



یادداشت

عبدالله چمن گلی
مدیرکل استان‌های وزارت ورزش

مولدسازی؛ بهترین فرصت برای ساخت اماکن ورزشی

ورزش ایران که در روزهای جنگی دوشادوش مردم ایستاد و حتی یک روز هم از میدان عقب نشست، امروز نیز همچنان پای کار مانده است. این روزها جامعه ورزشی با تکیه بر توان خود، برای بازسازی، توسعه و پیشرفت تلاش می‌کند؛ بی‌آن‌که باری بر دوش دولت بگذارد.

در حالی که اماکن ورزشی کشور در پی حملات موشکی و تجاوزات رژیم صهیونیستی بین ۱۰ تا ۱۰۰ درصد آسیب دیده‌اند، اکنون بهترین فرصت برای اجرای «طرح مولدسازی» فراهم شده است؛ طرحی که با ترغیب و مشارکت بخش خصوصی می‌تواند به بازسازی یا احداث اماکن ورزشی بینجامد. این برنامه پیش از آغاز جنگ نیز از جمله تدابیر وزارت ورزش برای تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام بود و با استقبال بخش خصوصی مواجه شده بود. اکنون اما، با خرابی‌های وارده به اماکن ورزشی در تهران و دیگر استان‌ها، ضرورت اجرای آن بیش از پیش احساس می‌شود.

در واقع، اجرای طرح مولدسازی می‌تواند ورزش ایران را از یک ساختار سنتی عبور داده و به سوی نوگرایی و تحول سوق دهد؛ مسیری که در نهایت به صنعتی شدن ورزش خواهد انجامید. صنعتی که افزون بر نقش‌آفرینی در تولید سرانه ملی، به ارتقای نشاط و شادابی اجتماعی نیز کمک می‌کند.

در این میان، فدراسیون‌های ورزشی نیز باید با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی کشور که معیشت مردم در صدر دغدغه‌های دولت قرار دارد-کمته‌های اقتصادی خود را فعال‌تر از گذشته راه‌اندازی کنند و با بهره‌گیری از متخصصان، زمینه جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را فراهم سازند. این ضرورت تنها به فدراسیون‌ها محدود نمی‌شود؛ هیأت‌های استانی نیز باید با جذب اسپانسر، برنامه‌های خود را پیش ببرند تا روند توسعه ورزش شتاب گیرد.

این رویکرد، همان مسیری است که وزیر ورزش برآن تأکید دارد: کاهش وابستگی فدراسیون‌ها به اعتبارات دولتی، هرچند هم‌اکنون نیز برخی فدراسیون‌ها مانند گشتی، والیبال و فوتسال به خودکفایی نسبی مالی دست یافته‌اند، اما واقعیت آن است که منابع دولتی به‌نهایی باسختگوی نیازهای اساسی و برنامه‌های توسعه‌ای ورزش نیست و پیشرفت این حوزه، بیش ازهرچیز، به حضور سرمایه‌گذاران و اسپانسرهای قدرتمند وابسته است.

نگاه



نیاز ورزش به نگاه کلان و برنامه محور
موفقیت ورزش در گرو حمایت هماهنگ نهادهای دولتی و بخش خصوصی است؛ اما این حمایت باید بر پایه اولویت‌بندی دقیق و نگاه راهبردی صورت گیرد.

ما دوره‌ای دشوار را پشت سر گذاشته‌ایم؛ ورزشکاران کشورمان در میادین بین‌المللی خوش درخشیدند و نشان دادند که حتی در سخت‌ترین شرایط نیز می‌توان امید را زنده نگه داشت. تداوم این مسیر، نیازمند برنامه‌ریزی هدفمند و هوشمندانه است تا ورزش بتواند همچنان به‌عنوان یکی از منابع الهام و امید اجتماعی نقش‌آفرینی کند.

همان‌گونه که بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده ضروری است، نباید از اهمیت ورزش نیز غافل شد. ورزش، خود نوعی رقابت و میدان ملی است؛ عرصه‌ای که در آن، قدرت، هویت و توانمندی یک ملت به نمایش گذاشته می‌شود. حتی نگاهی به بازی‌های المپیک نشان می‌دهد که این رویدادها یازتابی نمادین از رقابت‌های بزرگ جهانی هستند. بنابراین، همان‌طور که نمی‌توان از نیازهای اساسی مردم چشم‌پوشی کرد، رها کردن ورزش نیز تصمیمی نادرست خواهد بود.

