

## یادداشت

سجاد انوشیروانی  
رئیس فدراسیون وزنه برداری

## مدیریت هزینه، اولویت ضروری

مدیریت هزینه‌ها و اولویت‌بندی برنامه‌های داخلی و خارجی، بهترین اقدامی است که هر فدراسیون می‌تواند در دوران پس از جنگ انجام دهد. قطعاً باید درک کنیم که در شرایط فعلی، ورزش در اولویت دولت قرار ندارد؛ چراکه در کشور اولویت‌های مهمتری وجود دارد که طبیعتاً دولت باید به آنها بپردازد.

برای رؤسای فدراسیون‌ها و مدیران ورزشی، یکی از اقدامات ضروری، کاهش وابستگی به منابع محدود و ایجاد تنوع در جذب اسپانسرهای قوی است؛ به‌گونه‌ای که وابستگی به بودجه دولت به حداقل برسد تا حتی در سخت‌ترین شرایط نیز بتوان بدون مشکل به فعالیت ادامه داد. دستیابی به نگاه مشترک میان مسئولان، بویژه در حوزه‌های اقتصادی، فرآیندی زمان‌بر اما ضروری است که تحقق آن نقش تعیین‌کننده‌ای در عبور از چالش‌ها دارد. در فدراسیون وزنه‌برداری نیز تلاش شده است که در برگزاری اردوهای وقفه‌ای ایجاد نشود و تا حد امکان، بازاریابی آسپیدیدگی‌های فدراسیون بر اساس برآوردهای انجام‌شده دنبال شود. همچنین در این شرایط جذب اسپانسر بسیار دشوار است، اما خوشبختانه بانک صادرات حمایت خود را اعلام کرده و وزارت ورزش نیز در تلاش است تا به طرق مختلف حمایت‌های لازم را انجام دهد. مهم‌ترین بخشی که آسیب دیده، لیگ‌های ما هستند که وابستگی زیادی به هلدینگ‌هایی چون فولاد مبارکه، ذوب‌آهن، نفت‌آهواز و سایر مجموعه‌ها دارند. در حال حاضر منتظر هستیم تا وضعیت این مجموعه‌ها مشخص شود؛ سپس با برنامه‌ریزی صحیح، می‌توان باشگاه‌های جدیدی را به این رشته جذب کرد تا پویایی لیگ حفظ شود، چراکه شناسایی استعدادها از دل همین مسابقات صورت می‌گیرد. همچنین هیأت‌های استانی از نظر مالی وابستگی شدیدی به فدراسیون‌ها و دولت دارند. لازم است آنها را با توجه به ظرفیت‌های بالقوه هر استان، به جذب اسپانسر ترغیب کنیم تا با توسعه استعدادها، بتوانند تیم‌های قدرتمندی برای حضور در لیگ آماده کنند. در نهایت، مهم‌ترین اقدام فدراسیون ما، اولویت‌بندی و مدیریت اعزازها بر اساس ضرورت است.

منابع و توان خود را بر رویادهایی متمرکز خواهیم کرد که برای المپیک و مسابقات جهانی اهمیت بیشتری دارند. در مجموع، جامعه ورزشی باید شرایط را به‌درستی مدیریت کند تا کشور در این مقطع حساس به موفقیت دست یابد و پس از آن، با همفکری و هم‌صدایی با وزارت ورزش، مسیر سیاست‌گذاری‌های جدید را ترسیم کنیم.

