

رئیس دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در گفت‌وگو با «ایران» مطرح کرد

دولت باید از جایگاه «مالک ورزشی» خارج شود

بدون شفافیت، بخش خصوصی حاضر به سرمایه‌گذاری در ورزش نمی‌شود

مهری رنجبر / این روزها جامعه دانشگاهی بر ضرورت قطع وابستگی ورزش به بودجه‌های دولتی تأکید دارد؛ رویکردی که مستلزم اندیشیدن به راه‌های نوین برای دستیابی به موفقیت در این حوزه است. مهم‌ترین اصل در تبدیل ورزش به یک صنعت، تغییر ساختار مالکیت دولتی و ترغیب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری از طریق ارائه بسته‌های تشویقی است؛ همان شیوه‌هایی که در بسیاری از کشورهای دیگر، نتایج موفقی به همراه داشته‌اند.

البته باید توجه داشت که الگوبرداری صرف و بدون تطبیق از تجربیات سایر کشورها، لزوماً در ورزش ایران کارآمد نخواهد بود و لازم

روش‌های درآمدزایی در ورزش جهان را اساس چه فرمولی طراحی شده‌است؟

در سطح جهان، درآمدزایی در ورزش عمدتاً در چهار حوزه اصلی تعریف می‌شود. اول، حق پخش تلویزیونی؛ دوم، تبلیغات؛ سوم، فروش بلیت؛ و چهارم، درآمدهای مرتبط با روز مسابقه. این درآمدهای روز مسابقه شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست؛ از جمله نقل‌وانقالات بازیکنان، فعالیت آکادمی‌ها و دریافت حق رشد بازیکنان. این منابع، در شرایط عادی، پایه‌ای اصلی تأمین مالی باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند.

در ایران یکی از مهم‌ترین این حوزه‌ها، یعنی حق پخش تلویزیونی، بسیار کم‌رنگ بوده است. در حالی که قوانین مربوط به آن وجود دارد، اما در عمل اجرا نمی‌شود و همین مسأله باعث استقلال از مسابقات کاهشی می‌باشد. یکی از منابع درآمدی کلیدی شده است.

در شرایط جنگی یاد دروره پسانگ، درآمدزایی در حوزه ورزش چگونه باید باشد؟
در شرایط پسانگ، به نظر می‌رسد ماهیت درآمدزایی در ورزش به‌طور طبیعی دچار تغییر می‌شود. مهم‌ترین دلیل این تغییر، کاهش تقاضاست. در چنین شرایطی، به دلیل افت توان اقتصادی برخی از افراد جامعه، هزینه‌هایی مانند خرید بلیت و حضور در ورزشگاه‌ها به‌تدریج از سبد خانوار حذف می‌شود. از آنجا که بخش عمده هواداران حاضر در ورزشگاه‌ها را طبقه متوسط تشکیل می‌دهد، در نتیجه، استقلال از مسابقات کاهشی می‌باشد و فروش بلیت رونق سابق را از دست می‌دهد.

از سوی دیگر، دولت نیز در این شرایط با اولویت‌های مهم‌تری روبه‌روست و طبیعی است که منابع حمایتی خود را به بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده از جنگ تحمیلی و مسائل حیاتی تر مرتبط با معیشت و زیست مردم اختصاص دهد. این امر به‌طور مستقیم بر میزان حمایت مالی از ورزش تأثیر می‌گذارد.

آیا در چنین شرایطی کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش طبیعی است؟

کاملاً طبیعی است. در دوره‌هایی که منابع مالی فراوان است، این منابع میان بخش‌های مختلف توزیع می‌شود. اما در شرایط پسانجگ، بویژه در کشور ما که منابع حمایتی محدودتر است، این منابع کاهش می‌یابد و به‌نتیج آن سرمایه‌گذاری در حوزه‌هایی مانند ورزش نیز کمتر می‌شود.

نکته مهم در این دوره، افزایش ریسک سرمایه‌گذاری است. سرمایه‌گذاران نمی‌دانند پس از جنگ تحمیلی، کدام حوزه بازدهی بهتری خواهد داشت؛

بنابراین تمایل کمتری به ورود به حوزه ورزش دارند. حتی در صورت ورود نیز معمولاً با احتیاط بیشتری عمل کرده و میزان سرمایه‌گذاری خود را کاهش می‌دهند.