بی‌تردید، بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در تأمین هزینه‌های ورزش ایفا کند؛ اما این امر مستلزم ایجاد بستری مناسب و مشوق‌های کارآمد برای جذب سرمایه‌گذاران است. حضور فعال بخش خصوصی نه‌تنها بار مالی دولت را کاهش می‌دهد، بلکه به پویایی و حرفه‌ای شدن ساختار ورزش نیز کمک می‌کند.

ورزشکاران، سفیران فرهنگی کشورند؛ آنان با حضور در میادین جهانی، هویت ملی و تصویر ایران را به نمایش می‌گذارند. اگر خواهان جامعه‌ای سالم، پویا و امیدوار هستیم، ورزش باید در زمره اولویت‌های اصلی قرار گیرد. تجربه نیز نشان داده است که ورزشکاران ایرانی حتی با حداقل امکانات، به نتایج درخشانی دست یافته‌اند و همواره از اسراف و هزینه‌های غیرضروری پرهیز کرده‌اند. درخشش چهره‌هایی چون محمد بیرانوند و هادی رستمیان در المپیک پاریس، گواهی روشن بر این مدعا است.

باید به ورزش نگاهی کلان و آینده‌محور داشت. ورزش را می‌توان به فرزندی تشبیه کرد که اگر برای استقلال و آینده‌اش برنامه‌ریزی نشود، همواره وابسته باقی خواهد ماند. ضروری است مسیرهایی برای خودکفایی و استقلال ملی ورزش تعریف و هموار شود تا این حوزه بتواند به‌عنوان یکی از ارکان توسعه ملی، نقش خود را به‌درستی ایفا کند.

سینا حسینی / تحول در نگاه به صنعت ورزش، یکی از مهم‌ترین نقاط عطف توسعه اقتصادی در اروپا و برخی کشورهای پیشرو بوده است. زمانی که کشورها از رویکردهای سنتی فاصله گرفتند و ورزش را نه صرفاً یک فعالیت فرهنگی، بلکه به‌عنوان صنعتی درآمدزا و پیشران اقتصادی تعریف کردند، مسیر تازه‌ای گشوده شد؛ مسیری که در ابتدا با تردید و حتی مقاومت مواجه بود، اما در ادامه به یکی از موفق‌ترین الگوهای توسعه بدل شد. تجربه نشان داد که ورود سرمایه‌گذاران نه‌تنها تهدیدی برای اصالت ورزش نیست، بلکه می‌تواند به تقویت زیرساخت‌ها، افزایش رقابت‌پذیری و ارتقای کیفیت منجر شود.

در این میان، تجربه کشورهای دیگر-جنگ جهانی دوم، نمونه‌ای آموخته از نقش سرمایه‌گذاری در شرایط خاص و بازسازی

است. ژاپن پس از جنگ، با درک محدودیت منابع دولتی، به‌سوی جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی حرکت کرد. این کشور با ایجاد مشوق‌های اقتصادی، تسهیل قوانین و تعریف پروژه‌های جذاب، توانست بخش قابل‌توجهی از بار مالی بازسازی اماکن ورزشی را به بخش خصوصی منتقل کند. نتیجه این رویکرد، نه‌تنها بازسازی سریع‌تر زیرساخت‌ها، بلکه شکل‌گیری نظامی کارآمدتر و پایدارتر در مدیریت ورزش بود. در آلمان نیز، بازسازی پس از جنگ با اتکا به مشارکت بخش خصوصی و بهره‌گیری از مدل‌های مشارکت عمومی-خصوصی دنبال شد. این کشور با طراحی سازوکارهای شفاف و تضمین بازگشت سرمایه، توانست اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کند و روند بازسازی را تسریع بخشد. تجربه یوگسلاوی نیز نشان می‌دهد که حتی در اقتصادهایی با ساختار متفاوت، می‌توان

روح‌الله لک علی‌آبادی، سخنگوی فراکسیون ورزش مجلس در گفت‌وگو با «ایران»:

ورزش نیاز به پالایش جدی اقتصادی دارد

باید به سمت اقتصاد مقاومتی حرکت کرد



علی‌آبادی

مهری رنجبر / دوره پساجنگ، بی‌تردید وضعیت تازه‌ای را برای ورزش رقم خواهد زد؛ چراکه ورزش، همانند صنعت ایران، از آسیب‌های جنگ بی‌نصیب نمانده است. هرچند روح‌الله لک‌علی‌آبادی، سخنگوی فراکسیون ورزش، معتقد است که ورزش نباید نگران بودجه باشد، زیرا بودجه آن مصوب شده و