## یادداشت

حسین توکی  
سرمرئی تیم ملی پاراونه برداری

## کیفیت باید اولویت اصلی باشد

در شرایط جنگی، ورزش زمانی در اولویت قرار می‌گیرد که ساختارهای اساسی کشور، امنیت و آرامش روانی مردم تأمین شده باشد. تا زمانی که کیان و ایستادگی ملی در خطر است، افتخارآفرینی ورزشی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. اما این به معنای تعطیلی ورزش حرفه‌ای نیست. در حال حاضر، با وجود شرایط جنگی، برنامه‌های ورزشی متوقف نشده است. اردوهای تیم‌های ملی برپاست و ورزشکاران به فعالیت خود ادامه می‌دهند. نمونه‌های عینی این مدعا، اعزام تیم‌های کشتی‌توانی آزاد و فرنگی به بیسکیت با سفر زمینی و خستگی بسیار، برای کسب عنوان قهرمانی آسیا یا درخشش نوجوانان تکواندو در شیب چانگ جهانی و برافراشتن پرچم ایران است. این ورزشکاران در بدترین شرایط تمرکز و آرامش روانی، جنگ را دیدند و از اعتبار ایران دفاع کردند. نکته فانی‌الاهمیت این است که در این برهه، باید هدف‌گذاری مدیران ورزشی معطوف به مدیریت بحران باشد. مدیرانی که خود قهرمانان دیروز هستند، با تعصب و اعتقاد کار می‌کنند. شاکله ورزش حرفه‌ای نیازمند فضای سالم و آرام است، اما در شرایط اضطراری، اصل را باید بر کیفیت گذاشت، نه کمیت. کیفیت هزینه‌گر نیست؛ بلکه محصول خواست، تعصب و باور جمعی است.

## «ایران» ضرورت تغییر نگرش وابستگی ورزش به منابع دولتی را بررسی می‌کند

## جراحی اقتصادی برای عبور از پیچ قهرمانی

## پرونده

## سینا حسینی

دبیر گروه ورزش

اول هر دولتی، بازسازی زیرساخت‌های حیاتی و احیای اقتصاد ملی است. در چنین وضعیتی، طبیعی است که ورزش در سلسله‌مراتب تخصیص منابع، جایگاه پایین‌تری پیدا کند. اما این «کاهش اولویت» الزاماً به معنای «توقف» نیست، بلکه می‌تواند نقطه آغاز یک دگردیسی ساختاری باشد؛ دگردیسی‌ای که در صورت مدیریت صحیح منابع حتی به تقویت بنیان‌های ورزش حرفه‌ای منجر شود.

تجربه‌های تاریخی نشان می‌دهد که بحران اگر با اصلاحات هوشمندانه همراه شود، پس می‌تواند به سکوی پرتاب تبدیل شود. پس از جنگ جهانی دوم، کشورهایی چون آلمان و ژاپن با اقتصادی ویران و زیرساخت‌هایی تخریب‌شده مواجه بودند. با این حال، این

کشورها با تکیه بر اصلاحات ساختاری، بویژه در حوزه مدیریت و تأمین مالی ورزش، توانستند نه تنها عقب‌ماندگی‌ها را جبران کنند، بلکه به قدرت‌های برتر ورزشی جهان تبدیل شوند. در آلمان، شکل‌گیری نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و اتکای کمتر به منابع دولتی، به رشد پایدار ورزش انجامید. ژاپن نیز با پیوند زدن ورزش به صنعت، آموزش و فرهنگ کار جمعی، الگویی متفاوت اما موفق ارائه کرد.

این تجربه‌ها یک پیام روشن برای ورزش ایران دارند: استقلال مالی و حرفه‌ای‌سازی، پیش شرط بقا و پیشرفت ورزش در شرایط بحران است. در ایران نیز، وابستگی مزمن فدراسیون‌ها به بودجه‌های دولتی، سال‌هاست که به‌عنوان یک چالش ساختاری مطرح شده است. اما اکنون

شرایط پسا‌جنگ، این چالش را از یک «گزینه اصلاحی» به یک «ضرورت اجتناب‌ناپذیر» تبدیل کرده است.

اگرچه برخی فدراسیون‌ها در گذشته در برابر کاهش وابستگی به منابع دولتی مقاومت نشان داده‌اند، اما واقعیت اقتصادی جدید، مجالی برای تداوم این رویکرد باقی نمی‌گذارد. حرکت به‌سوی جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، توسعه حق پخش، بازاریابی حرفه‌ای و ایجاد برند‌های ورزشی، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه تنها مسیر ممکن برای عبور از تنگنای پیش‌رو است.

