

ساختار معیوب مدیریتی

عامل نبود زیرساخت



محمد مهدی فروزین رئیس فراکسیون ورزش مجلس

نبود مکانیسمی شفاف، قانونمند و مبتنی بر شایستگی برای جذب مدیران دو باشگاه سرخابی، مهم‌ترین عاملی است که اجازه نداده این دو باشگاه صاحب ورزشگاه اختصاصی شوند. در واقع، چه در دوره‌ای که این باشگاه‌ها به‌صورت دولتی اداره می‌شدند و چه اکنون که ساختاری خصولتی دارند، تصمیم‌گیری‌ها در هر دو باشگاه اغلب احساسی، رفاقتی یا

متأثر از توصیه‌هایی خارج از چارچوب فوتبال بوده است. از سوی دیگر، هیچ‌گاه از مدیران عامل باشگاه‌ها برنامه‌ای مشخص مطالبه نشده تا بر اساس آن بتوان عملکرد باشگاه و مدیران را ارزیابی و قضاوت کرد یا به آنها نمره داد. اگر قرار باشد تحول مثبتی در دو باشگاه بزرگ فوتبال ایران رخ دهد، گام نخست انتخاب مدیران عامل از میان افراد شایسته است؛ بدون نگاه غیرفوتبالی و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی، البته این مدیران جدید نیز باید بر اساس برنامه‌ای مدون و قابل ارزیابی انتخاب شوند. زمانی که مکانیسم‌های درست رعایت نشود، طول عمر مدیریت افزایش نخواهد یافت و در نتیجه، مدیریت‌ها بی‌ثبات، فسلی و کوتاه‌مدت خواهند بود. به همین دلیل، دو باشگاه استقلال و پرسپولیس سالیان متمادی در عرصه بین‌المللی و همچنین در حوزه مسائل سرمایه‌ای داخلی دچار خسارت شده‌اند. در این باشگاه‌ها اساساً مفهومی به نام رده‌های پایه جایگاه واقعی ندارد و آکادمی‌ها رها شده‌اند؛ مگر در مواردی که پیشکسوتی از سر دلسوزی و به‌صورت مقطعی مسئولیت کار را برعهده بگیرد و با بازیکنان پایه فعالیت کند که حتی در این شرایط نیز از حمایت لازم برخوردار نمی‌شود.

اگر تک‌ستاره‌ای هم در این تیم‌ها ظهور کند، معمولاً در تیم بزرگسالان مورد توجه قرار نمی‌گیرد تا زمانی که به تیمی بی‌نام‌نشان منتقل شود و با درخشش در آن تیم به چشم بیاید؛ سپس با صرف هزینه‌های گزاف دوباره به این باشگاه‌ها بازگردانده می‌شود. این مسأله نیز به‌خوبی نشان‌دهنده سوءمدیریت و نبود تعهد کافی به منافع دو باشگاه است. البته ساختار در باشگاه پرسپولیس تا حدی اصلاح شده و ساختار مدیریتی آن نسبت به گذشته بهتر و قابل دفاع‌تر است، به شرط آنکه پس از پایان برنامه کوتاه‌مدت، تمرکز بر برنامه‌های میان‌مدت و سپس بلندمدت قرار گیرد؛ اتفاقی که می‌تواند به جامعه فوتبال

و هواداران امیدواری برای بهبود شرایط بدهد.

در شرایط فعلی، سرخابی‌ها باید با پشتوانه هواداران میلیونی خود، دست‌کم دو یا سه زمین تمرینی و یک ورزشگاه اختصاصی برای برگزاری مسابقات در اختیار داشته باشند، اما ساختار معیوب مدیریتی این امتیاز را از دو تیم پرافتخار و باسابقه سلب کرده است. باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس امروز با مشکل اعتبار مواجه نیستند و حتی هر مکانی را که برای ساخت مجموعه ورزشی انتخاب کنند، هم حاکمیت از آن استقبال می‌کند و هم مردم برای تحقق آن کمک خواهند کرد. بزرگ‌ترین اقدام پس از واگذاری این باشگاه‌ها به بخش خصوصی، با تصویب «قانون نظام باشگاه‌داری» توسط فراکسیون ورزش مجلس شورای اسلامی انجام شده و حتی آیت‌م ساخت ورزشگاه نیز در این قانون پیش‌بینی شده است.