برای مثال، دو باشگاه فولاد مبارکه سپاهان و خوزستان به دلیل آسیب به بخشی از صنایع فولاد در اصفهان و خوزستان، با اعلام تعطیلی از لیگ برتر فارغ شدند. این تصمیم از سوی هیأت‌مدیره این باشگاه‌ها، با توجه به شرایطی که برای آنها به وجود آمده بود، اقدامی منطقی به شمار می‌رفت؛ چرا که در چنین وضعیتی، پرداخت مبالغ سنگین (مانند قراردادهای ۴۰ میلیاردی) به بازیکنان قابل توجیه نبود.

در مجموع، با افزایش ریسک سرمایه‌گذاری، باشگاه‌ها نیز به‌تدریج به سمت کاهش فعالیت یا حتی تعطیلی سوق پیدا می‌کنند.

می‌شد. بنابراین، اگر این محدودیت‌ها برداشته شود، با توجه به استعداد بازیکنان موجود، می‌توان از طریق ترانسفر به لیگ‌های خارجی، درآمد ارزی قابل‌توجهی برای باشگاه‌ها ایجاد کرد. در چنین شرایطی، باشگاه‌ها دیگر ناچار نخواهند بود از جیب هزینه کنند. پس پتانسیل وجود دارد، اما تحقق آن مشروط به شفافیت مالی، اتصال به بازارهای بین‌المللی و رفع محدودیت‌های حقوقی برای انتقال پول است. در غیراین صورت، ورزش همچنان مصرف‌کننده بودجه دولتی باقی خواهد ماند.

چگونه می‌توان وابستگی ورزش به دولت را کاهش داد؟
اگر در گذشته این موضوع صرفاً یک توصیه بود، امروز به یک الزام تبدیل شده است. اساساً دولت نباید در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی هزینه کند. دولت نیز باید تمرکز داشته باشد. در روزهای پسانجگ، رویکرد آکادمی محوری می‌تواند بسیار مبارک باشد؛ اما باید؛ مصداقی روشنی از این حقیقت که در دل هر تهدیدی، فرصتی نهفته است. سال‌هاست گفته می‌شود باشگاهی حرفه‌ای است که آکادمی حرفه‌ای داشته باشد؛ اکنون دیگر این موضوع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است تا باشگاه‌ها هم نیاز تیم خود را از آکادمی تأمین کنند و هم از طریق انتقال بازیکنان به لیگ‌های خارجی، درآمد ارزی کسب کنند.

چگونه می‌توان وابستگی ورزش به دولت را کاهش داد؟
اگر در گذشته این موضوع صرفاً یک توصیه بود، امروز به یک الزام تبدیل شده است. اساساً دولت نباید در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی هزینه کند. البته این وابستگی را نمی‌توان یک‌شبه قطع کرد. دولت نیز باید تمرکز داشته باشد. در روزهای پسانجگ، رویکرد آکادمی محوری می‌تواند بسیار مبارک باشد؛ اما باید؛ مصداقی روشنی از این حقیقت که در دل هر تهدیدی، فرصتی نهفته است. سال‌هاست گفته می‌شود باشگاهی حرفه‌ای است که آکادمی حرفه‌ای داشته باشد؛ اکنون دیگر این موضوع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است تا باشگاه‌ها هم نیاز تیم خود را از آکادمی تأمین کنند و هم از طریق انتقال بازیکنان به لیگ‌های خارجی، درآمد ارزی کسب کنند.

چگونه می‌توان وابستگی ورزش به دولت را کاهش داد؟

اگر در گذشته این موضوع صرفاً یک توصیه بود، امروز به یک الزام تبدیل شده است. اساساً دولت نباید در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی هزینه کند. البته این وابستگی را نمی‌توان یک‌شبه قطع کرد. دولت نیز باید تمرکز داشته باشد. در روزهای پسانجگ، رویکرد آکادمی محوری می‌تواند بسیار مبارک باشد؛ اما باید؛ مصداقی روشنی از این حقیقت که در دل هر تهدیدی، فرصتی نهفته است. سال‌هاست گفته می‌شود باشگاهی حرفه‌ای است که آکادمی حرفه‌ای داشته باشد؛ اکنون دیگر این موضوع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است تا باشگاه‌ها هم نیاز تیم خود را از آکادمی تأمین کنند و هم از طریق انتقال بازیکنان به لیگ‌های خارجی، درآمد ارزی کسب کنند.