در این میان، نقش سیاستگذار نیز باید از «تأمین‌کننده مستقیم» به «تنظیم‌گر و تسهیل‌گر» تغییر یابد. دولت می‌تواند با ایجاد بسترهای حقوقی شفاف، ارائه مشوق‌های مالیاتی

و تضمین امنیت سرمایه‌گذاری، مسیر ورود بخش خصوصی به ورزش را هموار کند؛ مدلی که در بسیاری از کشورهای موفق به اجرا درآمده و نتایج مطلوبی نیز به همراه داشته است.

باید پذیرفت که ورزش ایران در یک نقطه عطف تاریخی ایستاده است. عبور موفق از این آزمون، نه در گرو تزیین منابع بیشتر، بلکه در گرو بازتعریف مدل سیاست‌گذاری، اصلاح ساختارها و پذیرش قواعد اقتصاد ورزش است. اگر این تغییر نگرش به‌درستی صورت گیرد، بحران‌های مالی پسا‌جنگ، که امروز به دغدغه‌ای برای جامعه ورزش تبدیل شده‌اند، می‌توانند به فرصتی برای تولد دوباره ورزش ایران بدل شوند؛ ورزشی که این بار، نه بر پایه اتکا به دولت، بلکه بر شانه‌های یک نظام حرفه‌ای و پایدار استوار خواهد بود.



## دولت شاید در برخی حوزه‌ها مانند ساخت

و توسعه

زیرساخت‌هایی

چون سالن

۱۲ هزار نفری

آزادی، نقش

داشته باشد، اما

مطمئن باشید

ورزش متوقف

نخواهد شد و از

دل باشگاه‌های

کوچک، مسیر

رشد خود را

ادامه می‌دهد



کمیته ملی المپیک

## رئیس اسبق کمیته ملی المپیک در گفت‌وگو با «ایران»:

## نجات اقتصاد ورزش

## بدون جراحی مدیریت ممکن نیست

## با حضور مربیان خارجی در تیم‌های ورزشی کاملاً مخالفم

## گفت و گو

## پرسا غفاری

خبرنگار

پس از پایان جنگ، بخش قابل توجهی از بودجه عمومی کشور به سمت بخش‌هایی هدایت خواهد شد که برای بقا و بازسازی کشور ضروری‌تر از سایر حوزه‌ها هستند. به همین دلیل، ورزش معمولاً در اولویت‌های اول دولت قرار نمی‌گیرد.

اما با این حال کلیت امر ورزش در داخل کشور نباید به هیچ عنوان به حالت تعلیق یا تعطیل در آید. بلکه باید به سمت روش‌هایی حرکت

کرد که در آن، فعالیت‌های ورزشی از وابستگی به بودجه‌های دولتی فاصله گرفته و منابع مورد نیاز خود را از مسیرهای جایگزین تأمین کنند. برای بررسی این موضوع، به سراغ مصطفی هاشمی طبا، رئیس اسبق سازمان تربیت بدنی، رفتیم و با او در این باره گفت‌وگویی انجام داده ایم:

با توجه به اولویت‌های موجود پس از جنگ برای دریافت بودجه چگونه می‌توان چرخه ورزش را حفظ کرد و حرکت آن را تداوم بخشید؟

قطعاً چرخه ورزش به حرکت خود ادامه می‌دهد. شاید تنها لیگ‌های برتر با مشکل مواجه شوند. آن هم به این دلیل که در دوره‌ای قرار داریم

که مشخص نیست در وضعیت جنگ هستیم یا آتش‌بس. با این حال، مشاهده می‌کنید که تیم‌های کشتی فرنگی و دانشگاه آزاد در همین بحبوحه جنگ اعزام شدند و با جام قهرمانی بازگشتند، یا تکواندوکاران نوجوان ما در مسابقات جهانی همچنان در حال رقابت هستند.