در واقع، فراکسیون ورزش مجلس، وزارت ورزش و جوانان و سازمان خصوصی‌سازی، زمینه‌های لازم را برای فعالیت و پیشرفت این باشگاه‌ها فراهم کرده‌اند و اکنون نوبت مدیریت باشگاه‌هاست که دست به کار شوند و هرچه سریع‌تر این اتفاق بزرگ و ماندگار را رقم بزنند.

معضل نبود استادبوم

بلای جان آبی و قرمز



امیر واعظ آشتیانی کارشناس مدیریت

بحران نداشتن زمین و ورزشگاه مناسب برای برگزاری مسابقات رسمی، سال‌هاست که در فوتبال ایران به یک معضل ساختاری تبدیل شده است. روایت‌های تکراری از تیم‌هایی که زمین در اختیار ندارند، ورزشگاه‌های غیراستاندارد، جا به جای‌های عجیب میان استان‌ها و برگزاری مسابقات در شهرهایی غیر از شهر میزبان،

تصویری نگران‌کننده از فوتبال حرفه‌ای ایران ترسیم کرده است. استقلال و پرسپولیس، که هر یک دارای دارایی‌ها و برندهایی با ارزش چند هزار میلیارد تومان هستند، سال‌هاست اسیر مدیریت‌هایی بوده‌اند که

حتی در ساده‌ترین امور، از جمله جذب بازیکن، با چالش مواجه‌اند.

طبیعی است که دو تیم آبی و قرمز پایتخت در چنین شرایطی نه‌تنها موفق به ساخت ورزشگاه اختصاصی نشده‌اند، بلکه حتی از داشتن زمین تمرین اختصاصی نیز محروم مانده‌اند. دو ورزشگاه قرضی این باشگاه‌ها نیزاین روزها با تهدید بازپس‌گیری روبه‌روست و چنین به نظر می‌رسد که این دو باشگاه در تمام این سال‌ها، بیش از آن‌که به دست آورده باشند، صرفاً از داشته‌های خود گسسته‌اند. در مجموع باید گفت ورزش ایران اساساً نتیجه‌گراست؛ رویکردی که آثار آن در تمامی سطوح قابل مشاهده است. زمانی که فوتبال حرفه‌ای نیست و مدیران آن نیز با تفکر حرفه‌ای تصمیم‌گیری نمی‌کنند، نگاه مدیریتی به‌طور طبیعی صرفاً معطوف به نتیجه‌گرایی کوتاه‌مدت می‌شود. در چنین فضایی، اعتقادی به توسعه زیرساخت‌ها وجود ندارد و منابع مالی، صرف هزینه‌های اغلب بیبوهه می‌شود. از سوی دیگر، سازمان خصوصی‌سازی نیز برای دو باشگاه پایتخت‌نشین و مالکان فعلی آنها، تکلیف روشنی تعیین نکرده است تا شرایط به مرحله‌ای برسد که این باشگاه‌ها قابلیت عرضه و فروش سهام در بورس را داشته باشند و دولت بتواند به‌طور کامل از مالکیت آنها خارج شود. برای هواداران فوتبال در ایران نیز چیزی جز سردرگمی و فرسایش روانی باقی نمانده است. در حالی که کشورهای همسایه ستاره جذب می‌کنند و میزبان جام جهانی می‌شوند، فوتبال ایران حتی برای میزبانی مسابقات لیگ داخلی خود نیز با مشکل مواجه است.

سینا حسینی / تداوم سریال «خانه‌به‌دوشی»

استقلال و پرسپولیس در فصل بیست‌وپنجم، به‌روشنی پرده از یک ضعف ساختاری و مزمن در سطح مدیریت این دو باشگاه برمی‌دارد؛ وضعی که ریشه آن را باید در بی‌توجهی مزمن به توسعه زیرساخت‌های استاندارد جست‌وجو کرد.