با توجه به منابع محدود در ورزش و ضرورت بازسازی اماکن آسیب‌دیده در جنگ، آیا تغییرنگرش در نحوه مدیریت، متناسب با شرایط کنونی، ضروری است؟

ورزش در جهان یک صنعت محسوب می‌شود، بویژه برخی رشته‌های پرطرفدار و پرطرفدار و بخش که گردش مالی بسیار بالایی دارند و پوشش قابل‌توجهی از فضای اقتصادی را پوشش می‌دهند؛ علاوه بر آن، در هدایت افکار عمومی نیز نقش دارند. هرچند در دنیا شعار «ورزش، منهای سیاست» مطرح می‌شود و آن را فعالیت فرهنگی می‌دانند، اما در مقاطعی نگاه سیاسی نیز به آن وجود دارد. به همین دلیل، وقتی تیم ملی فوتسال به جام جهانی ۲۰۲۴ صعود کرد، شاهد برخی شیظنت‌ها از سوی آمریکا بودیم؛

چراکه میادین بین‌المللی بهترین فرصت برای معرفی یک کشور، اقتصاد، فرهنگ و جاذبه‌های آن به شمار می‌روند. این موضوع نه‌تنها در فوتبال، بلکه در تمامی رشته‌های پرمخاطب و حتی در رویدادهایی مانند المپیک نیز صدق می‌کند. برای مثال، فوتسال برای برزیل یک صنعت مهم و ارزآور است و با داشتن هزاران لژیونر، سهم قابل‌توجهی در اقتصاد این کشور دارد.

در ایران، اما بیشتر به ورزش از جنبه فرهنگی توجه شده که البته نباید تصعیف شود؛ با این حال، از منظر صنعتی و اقتصادی، آن‌گونه که باید به ورزش بها داده نشده است. به همین دلیل، بسیاری از قراردادهای لازم‌برخورد در کشور، باید پذیرفت که فوتبال و دیگر رشته‌ها،

کاهش نخواهد یافت؛ اما نکته مهم، هزینه‌هایی است که برای ساخت و بازسازی اماکن ورزشی تخریب‌شده یا آسیب‌دیده بر دوش ورزش سنگینی می‌کند. به باور او اکنون بهترین فرصت است تا نگاه به ورزش از یک فعالیت صرفاً فرهنگی، به یک صنعت تغییر یابد.

یک صنعت‌اند و می‌توانند در معرفی برندها، چه در داخل و چه در سطح بین‌المللی و حتی در جهت دهی به افکار عمومی نقش‌آفرین باشند.

در شرایط کنونی که اولویت کشور بازسازی و بهبود وضعیت اقتصادی است و طبیعتاً ورزش در اولویت‌های پایین‌تر قرار می‌گیرد، آیا این وضعیت فدراسیون‌ها را به سمت خودکفایی سوق می‌دهد؟

بودجه ورزش کاهش نمی‌یابد، اما هزینه‌ها به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته است. در واقع، بودجه سه سال ۲۰۰۵ مصوب شده و تغییر نخواهد کرد، اما با توجه

می‌توانند هم از منابع بخش خصوصی بهره ببرند و هم اهداف کلان را تضمین کنند. چهارم، ارائه مشوق‌های هدفمند؛ معافیت‌های مالیاتی، تسهیلات بانکی و تضمین‌های دولتی از جمله ابزارهایی هستند که می‌توانند سرمایه‌گذاران را به ورود در این حوزه ترغیب کنند. با توجه به خسارات وارده شده به زیرساخت‌های ورزشی ایران در جریان جنگ تحمیلی، بهره‌گیری از این تجربیات می‌تواند برای ورزش ما راهگشا باشد. وابستگی صرف به منابع دولتی، با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای، روند بازسازی را با تأخیر و چالش مواجه می‌کند. در مقابل، جذب سرمایه‌های بخش خصوصی می‌تواند با تسریع در بازسازی، به ایجاد زیرساخت‌هایی مدرن، کارآمد و درآمدزا منجر شود.

دوره بازسازی، فرصتی استثنایی برای بازتعریف

حقوق ورزشی و افزایش شأن ورزشکاران است.

به نوبت، افزایش نیز خواهد یافت. در مقابل، هزینه‌های جدیدی به ورزش تحمیل شده است؛ از جمله بازسازی سالن ۱۲ هزار نفری که به‌عنوان نماد خسارات ناشی از تجاوز تخریب شده و نیز سایر اماکن ورزشی آسیب‌دیده. در چنین شرایطی، منابع پیش‌بینی‌شده ناگزیر باید به حوزه‌های دیگری اختصاص یابد.