آیا ممکن است جنگ باعث شود ورزش از وابستگی به دولت فاصله بگیرد؟

من اساساً با این دیدگاه که ورزش به دولت وابسته است موافق نیستم؛ بلکه ورزش در اختیار مردم است. دولت شاید در برخی حوزه‌ها، مانند ساخت و توسعه زیرساخت‌هایی چون سالن ۱۲ هزار نفری آزادی، نقش داشته باشد، رقابت هستند.

اما مطمئن باشید ورزش متوقف نخواهد شد و از دل باشگاه‌های کوچک، مسیر رشد خود را ادامه می‌دهد.

یعنی معتقدید اسپانسرهای فعلی باشگاه‌ها دولتی نیستند؟

بله. به عنوان نمونه می‌توان به فولاد مبارکه اشاره کرد؛ سهامداران این مجموعه مردم هستند و تنها در بخش سیاست‌گذاری وزارت صمت تبعیت می‌کنند. در حال حاضر



## دولت شاید در برخی حوزه‌ها مانند ساخت

و توسعه

زیرساخت‌هایی

چون سالن

۱۲ هزار نفری

آزادی، نقش

داشته باشد، اما

مطمئن باشید

ورزش متوقف

نخواهد شد و از

دل باشگاه‌های

کوچک، مسیر

رشد خود را

ادامه می‌دهد



## دولت شاید در برخی حوزه‌ها مانند ساخت

و توسعه

زیرساخت‌هایی

چون سالن

۱۲ هزار نفری

آزادی، نقش

داشته باشد، اما

مطمئن باشید

ورزش متوقف

نخواهد شد و از

دل باشگاه‌های

کوچک، مسیر

رشد خود را

ادامه می‌دهد

نیز اگر فولاد مبارکه یا فولاد خوزستان با مشکلاتی مواجه شده‌اند، به دلیل کاهش درآمد ناشی از آسیب به کارخانه‌هاست و ارتباط مستقیمی با دولت ندارد. البته ممکن است در مواردی، باشگاه‌های خصوصی به دلیل ورشکستگی، در افسای تعهدات خود نسبت به ورزشکاران دچار مشکل شوند.

پس هلدینگ خلیج فارس، بانک شهر، آومینوم اراکو و ذوب‌آهن که حامی تیم‌های لیگ فوتبال هستند، دولتی محسوب نمی‌شوند؟

این باشگاه‌ها به‌طور کامل وابسته به دولت نیستند؛ سرمایه‌گذاران و سهامداران آنها مردم هستند. واقعاً، «زیر نظر بودن» با «متعلق بودن» تفاوت دارد. ضمن آنکه تمام ورزش کشور محدود به این باشگاه‌ها نیست؛ در حال حاضر حدود ۸۰ تا ۹۰ هزار باشگاه ورزشی در کشور فعال هستند که به فعالیت خود ادامه می‌دهند. ممکن است در مقاطعی با محدودیت مواجه شوند، اما تداوم فعالیت خواهند داشت.

بسیاری از کشورها مانند آلمان و ژاپن پس از جنگ، ورزش قدرتمندتری نسبت به گذشته ساختند. آیا این به دلیل نگاه صنعتی به ورزش نبود؟

نمی‌دانم چرا این روزها در محافل کارشناسی، بحث اقتصاد ورزش و صنعتی شدن آن مطرح شده است. بهتر است ابتدا تعریف دقیقی از «صنعت ورزش» ارائه شود.

از این منظر که لیگ‌های ما ارزش‌گذاری نمی‌شوند، بسیاری از کالاهای ورزشی در داخل تولید نمی‌شود و سهم ورزش از تولید ناخالص ملی ناآزاده گرفته شده است؛ آیا به نوعی یک ظرفیت بزرگ را ناآزاده گرفته‌ایم؟

با این برداشت موافق نیستم. مشکل اصلی این است که به دلیل نبود درآمدزایی در ورزش، هزینه‌ها صرفاً بر اساس بودجه سنجیده می‌شوند. زمانی که سود بانکی حدود ۲۲ درصد است، طبیعی است که سرمایه‌گذاران ترجیح دهند سرمایه خود را در بانک‌ها نگه دارند. اما اگر ورزش با اشتغال و درآمدزایی همراه شود، سرمایه‌ها به جای بانک‌ها به سمت ورزش هدایت خواهند شد. در واقع، اقتصاد ورزش به‌روشنی مدیریت آن بازمی‌گردد. برای نجات اقتصاد ورزش نیاز به جراحی مدیریت داریم؛ هرچه فعالیت‌های ورزشی پویاتر باشد، ظرفیت درآمدزایی نیز افزایش می‌یابد.