مدیران استقلال و پرسپولیس در چرخه تصمیم‌گیری خود، هیچ‌گاه مقوله زیرساخت را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در دستور کار قرار ندادند و در عوض، با هزینه‌کرد گسترده منابع مالی به سمت نتیجه‌محوری کوتاه‌مدت حرکت کردند تا از این مسیر، عمر مدیریتی خود را تمدید کنند.

پیامد چنین رویکردی، امروز به شکل مشکلی جدی در حوزه زیرساخت، گریبانگیر دو



مدیر سابق تیم فوتبال استقلال در گفت‌وگو با «ایران»:

هنوز زیرساخت استاندارد برای مدیران باشگاه‌ها دغدغه نیست

مهری رحبهر / ایمان عالمی، مدیر سابق تیم

فوتبال استقلال، با تأکید بر اینکه داشتن ورزشگاه اختصاصی یکی از شروط اصلی حرفه‌ای‌گری برای تیم‌های لیگ برتری است، دلیل محرومیت سرخابی‌ها از این امتیاز را نبود ورزشگاه‌های استاندارد در

تهران می‌داند و می‌گوید: «تهران برخلاف بسیاری از شهرستان‌ها با کمبود و ضعف زیرساخت‌های ورزشی دست‌وپنجه نرم می‌کند. در واقع، اگر هم ورزشگاهی وجود دارد، با مشکلات متعددی مواجه است. به‌عنوان مثال، اگر استقلال بخواهد در

نقش تعیین‌کننده زیرساخت اختصاصی استاندارد



سید میرشاد ماجدی رئیس هیأت فوتبال استان تهران

استقلال و پرسپولیس نه فقط دو باشگاه فوتبال، بلکه بخشی از هویت اجتماعی و ورزشی کشور هستند. قدمت، ریشه و جایگاه ویژه این دو باشگاه در دل میلیون‌ها هوادار، مسئولیت مدیران ورزش را دوچندان می‌کند تا نگاه توسعه‌محور و آینده‌نگر به زیرساخت‌های آنها داشته باشند.

یکی از مهم‌ترین نیازهای امروز این دو باشگاه بزرگ، برخورداری از ورزشگاه اختصاصی است؛ موضوعی که سال‌ها درباره آن صحبت شده اما هنوز به سرانجام نرسیده است. فوتبال امروز تنها در زمین مسابقه خلاصه نمی‌شود؛ جلوه‌های بصری، خدمات

سرپرست اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در گفت‌وگو با «ایران»:

باید ساختار تصمیم‌گیری در استقلال و پرسپولیس تغییر کند

پریسا غفاری / تیم‌های استقلال و پرسپولیس برای استقلال و پرسپولیس به چالشی بزرگ تبدیل خواهد شد و در صورتی که مدیران این دو باشگاه راه‌حلی عملی و پایدار برای آن اتخاذ نکنند، در آینده‌ای نزدیک با بحرانی جدی و دردسرساز مواجه خواهند شد.

حبیب ستوده‌نژاد، سرپرست اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، با تأکید بر ضرورت برخورداری دو باشگاه تهرانی از ورزشگاه اختصاصی، به «ایران» می‌گوید: «برای خروج از بحران زیرساختی فوتبال ایران، دولت و شهرداری باید از نقش مجری فاصله بگیرند و در جایگاه تسهیل‌گر ایفای نقش کنند.» او در ادامه توضیح می‌دهد: «مواردی همچون واگذاری زمین مناسب در اطراف تهران، تسهیل فرآیند صدور مجوزها، ارائه زمین‌های حمایتی محدود اما مؤثر، تعریف منابع درآمدی پایدار برای بهره‌بردار و ایجاد چهارچوبی روشن برای مشارکت بخش خصوصی، از جمله مهم‌ترین الزامات آغاز