آبادر این شرایط، صرفه‌جویی در فدراسیون‌ها و مدیریت اعزام کاروان‌ها به بازی‌های آسیایی ۲۰۲۶ ناگویی‌اهمیت بیشتری پیدای می‌کند؟

دقیقاً همین‌طور است. برخی هزینه‌های فدراسیون‌ها، از جمله اعزام تیم‌ها به مسابقات، اردوهای برون‌مرزی و قرارداد با بازیکنان و مربیان خارجی، باید با دقت بیشتری مدیریت شود. منظور حذف کامل این هزینه‌ها نیست، بلکه مدیریت صحیح و هدفمند آن‌هاست. حتی می‌توان تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد.

آیا با کاهش همکاری با مربیان و بازیکنان خارجی، فرصت بیشتری برای دیده‌شدن استعدادهای داخلی فراهم می‌شود؟
اکنون زمان آن است که به استعدادهای داخلی میدان داده شود؛ استعدادهایی که پیش‌تر یا دیده نمی‌شدند یا در سایه تبلیغات مربیان و بازیکنان خارجی قرار داشتند. بررسی یک دهه اخیر نشان می‌دهد که در مجموع از حضور نیروهای خارجی سود چندانی حاصل نشده و حتی در مواردی زیان نیز به همراه داشته است. هرچند استثناهایی وجود داشته، اما در مجموع، بازدهی مطلوبی دیده نشده است. سرمایه‌گذاری بر استعدادهای داخلی، تصمیمی شجاعانه می‌طلبد. مقاومت در برابر فشارها و شرایط موجود هزینه‌مند دارد و این هزینه را همه اقشار جامعه می‌پردازند؛ ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیست. باید به سمت اقتصاد مقاومتی در ورزش حرکت کرد، اقدامات خلاقانه انجام داد، از ظرفیت اسپانسرهای داخلی بهره گرفت و برخی رشته‌ها را به‌تدریج از وابستگی به بودجه دولتی خارج کرد.

نقش آفرینی سوچی می‌دهد؟
بودجه ورزش کاهش نمی‌یابد، اما هزینه‌ها به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته است. در واقع، بودجه سه سال ۲۰۰۵ مصوب شده و تغییر نخواهد کرد، اما با توجه



واعظ آشتیانی، مدیر اسبق فدراسیون دوچرخه‌سواری در گفت‌وگو با «ایران»:

هزینه‌های اضافه در ورزش را به دولت تحمیل نکنیم

پریسا غفاری / امیر واعظ آشتیانی، مدیر اسبق فدراسیون دوچرخه‌سواری، درباره مسیر ورزش ایران در دوره پساجنگ در گفت‌وگو با «ایران» می‌گوید: «با توجه به شرایط کنونی کشور، دولت می‌تواند لایحه‌ای به مجلس پیشنهاد دهد تا با ایجاد توجیه اقتصادی، راه را برای ورود سرمایه‌گذاران خصوصی به حوزه ورزش فراهم کند. چرا که سرمایه‌گذار تا زمانی که توجیه اقتصادی وجود نداشته باشد، ورود نمی‌کند. سرمایه‌گذار در صورت احساس امنیت، با حمایت از ورزش، به ایجاد اشتغال کمک می‌کند و بار مالی را از دوش دولت برمی‌دارد.» او در ادامه توضیح می‌دهد: «اهمیت این نوع سرمایه‌گذاری برای دولت از دو جنبه قابل توجه است. اول اینکه با واگذاری امور به بخش خصوصی، دولت دیگر هزینه‌های سنگینی در حوزه ورزش متحمل نمی‌شود و به نوعی تصدیگری دولت از این حوزه کاهش می‌یابد. دوم اینکه در حوزه درمان نیز هزینه‌ها کمتر خواهد شد، زیرا ورزش می‌تواند ضربت سلامت جامعه را افزایش دهد. در نتیجه، منابع مالی صرفه‌جویی‌شده می‌تواند صرف توسعه و بازسازی زیرساخت‌ها شود.» مدیر اسبق باشگاه استقلال همچنین معتقد است، شرایط کنونی ایجاد می‌کند هزینه‌های غیرضروری در ورزش کاهش یابد؛ «باید بسط هزینه‌های بی‌هدف در ورزش جمع‌آوری شود. برخی افراد بدون هیچ هدف و دستاورد مشخصی از بیت‌المال هزینه می‌کنند، در حالی که در بسیاری موارد اگر این هزینه‌ها هم انجام نشود، اتفاق خاصی رخ نمی‌دهد. اگر نهادهای مرتبط درست عمل کنند، دیگر شاهد این