این فرآیند شامل چه مرحله‌ای است؟

نخست، خصوصی سازی واقعی ورزش، نه در حد شعار، یعنی مدیریت و مالکیت باید به‌طور واقعی به بخش خصوصی واگذار شود.

دوم، اصلاح نظام حق پخش؛ که مهم‌ترین منبع درآمد پایدار در ورزش حرفه‌ای است. به‌عنوان مثال، وقتی مسابقات تیم ملی کشور، رقابت‌های کاراته از رسانه ملی پخش می‌شود، صداوسیما باید حق پخش را به فدراسیون مربوطه پرداخت کند. بدون تردید، حق پخش تلویزیونی، حق مشروع و قانونی صاحبان ورزش- یعنی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها- است. طبق اصل ۶۶ قانون اساسی، هر فرد مالک حاصل کسب‌وکار خود است و هیچ‌کس نمی‌تواند این حق را از او سلب کند.

بنابراین، حق پخش نیز بخشی از همین مالکیت است و نباید از جامعه ورزش دریغ شود. اکنون زمان آن رسیده که باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها به‌طور جدی بپیگیر این حق باشند.

سوم، ارائه مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران است. وقتی دولت نباید مستقیماً در ورزش هزینه‌کند، باید با ایجاد انگیزه، سرمایه‌گذاران را وارد میدان کند. برای نمونه، می‌تواند زمین در اختیار آنها قرار دهد تا زیرساخت‌های ورزشی ایجاد کنند.

مشابه این اقدام در آرتزاین انجام شد؛ جایی که دولت برای ساخت ورزشگاه به سرمایه‌گذار زمین با شرایط ویژه واگذار کرد. نتیجه این شد که سرمایه‌گذار ورزشگاه را ساخت و سال‌هاست آن درآمدزایی می‌کند. بدون چنین حمایت‌هایی، ورود بخش خصوصی به این حوزه بسیار دشوار خواهد بود.

آیا می‌توان اجرای این مدل را نوعی «اجاره به شرط تملیک» دانست؟

بله، تا حد زیادی می‌توان چنین برداشتی داشت. یکی از پیشینه‌های مطرح برای انتقال مالکیت، استفاده از سازوکار «اجاره به شرط تملیک» است که می‌تواند به تدریج مالکیت را از دولت به بخش خصوصی منتقل کند.

در این چهارچوب، نقش دولت چگونه باید تعریف شود؟

دولت باید از جایگاه «مالک ورزش» خارج شود و بیشتر در نقش تنظیم‌گر و تعدیل‌کننده امور ورزشی عمل کند. به بیان دیگر، دولت باید قوانینی وضع کند که باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها به سمت استقلال حرکت کنند. برای مثال، در مورد فدراسیون تنیس، می‌توان زمین و وام بلندمدت در اختیار سرمایه‌گذار قرار داد تا امکان توسعه زیرساخت‌ها

فراهم شود و مردم با شرایط اقتصادی مناسب‌تری به ورزش تنیس بپردازند. مدیریت نیز باید از حالت دولتی فاصله بگیرد و به دست مدیران حرفه‌ای سپرده شود. نگاه دولت به ورزش باید رویکردی اقتصادی، صنعتی و درآمدمحور اتخاذ کند تا باشگاه‌ها به سمت خودگردانی مالی حرکت کنند.

آیا می‌توان از تجربه کشورهای دیگر

مانند ژاپن و آلمان استفاده کرد؟
قطعاً. کشورهایی مانند ژاپن سابقه‌ای طولانی در این زمینه دارند و الگوهای موفقی ارائه کرده‌اند. حتی در کشورهای نزدیک‌تر به ایران نیز تجربیات قابل توجهی وجود دارد. برای نمونه، در لبنان پس از جنگ، دولت زمین‌های ورزشی را با اجاره‌ای بسیار ناچیز- گاهی در حد یک دلار در ماه- در اختیار افراد قرار می‌داد، صرفاً برای اینکه قرارداد منحل هزینه‌های جاری شود. چنین تجربه‌هایی می‌تواند الگوی مناسبی برای توسعه ورزش در ایران باشد.