«ایران» ضعف مدیران استقلال و پرسپولیس در ایجاد زیرساخت استاندارد را بررسی می‌کند

رویافروشی زیر سایه خانه‌به‌دوشی

باشگاه بزرگ فوتبال ایران شده است. فقدان آینده‌نگری مدیران استقلال و پرسپولیس در یک دهه اخیر باعث شده است که این دو باشگاه هیچ توجهی به موضوع سرنوشت‌ساز توسعه زیرساخت‌های استاندارد نداشته باشند. به همین دلیل، امروز استقلال و پرسپولیس در زمره معدود باشگاه‌های فوتبال آسیا قرار گرفته‌اند که همچنان از نداشتن ورزشگاه اختصاصی رنج می‌برند و ناچارند برای جبران این ضعف بنیادین، هر هفته در ورزشگاهی متفاوت به میدان بروند.

اگر مدیران این دو باشگاه در سال‌های گذشته، به‌جای استخدام‌های پرهزینه و اغلب غیرضروری بازیکنان و مربیان داخلی و خارجی و هدررفت گسترده منابع مالی، مسیر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های استاندارد

و خیره‌کننده در کارنامه این دو باشگاه

ثبت شود. مرور عملکرد و نتایج استقلال و پرسپولیس در یک دهه گذشته به‌وضوح نشان می‌دهد که این دو باشگاه نه‌تنها در حوزه نتیجه‌گیری به دستاوردی چشمگیر سالیانه میلیارد‌ها تومان صرف قراردادهای کوتاه‌مدت و پریسک‌شود؛ آن‌هم با این امید واهی که کسب چند نتیجه مقطعی در رقابت‌های داخلی و آسیایی، بتواند پوششی بر ضعف‌های مدیریتی باشد و مدیران وقت را در قامت «مدیران برنده» به هواداران معرفی کند.

نتیجه این تفکر غیرحرفه‌ای، چیزی جز بدهی‌های انباشته، پرونده‌های متعدد انضباطی در نهادهای بین‌المللی و ناگامی‌های نکتہ تأمل‌برانگیز آنجاست که طی سال‌های اخیر، بارها مدیران این دو باشگاه برای

از سوی دیگر، کیفیت زمین چمن نیز استاندارد لازم را ندارد. به همین دلیل، سرخابی‌ها ناچار می‌شوند در شهر قدس بازی کنند یا حتی میزبانی را به شهر دیگری بسپارند؛ به طوری که استقلال ترجیح می‌دهد در بیز بازی کند یا پرسپولیس در اراک. در مجموع، زیرساخت‌های ورزشی تهران نیازمند به‌روزرسانی جدی است.» مدیرسابق تیم فوتبال استقلال، واگذاری ورزشگاه تختی به این باشگاه را تصمیمی نادرست می‌داند و تصریح می‌کند: «نمی‌دانم این تصمیم بر چه مبنایی گرفته شده است. به‌جای اینکه ورزشگاه تختی به استقلال واگذار شود و ورزشگاه دیگری به پرسپولیس، باید ورزشگاه آزادی برای هر دو تیم آماده شود. وقتی سرخابی‌ها مدعی حضور در کورس قهرمانی آسیا هستند، امکانات زیرساختی آنها نیز باید مطابق با پروتکل‌های AFC برای برگزاری مسابقات باشد.»

عالمی همچنین دخالت سرمربیان در تصمیمات عمرانی باشگاه‌ها را اشتباهی محض می‌داند و می‌گوید: «فوتبال حرفه‌ای ساختار مشخصی دارد و متأسفانه دخالت سرمربی در تصمیمات باشگاه، بویژه در امور عمرانی، اشتباهی است که بارها تکرار شده و نتیجه‌ای جز عبقگرد نداشت‌ه است. زمانی که در باشگاه حضور داشتیم و با سیدورف صحبت می‌کردم، او به‌دنبال اداره باشگاه با تمرکز بر ساختار بود، اما در بسیاری از مواقع سرمربی به‌جای تمرکز بر مسائل فنی تیم، در امور عمرانی، ساخت‌وسازها و حتی تیم‌های پایه نیز دخالت می‌کرد. این در حالی است که نتیجه‌گیری برای تیم‌ها اهمیت بالایی دارد و اگر نتیجه‌ای حاصل نشود، همه