ساختار ورزش کشور است. بنابراین اگر این فرصت با برنامه‌ریزی دقیق، اصلاح قوانین و جلب اعتماد سرمایه‌گذاران همراه شود، می‌توان نه‌تنها خسارات را جبران کرد، بلکه زیرساخت‌هایی متناسب با استانداردهای روز جهان به وجود آورد. در غیر این صورت، خطر بازتولید الگوهای ناکارآمد گذشته وجود خواهد داشت.

باید پذیرفت که ورزش امروز، فراتر از یک فعالیت فرهنگی یا تفریحی، به صنعتی پیچیده و چندوجهی تبدیل شده است. بازسازی این صنعت در دوران پساجنگ، نیازمند نگاهی نو، تصمیم‌گیری‌های شجاعانه و بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های بخش خصوصی است؛ رویکردی که تجربه کشورهای موفق، کارآمدی آن را به خوبی اثبات کرده است.

حقوق ورزشی و افزایش شأن ورزشکاران است.

هزینه‌هایی در حد دو تا سه هزار میلیارد تومان داشته‌اند، در حالی که همین منابع می‌توانست تحولی اساسی در ورزش ایجاد کند. به‌جز چند باشگاه خصوصی، اکثر باشگاه‌ها دولتی هستند و دستاورد قابل‌توجهی نیز نداشته‌اند؛ نتایج آنها در رقابت‌های آسیایی نیز مؤید این موضوع است. به نظر می‌رسد ورزش کشور نیازمند یک پالایش جدی در حوزه‌های نیروی انسانی، اقتصاد، اسپانسرینگ، فرهنگ و حتی سیاست‌گذاری است؛ چراکه مسیر فعلی نتوانست نتایج مورد انتظار را محقق کند، هرچند قهرمانان بزرگی نیز پرورش یافته‌اند.

آیا الگوبرداری از تجربه کشورهایی مانند ژاپن و آلمان پس از جنگ جهانی دوم می‌تواند برای ورزش ایران مفید باشد؟

این موضوع یک شمشیر دو لبه است. اگر قرار است بخش خصوصی در ورزش سرمایه‌گذاری کند، باید بستری مناسب برای فعالیت آن فراهم شود تا این سرمایه‌گذاری برای آنها نیز توجیه اقتصادی داشته باشد. بروکراسی پیچیده و تضییع حقوق، از مهم‌ترین موانع حضور بخش خصوصی است. یکی از راهکارهای مؤثر، اجرای واقعی قانون حق بخش تلوویزیونی است که اگرچه در مجلس تصویب شده، اما هنوز به‌طور کامل اجرایی نشده است. در مجموع، لازم است دولت، حاکمیت، نهادهای ورزشی و بخش خصوصی کنار یکدیگر، چهارچوبی مشخص و کارآمد طراحی کنند؛ چهارچوبی مبتنی بر انضباط مالی، شفافیت و حمایت هدفمند. تجربه جهانی نشان می‌دهد که حضور فعال بخش خصوصی در ورزش، علاوه بر توسعه این حوزه، به تقویت جایگاه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی کشورها نیز کمک می‌کند. تحقق این امر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، عزم ملی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی است.

آیا سیاست مولدسازی می‌تواند در این مسیر کمک‌کننده باشد؟

بی‌تردید، استراتژی پساجنگ باید با رویکرد پیش از جنگ متفاوت باشد. کاهش بروکراسی اداری، یکی از الزامات اصلی این دوره است؛ موضوعی که همواره مورد گالیبه ورزشکاران، هیأت‌ها و مدیران بوده است. با اجرای صحیح سیاست مولدسازی و مشارکت بخش خصوصی، می‌توان پروژه‌های عمرانی را با کیفیت بالا و در زمان مناسب به سرانجام رساند و زیرساخت‌هایی در شأن ورزش کشور ایجاد کرد. با این حال، ترک فعل در تصمیم‌گیری‌ها موجب شده بسیاری از ظرفیت‌ها بلااستفاده باقی بماند. تأخیر در اجرا نیز باعث می‌شود پروژه‌ها به‌مرور صرفه اقتصادی خود را از دست بدهند.