در این شرایط، چگونه می‌توان مسیر ورود بخش خصوصی به ورزش را تسهیل کرد؟

واقعیت این است که منابع مالی در بخش خصوصی وجود دارد، اما سرمایه‌گذار به دنبال فرصت‌هایی با بازدهی مناسب است. اگر سرمایه به سمت ورزش نمی‌آید، به این دلیل است که جذابیت اقتصادی این حوزه به‌درستی ارائه نشده است. سرمایه‌گذار ترجیح می‌دهد در حوزه‌ای مشروع و قانونی صاحبان ورزش- یعنی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها- است. طبق اصل ۶۶ قانون اساسی، هر فرد مالک حاصل کسب‌وکار خود است و هیچ‌کس نمی‌تواند این حق را از او سلب کند. بنابراین، حق پخش نیز بخشی از همین مالکیت است و نباید از جامعه ورزش دریغ شود. اکنون زمان آن رسیده که باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها به‌طور جدی بپیگیر این حق باشند.

سوم، ارائه مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران است. وقتی دولت نباید مستقیماً در ورزش هزینه‌کند، باید با ایجاد انگیزه، سرمایه‌گذاران را وارد میدان کند. برای نمونه، می‌تواند زمین در اختیار آنها قرار دهد تا زیرساخت‌های ورزشی ایجاد کنند.

مشابه این اقدام در آرتزاین انجام شد؛ جایی که دولت برای ساخت ورزشگاه به سرمایه‌گذار زمین با شرایط ویژه واگذار کرد. نتیجه این شد که سرمایه‌گذار ورزشگاه را ساخت و سال‌هاست آن درآمدزایی می‌کند. بدون چنین حمایت‌هایی، ورود بخش خصوصی به این حوزه بسیار دشوار خواهد بود.

آیا می‌توان اجرای این مدل را نوعی «اجاره به شرط تملیک» دانست؟

بله، تا حد زیادی می‌توان چنین برداشتی داشت. یکی از پیشینه‌های مطرح برای انتقال مالکیت، استفاده از سازوکار «اجاره به شرط تملیک» است که می‌تواند به تدریج مالکیت را از دولت به بخش خصوصی منتقل کند.

در این چهارچوب، نقش دولت چگونه باید تعریف شود؟

دولت باید از جایگاه «مالک ورزش» خارج شود و بیشتر در نقش تنظیم‌گر و تعدیل‌کننده امور ورزشی عمل کند. به بیان دیگر، دولت باید قوانینی وضع کند که باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها به سمت استقلال حرکت کنند. برای مثال، در مورد فدراسیون تنیس، می‌توان زمین و وام بلندمدت در اختیار سرمایه‌گذار قرار داد تا امکان توسعه زیرساخت‌ها

از ظرفیت نهادهایی مانند اتاق‌های بازرگانی استفاده کرد تا با مشارکت بخش خصوصی، بسته‌های پیشنهادی جذاب و رقابتی طراحی شود. تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت سرمایه‌گذاران خصوصی با انگیزه بیشتری وارد حوزه ورزش شوند.

از نگاه اقتصادی، چرخه ورزش در دوره پساواری چگونه باید بچرخد؟

اگر بخواهیم صنعت ورزش را در دوران پس از جنگ تحمیلی زنده و پویا نگه داریم، نمی‌توان با همان الگوهای گذشته ادامه داد. ورزش نباید متکی به مدیریت و بودجه دولتی باقی بماند. برای تحقق تحول واقعی، اول باید هزینه‌ها به‌طور جدی مدیریت شوند و همزمان، فرآیند انتقال مدیریت به بخش خصوصی با مشوق‌های مؤثر همراه باشد؛ از جمله واگذاری زمین، ارائه وام‌های بلندمدت و تسهیل قوانین و مقررات.