چیز زیر سؤال می‌رود؛ حتی زیرساخت‌ها نیز دست‌خوش تغییرمی‌شوند. با آمدن هر سرمربی جدید، تفکر تازه‌ای وارد می‌شود و همین مسأله، مشکلات را تشدید می‌کند. در حالی که مدیر باشگاه باید تصمیم‌گیرنده اصلی باشد و سرمربی صرفاً بر نتایج و عملکرد فنی تیم تمرکز کند.» او در ادامه، تفاوت دو تیم چزرگ تهرانی با تیم‌های شهرستانی را در میزان حمایت‌های استانی می‌داند و می‌گوید: «یکی از دغدغه‌های تیم‌های بزرگ با هواداران فراوان، بستن قرارداد با بازیکنانی است که بتوانند در لیگ عملکرد خوبی داشته باشند و در کورس قهرمانی باقی بمانند. به همین دلیل، در یکی دو سال اخیر بانک‌ها و هلدینگ‌ها به‌عنوان اسپانسرवाद عمل شده‌اند تا از نظر مالی به این تیم‌ها کمک کنند. در مقابل، تیم‌های شهرستانی مانند ذوب‌آهن، فولاد، سپاهان و چادرملو تحت پوشش کارخانه‌ها و صنایع شهر خود هستند و از نظر مالی و حتی زیرساختی شرایط بهتری دارند. در واقع، حمایت استان‌ها باعث می‌شود این باشگاه‌ها با خیال آسوده‌تری تمام تمرکز خود را روی استعدادیابی بگذارند، در حالی که دو تیم بزرگ تهران از چنین ساختاری محروم‌اند.» عالمی در پایان توضیح داد: «تردیدی نیست که یک باشگاه حرفه‌ای، نیازمند زیرساخت‌های اختصاصی و حرفه‌ای است؛ همانند بایرن مونیخ که چندین زمین تمرینی و یک ورزشگاه اختصاصی در اختیار دارد. اما در تهران، متأسفانه هنوز خبری از ورزشگاه اختصاصی نیست و تیم‌ها بیشتر در رقابت برای جذب بازیکن قرار دارند تا اینکه به‌صورت ریشه‌ای در مسیر توسعه زیرساخت‌ها گام بردارند و متأسفانه هنوز زیرساخت استاندارد برای مدیران باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس دغدغه نیست.»

است. واقعیت این است که در حوزه ساخت و توسعه زیرساخت‌های ورزشی عقب‌ماندگی داریم و باید با نگاهی دلسوزانه و برنامه‌ریزی دقیق، این فاصله را جبران کنیم. اگر استقلال و پرسپولیس صاحب ورزشگاه‌های اختصاصی، جمع‌وجور و استاندارد شوند، می‌توان ورزشگاه آزادی را به برگزاری مسابقات بزرگ، بین‌المللی و پرتماشاگر اختصاص داد و از بروز مشکلات فعلی جلوگیری کرد. امیدوارم با برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت هزینه‌ها و همراهی دستگاه‌های مسئول، به سمتی حرکت کنیم که این دو باشگاه بزرگ و مردمی، در شأن نام و تاریخ خود، صاحب ورزشگاه‌های اختصاصی شوند و فوتبال تهران و ایران از این مسیر منتفع گردد.



تهران دو کمپ حجازی و شهید کاظمی را «اکنون پرسپولیس درخواستی در این زمینه ارائه نکرده است، اما باید منتظر تصمیم وزیر ماند. این احتمال وجود دارد که ورزشگاه تختی در اختیار هر دو باشگاه تهرانی قرار بگیرد. در آن صورت، هر دو تیم موظف خواهند بود در مسیر ترمیم و آماده‌سازی این مجموعه اقدام کنند.» ستوده‌نژاد در پایان، با اشاره به سابقه همکاری دولت و شهرداری با باشگاه‌های فوتبال، می‌کند: «در سال ۱۳۹۴، شهرداری