## دولت شاید در برخی حوزه‌ها مانند ساخت

و توسعه

زیرساخت‌هایی

چون سالن

۱۲ هزار نفری

آزادی، نقش

داشته باشد، اما

مطمئن باشید

ورزش متوقف

نخواهد شد و از

دل باشگاه‌های

کوچک، مسیر

رشد خود را

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

ادامه می‌دهد

## عضو سابق هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک در گفت‌وگو با «ایران»:

## کیفی سازی را در رأس همه امور ورزشی قرار دهیم

به‌عنوان مثال، تیم‌های ملی کشتی آزاد و فرنگی در شرایط سخت و زمینی در مسابقات قهرمانی آسیا حاضر شدند. تیم ملی فوتبال باید با تحمل شرایط دشوار در جام جهانی ۲۰۲۶ شرکت کند. کاروان ایران برای حضور در بازی‌های آسیایی ساحلی نیز پس از ۵۰ ساعت به سانیا رسید. مگر اینها جنگ نیست؟ اما فراموش نکنید که چانه بودجه ورزش کوچک است و ربطی به شرایط ندارد. ورزش همیشه در مقایسه با بخش‌های دیگر بودجه کمتری دارد. در واقع تمام تار و پود بودجه ورزش از دولت تأمین می‌شود.»

باقرزاده معتقد است دوره ریخت‌پاش در فدراسیون‌ها به پایان رسیده و اکنون باید صرفه‌جویی واقعی در ورزش شکل بگیرد؛ «به نظری می‌رسد فدراسیون‌ها باید برای هزینه‌کرد بودجه خود اولویت‌بندی کنند و کیفی‌سازی در رأس امور باشند. برخی رشته‌ها مربیان خارجی دارند که سالانه در مجموع شاید حدود ۱۰۰ هزار دلار هزینه داشته باشند؛ شاید بهتر باشد با فسخ قرارداد، از مربیان ایرانی استفاده شود. همچنین وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک باید در صورت عدم نتیجه‌گیری یک فدراسیون، در عملکرد آن بازنگری کنند. هرچند مخالفم که ورزشکاران رشته‌هایی مثل دوومیدانی، بیگ‌پنگ، شتا، بدمینتون و... از میادین بزرگ جا بمانند، اما وقتی چاره‌ای برای کیفی‌سازی نیست، ناگزیر باید تصمیم‌گیری شود.

از سوی دیگر، شوراای برون‌مرزی نیز باید از اعزام تیم‌هایی که در رقابت‌های بین‌المللی آورده‌ای برای ورزش ایران ندارند جلوگیری کند. در شرایطی که دلار ۱۶۰ هزار تومان و یورو ۱۹۰ هزار تومان است، مدیریت هزینه‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. شاید برخی تصور کنند فوتبال هم با حضور در جام جهانی نتیجه‌ای نمی‌گیرد، اما اشتباه است؛ فوتبال با حضور در جام جهانی حدود ۱۰ میلیون دلار درآمد کسب می‌کند، مانند زمانی که سهمیه گرفت. اما نکته مهم این است که این درآمدها چگونه و در کجا هزینه می‌شوند.»

## مهری رنجبر / فضل‌الله باقرزاده رئیس اسبق فدراسیون شمشیربازی، مخالف

حذف ورزش از اولویت‌های دولت در دوره پسا‌جنگ است. به نظر او، دولت بودجه تخصصی سال ۱۴۰۵ ورزش را پرداخت خواهد کرد؛ «دولت برای ورزش کشور در سال ۱۴۰۵ با در نظر گرفتن همه شرایط، بودجه قابل توجهی را مصوب کرده است. در حالی که همیشه تهدیدها وجود داشته، اما ورزش جزو مسائل فرهنگی محسوب می‌شود و یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورهاست؛ بنابراین بعید است که ورزش برای دولت، حتی در شرایط جنگی، مهم نباشد و از آن حمایت نکنند.

وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک باید از بودجه به نحو احسن استفاده کنند، چرا که مدال‌ها و درخشش ورزشکاران ایران در بازی‌های آسیایی، قهرمانی جهان و آسیا، رشد سرانه ملی را نشان می‌دهد. چون ورزش شاخص است، همه کشورها در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند و حتی کشورهای عربی حوزه خلیج فارس برای تقویت تیم‌های ملی خود به بازیکنان خارجی تابعیت می‌دهند. یا تیم ملی ژاپن هم چند بازیکن خارجی را به خدمت گرفته که تابعیت ژاپن را پذیرفته‌اند. ورزش ایران هم از این قاعده مستثنی نیست و به همین دلیل می‌خواهد در بازی‌های آسیایی ناگوا جزو سه کشور اول جدول رده‌بندی باشد. هرچند کار بسیار سختی است و بدون شک ایران باید برای مقام پنجم تا هفتم با کشورهای آسیایی رقابت کند. پس بعید است که دولت ورزش را نادیده بگیرد. حتی پیش‌بینی می‌کنم امسال بودجه ورزش با توجه به رقابت‌های پیش‌رو در نظر گرفته شده و اعتبار فدراسیون‌ها رشد چشمگیری داشته باشد. وقتی مجلس، جدای از تصویب بودجه دولت، بودجه دیگری را هم برای رشته‌های مختلف در نظر می‌گیرد، یعنی این حوزه برای کشور مهم است.»

به اعتقاد او، حضور در میادین ورزشی برای تیم‌های ملی نوعی جنگ است؛ «حضور ورزشکاران در رقابت‌های مختلف به نوعی جنگ محسوب می‌شود.

## قهرمان ووشوی جهان در گفت‌وگو با «ایران»:

## برای مدیریت منابع باید به بخش خصوصی اعتماد کنیم

**گروه ورزشی /** محسن محمد سیفی، قهرمان ووشوی جهان، در گفت‌وگو با «ایران» عنوان می‌کند: «فدراسیون‌ها و فراکسیون ورزش مجلس باید بخش خصوصی را بیشتر وارد حیطه ورزش کنند تا بتوان از این دوران بحران خارج شد.»

او در ادامه تأکید می‌کند: «همان‌طور که تیم‌های کشتی آزاد و فرنگی و تکواندو نوجوانان با همه این مشکلات رفتند و قهرمانی و مدال‌های خوشرنگی را برای کشورمان کسب و برای دقایقی شادی و لیخند را به مردم هدیه کردند. این خود نشان‌دهنده آن است که ورزش تا چه اندازه اهمیت دارد و در بعد مدگانی نیز تا چه حد می‌تواند تأثیرات روحی و روانی مثبتی در مردم در دوران جنگ بگذارد. پس مشخص است که مسئولان تصمیم‌گیرنده باید نگاه ویژه‌ای به ورزش داشته باشند.»

دارنده شش مدال طلای جهانی، درباره سال بسیار سخت پیش روی ورزش نیز می‌گوید: «امسال سال بسیار مهمی در پیش است؛ از بازی‌های آسیایی که در برخی رشته‌ها دارای رتبه‌بندی است گرفته تا رقابت‌های جهانی و انتخابی المپیک که به نظر من تمام فکر و ذهن وزیر ورزش و کمیته ملی المپیک معطوف به ارائه‌نمایشی شایسته در آن است.

مطمئناً در این اوضاع، فدراسیون‌ها نیز به‌عنوان ارگان‌های جداگانه باید تصمیم‌گیری‌های درستی داشته باشند تا ورزش کشور در همه میادین نمایش پرقدردنی ارائه دهد.» همچنین سیفی معتقد است در میان تورم اقتصادی و



حسین محمد سیفی