یکی از موانع اصلی ورود بخش خصوصی به ورزش، قوانین دست و پاگیر است. در شرایط فعلی، سرمایه‌گذار ترجیح می‌دهد سرمایه خود را در حوزه‌هایی مانند واردات خودرو به کار گیرد؛ چرا که مسیر آن روشن‌تر و کم‌ریسک‌تر است. برای مثال، ثبت شرکت، دریافت کارت بازرگانی و بهره‌مندی از مزایایی مانند تخصیص ارز در قبال اسقاط خودرو، فرآیندی مشخص و سودآور محسوب می‌شود. بنابراین، بازنگری و تسهیل قوانین در حوزه ورزش، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

بازنگری در مدیریت هزینه‌ها در این شرایط چه میزان اهمیت دارد؟
این موضوع از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. به یاد دارم در سال‌های ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱، با آغاز به کار «جی‌لیگ» زاین (در دو سطح یک و دو)، برای شکل‌گیری یک لیگ حرفه‌ای پایدار، سال‌ها بر مدیریت هزینه تأکید شد. برخلاف تصور رایج، حرفه‌ای بودن به



عکس: احمد معینی جم

معنای پرداخت دستمزدهای بی‌ضابطه نیست. در ژاپن، برای کنترل هزینه‌ها، بازیکنان به سه دسته A، B و C تقسیم شدند و قراردادهای بر اساس این دسته‌بندی تنظیم می‌شد.

در شرایط فعلی ایران نیز زمان آن رسیده است که موضوع تعیین سقف دستمزدها جدی گرفته شود. هرچند این موضوع با مخالفت‌هایی روبه‌رو است، اما بخش قابل توجهی از این انتقادات از سوی دلانن فوتبال مطرح می‌شود که از نبود محدودیت سود می‌برند. تجربه ژاپن نشان می‌دهد تعیین سقف دستمزد، دست کم در سال‌های ابتدایی، می‌تواند به ساماندهی لیگ کمک کند؛ هرچند ممکن است در مراحل بعدی این محدودیت برداشته شود. بنابراین، سقف قرارداد یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت هزینه در دوران پسانجگ است.

نسخه استاندارد برای ورزش پس از جنگ باید به چه سمتی حرکت کند؟

مسیر کلی باید به سمت خصوصی سازی باشد؛ اما نمی‌توان یک الگوی واحد را برای همه کشورها تجویز کرد. به‌عنوان مثال، الگوی خصوصی سازی ترکیه الزماً قابل تعمیم به ایران نیست. خصوصی سازی به معنای انتقال مالکیت از دولت به بخش خصوصی است، اما این انتقال می‌تواند در قالب مدل‌های مختلفی انجام شود که باید متناسب با شرایط بومی طراحی شوند. در شرایط فعلی ایران، بویژه در دوران پسانجگ، نیاز به مطالعات دقیق و کارشناسی وجود دارد. ارائه یک الگوی مشخص بدون پشتوانه علمی، اقدامی نظری‌رسد با یک کار فشرده و جهانی در بازه زمانی یک تا دو ماهه، می‌توان به یک الگوی بومی و کارآمد برای انتقال مالکیت از دولت به بخش خصوصی دست یافت.

مانند جذب بازیکن برای کسب نتیجه سریع روی می‌آورد.

آیا باشگاه‌ها در دنیا الزماً بنگاه اقتصادی هستند؟

در بسیاری از کشورهای پیشرفته، ساختار اقتصادی به‌گونه‌ای است که باشگاه‌ها ناگزیر به‌عنوان بنگاه اقتصادی عمل کنند. آنها باید درآمدزایی داشته باشند، هزینه‌های خود را مدیریت کنند و پاسخگوی عملکرد مالی شان باشند. این الزام باعث می‌شود باشگاه‌ها به سمت حرفه‌ای‌سازی و بهره‌گیری از دانش روز حرکت کنند.

آیا باشگاه‌داری یک علم است؟

باشگاه‌داری در دنیای امروز یک حوزه تخصصی و علمی است. در کشورهای پیشرفته، باشگاه‌ها ناچارند بر پایه دانش، تحلیل داده، مدیریت حرفه‌ای و برنامه‌ریزی بلندمدت اداره شوند. اما در ایران، به

دلیل نبود الزام برای درآمدزایی واقعی، شفافیت مالی و اصلاح ساختار مالکیت، باشگاه‌ها به سمت حرفه‌ای شدن حرکت نکرده‌اند. تا زمانی که این الزامات ایجاد نشود، صنعت ورزش به یک صنعت کامل و پایدار تبدیل نخواهد شد.

در شرایط خاص مانند جنگ، وضعیت چگونه می‌شود؟
مشکلات موجود تشدید می‌شود. ساختار ناکارآمد بعضی از باشگاه‌ها مانند یک عارضه عمل می‌کند که در شرایط خاص، اثرات آن شدیدتر و مخرب‌تر نمایان می‌شود.

