیت بازگشت را در دست گرفت. حتی سرجان ایوانوویچ صرب نیز تنها سه تا چهار ماه پیش از مسابقات جوانان آسیا هدایت نیم زیر ۱۸ سال را برعهده گرفت اما مقام ششم آسیا و بار دیگر حسرت حضور در جام جهانی جوانان، سوغات او از اردن شد! اما نکته مهم و سؤال اساسی همچنان باقی است؛ دلیل تکرار این الگو و صرف این همه بودجه برای استخدام مربیان خارجی چیست؟

شده است که تنها مصرف‌کننده منابع هستند. وابستگی گسترده فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها به بودجه دولتی، بستر شکل‌گیری پدیده ریسک مدیران را فراهم کرده است. در این شرایط، مدیران به دلیل اطمینان از تأمین مالی از سوی دولت، انگیزه کافی برای کنترل هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و پاسخگویی مالی ندارند. به همین خاطر، این وضعیت منجر به اتخاذ تصمیمات پریسک و غیرکارشناسی می‌شود که تبعات اقتصادی آن در نهایت به دولت و اقتصاد عمومی کشور تحمیل می‌شود.

نبود استراتژی مالی بلندمدت، فقدان شاخص‌های ارزیابی عملکرد اقتصادی مدیران و ضعف شفافیت مالی، چرخه‌ای معیوب ایجاد کرده که در آن کسری بودجه سال به‌سال افزایش می‌یابد. تداوم این

کرده‌اند. در صورت اتخاذ تصمیمات مبتنی بر آنالیزهای دقیق فنی و اقتصادی، بخش عمده‌ای از این هزینه‌ها قابل اجتناب بود و از وارد شدن خسارت‌های بلندمدت به بدنه ورزش کشور جلوگیری می‌شد. آنچه در ساختار مالی ورزش ایران مشاهده می‌شود مصداق روشن عدم کارایی تخصیص منابع است. در شرایط محدودیت بودجه، تخصیص منابع به فعالیت‌هایی با بازده پایین نشان‌دهنده نبود نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزیابی اقتصادی و اولویت‌بندی صحیح است. در مقابل، سرمایه‌گذاری در ورزش پایه به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت با نرخ بازگشت بالا، می‌تواند منجر به تولید سرمایه انسانی، کاهش هزینه‌های آتی، افزایش خودکفایی فنی و ایجاد درآمدهای پایدار شود. بی‌توجهی به این اصل، موجب تداوم وابستگی به هزینه‌های کوتاه‌مدت و نمایشی

بدون استفاده از روش‌های نوین مدیریت مالی، تحلیل هزینه و شاخص‌های بهره‌وری، منابع محدود را به فعالیت‌هایی تخصیص می‌دهند که بازده فنی و اقتصادی پایینی دارند. نتیجه این روند، شکل‌گیری کسری بودجه‌های مزمن و افزایش وابستگی به منابع دولتی است. بررسی کارنامه مالی ورزش ایران نشان می‌دهد که به سمت ورزش پایه، استعدادیابی و توسعه زیرساخت‌های انسانی وجود دارد؛ حوزه‌هایی که نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری و موفقیت بلندمدت ورزش کشور دارند.

یکی از ریشه‌های اصلی این بحران، نبود برنامه‌ریزی مالی و فقدان نظام بودجه‌ریزی کارآمد در مدیریت فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی است. تصمیم‌گیری‌های مالی اغلب کوتاه‌مدت، واکنشی و فاقد پشتوانه تحلیل اقتصادی هستند. در چنین شرایطی، مدیران



بررسی کارنامه فدراسیون‌های ورزشی در استخدام مربیان خارجی

موفق‌ها به تعداد انگشتان یک دست!

گزارش

مه‌ری زنجیر/ استخدام مربیان خارجی یکی از چالش‌های

بزرگ فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها محسوب می‌شود، بویژه در شرایط افزایش نرخ ارز و تورم. هرچند برخی فدراسیون‌ها با انتخاب درست مربی برای تیم‌های ملی نتایج خوبی ثبت کرده‌اند، اما برخی دیگر با استخدام مربیان درجه چندم خارجی تنها هزینه دلاری سنگینی روی دست خود گذاشته‌اند.

روزهای خوش والیبال با پایتاز!

هرچند مربیان بزرگ دنیا مثل ولاسکو، کاپیچ، کوچ و لوزانو کنار تیم ملی والیبال ایران بوده و با نتایج خوب، والیبال ایران را سرزبان‌ها انداخته‌اند. اما تیم ملی روزهای بدی هم تجربه کرده است. ماژوریسو موتا پائز، مربی برزیلی، تیم ملی را در ضعیف‌ترین مقطع همراهی کرد. او با فدراسیون قراردادی حدود ۱۰ هزار دلار بست و قرار بود تا المپیک ۲۰۲۴ پاریس سرمربی تیم ملی باشد، اما تنها دو ماه کنار تیم ملی ایران ماند و پس از ناکامی در لیگ ملت‌های ۲۰۲۴، برکنار شد. با آمدن روبرتو پایتاز، تیم ملی والیبال دوباره آرام گرفت و بار دیگر امید درخشش پیدا کرد.

مربیان کوبایی ناکام در بوکس ایران

تیم ملی بوکس پس از تجربه با مربیان ایرانی، سال گذشته مربیان کوبایی را به خدمت گرفت. آندری لافیتا،

الوی تورس، فونتس و فونتانا چهار مربی کوبایی بودند که هیچ دستاورد قابل توجهی برای بوکس ایران نداشتند و فدراسیون را به محل رفت‌وآمد مربیان تبدیل کردند.

راه طولانی جودو با ممدوف

میرسامعیلی، رئیس فدراسیون جودو، پس از چند سال تعلیق، تیم ملی را به «رشاد ممدوف» سپرد؛ مربی و قهرمان اسبق جمهوری آذربایجان که علاوه بر تیم ملی، تیم‌های نوجوانان و جوانان را نیز هدایت می‌کند. جودوی ایران امسال در بازی‌های آسیایی جوانان بحرین یک مدال طلا، چهار مدال برنز و یک پنجمی کسب کرد که کارشناسان این نتیجه را خوب ارزیابی کردند. تیم ملی جودوی ۵ نفره ایران نیز با مدال برنز مریم بریظ در بازی‌های کشورهای اسلامی عملکرد قابل قبولی داشت.

فرافکنی شمشیربازی با مربیان خارجی

شمشیربازی پس از کسب مقام چهارمی در المپیک ۲۰۲۴ پاریس با پیمان فخری دچار آشفتنگی شد. رئیس فدراسیون با تأخیر در جذب مربی جدید، وضعیت را بحرانی کرد. فدراسیونی که وعده استخدام مربیان بزرگ می‌داد، در نهایت با سه مربی روسی و قراردادی حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ دلار همکاری کرد؛ رقمی که نمی‌تواند مربیان سطح جهانی را جذب کند.

هندبال بهتر از کاستیلو پیدا نکرد

فدراسیون هندبال به دلیل نبود گزینه بهتر، قرارداد دو ساله خود را با رافائل کاستیلو تمدید کرد. هرچند تیم



برخی

فدراسیون‌ها با

انتخاب درست

مربی برای

تیم‌های ملی

نتایج خوبی

ثبت کرده‌اند

اما برخی دیگر

با استخدام

مربیان درجه

چندم خارجی

تنها هزینه

دلاری سنگینی

روی دست خود

گذاشته‌اند

ریخت‌وپاش‌ها بالای جان بودجه ورزش



علی لطیفی

کارشناس فوتبال

برخی از فدراسیون‌های ورزشی ما از سیستم مدیریتی معیوبی رنج می‌برند. ورزش ایران سال‌هاست با چالش ریخت‌وپاش‌های عجیب و غیرقابل توجیه مواجه بوده، اما ما هیچ‌گاه به‌طور جدی در مسیر اصلاح این وضعیت گام برنداشته‌ایم. بر برخی از فدراسیون‌ها، اساساً سیستم مدیریتی استاندارد وجود ندارد و به جای شایسته‌سالاری و انتخاب مدیری که دانش آکادمیک این حرفه را دارد و سال‌ها عملکرد خود را اثبات کرده، افرادی صرفاً با اتکا به حمایت اعضای مجامع انتخاباتی رای می‌آورند.

نتیجه چنین روندی، گرفتار شدن برخی فدراسیون‌ها در هرج‌ومرج مدیریتی است؛ هرج‌ومرجی که خود را در قالب ریخت‌وپاش‌های مالی، جذب مربیان بی‌کیفیت، لشکرکشی اعضای هیأت رئیسه به مسابقات مختلف و انباشت بدهی‌های سنگین در باشگاه‌ها تحت مدیریت آن فدراسیون، نشان می‌دهد. از سوی دیگر، برخی فدراسیون‌ها با نونی سیستم مدیریتی «گلخانه‌ای» اداره می‌شوند؛ به این

معنا که بخشی از امور بر اساس تخصص پیش می‌رود، اما همان مدیر متخصص به‌سادگی کنار گذاشته شده و مدیری ناموفق جایگزین او می‌شود؛ مدیری که بار دیگر، ساختاری را که تا حدی شکل گرفته، تخریب می‌کند و همه چیز را از نو و بدون برنامه می‌سازد.

در حوزه باشگاه‌داری نیز دقیقاً به همین منوال رفتار کرده‌ایم. برای مثال، در یکی از باشگاه‌های پایتخت، پیش از آنکه این باشگاه به مجموعه هلندیک واگذار شود، بدهی‌های سنگینی به بار آورد که ریشه آنها در عملکرد مدیریت وقت بود؛ با این حال تا به امروز به‌روشنی مشخص نشد این بدهی‌ها چگونه و در چه مسیری شکل گرفته‌اند.

ورزش کشور باید به سمتی حرکت کند که به جای ادامه دادن یک ساختار معیوب، شجاعت تخریب اصولی آن را داشته باشد و با اصلاح بنیادین ساختار، دوباره در مسیری درست و سالم پرورش یابد. متأسفانه در برخی مدیریت‌های ورزشی شاهد تخصص‌محوری نیستیم و افراد در جایگاه‌هایی کاملاً نامرتب قرار می‌گیرند. اگر به شایسته‌سالاری بایبند نباشیم، نه تنها با بحران بودجه مواجه خواهیم شد، بلکه خطر فروپاشی اقتصادی ورزش کشور نیز دراز

انتظار نخواهد بود.