

یادداشت



علی اکبر طهری

مدیرعامل پیشین پرسپولیس

آزمون واقعی باشگاهداری

ابلاغ الزامات مجوز حرفه‌ای از سوی کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) را باید فراتر از یک فرآیند اداری و نظارتی، فرصتی برای اصلاح ساختار باشگاه‌های فوتبال ایران دانست. تطابق باشگاه‌ها با استانداردهای تعیین‌شده، ضرورتی است که علاوه بر افزایش پاسخگویی مدیران، می‌تواند به شکل‌گیری ساختارهایی منسجم‌تر، پایدارتر و حرفه‌ای‌تر در فوتبال کشور منجر شود. قوانین و معیارهای مجوز حرفه‌ای که هر سال از سوی AFC به‌روزرسانی می‌شوند، باشگاه‌ها را ملزم می‌کنند تا در بخش‌های مختلف مدیریتی، مالی، زیرساختی، حقوقی و فنی، مجموعه خود را توسعه و با استانداردهای روز فوتبال آسیا تطبیق دهند. این الزام برای فوتبال ایران اهمیت دوچندانی دارد؛ چراکه بسیاری از باشگاه‌های کشور به‌سختی تن به تغییرات ساختاری می‌دهند و در مواردی، اصلاح رویه‌های سنتی و ناکارآمد مدیریتی بدون وجود یک الزام بیرونی با کندی پیش می‌رود. در چنین شرایطی، الزامات AFC می‌تواند نقش یک اهرم فشار مؤثر را ایفا کند و زمینه‌ساز تغییراتی شود که تحقق آنها در شرایط عادی دشوار به نظر می‌رسد. باشگاه‌هایی که طی سال‌های گذشته از توسعه آکادمی‌های فوتبال غافل بوده‌اند، با بدهی‌های مالی انباشته و پرونده‌های متعدد حقوقی مواجه شده‌اند یا در حوزه زیرساختی ضعف‌های جدی دارند، به کمک این الزامات فرصت پیدایمی‌کنند تا در مسیراصلاحات بنیادین قرار بگیرند. البته تحقق این هدف مستلزم آن است که فدراسیون فوتبال نیز در کنار نهادهای نظارتی کنفدراسیون فوتبال آسیا، اجرای دقیق مقررات را پیگیری کند و اجازه ندهد الزامات مجوز حرفه‌ای صرفاً به مجموعه‌ای از مدارک و مستندات برای عبور از یک مرحله اداری تبدیل شود.

در عین حال، یکی از نکات قابل تأمل، فاصله میان مفهوم واقعی باشگاه حرفه‌ای و ساختار حاکم بر بخش قابل توجهی از فوتبال ایران است. به نظر می‌رسد بخشی از مدیران فوتبال کشور هنوز با ادبیات و الزامات صنعت فوتبال آشنایی کافی ندارند و تصمیم‌گیری‌های آنها بیش از آن که بر پایه برنامه‌ریزی بلندمدت و منافع پایدار باشگاه باشد، تحت تأثیر اهداف کوتاه‌مدت و منافع مقطعی قرار دارد. در چنین ساختاری، باشگاه‌هایی به نام و نشانی محدود می‌شود که در سرگرد یک مجموعه نصب شده و تیمی متشکل از ۱۰ یا ۱۱ بازیکن را روانه مسابقات سبزی می‌کند؛ در حالی که باشگاه فرهنگی ورزشی حرفه‌ای نهادی چندوجهی است که باید از نظام مدیریتی مشخص، ساختار مالی شفاف، آکادمی کارآمد، زیرساخت مناسب، برنامه بازاریابی و چشم‌انداز توسعه برخوردار باشد.

یکی از اصلی‌ترین موانع تحقق چنین ساختاری، نبود شفافیت در منابع درآمدی باشگاه‌هاست. هنگامی که منابع مالی، شیوه تأمین هزینه‌ها و سازوکارهای درآمدیابی به‌روشنی مشخص نباشند، امکان برنامه‌ریزی پایدار و ارزیابی دقیق عملکرد اقتصادی باشگاه نیز محدود می‌شود. این وضعیت علاوه بر آن که ضعف نظارت مالی و ناکارآمدی بخشی از ساختار مدیریتی را نشان می‌دهد، زنگ خطری برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران نیز به شمار می‌رود؛ زیرا استمرار آن می‌تواند فرآیند دریافت و حفظ مجوز حرفه‌ای را با چالش‌های جدی‌تری مواجه کند.

از طرفی، افق دید برخی مدیران باشگاهی همچنان به نتایج مقطعی در لیگ برتر محدود است. کسب چند پیروزی، قرار گرفتن در رتبه‌های بالای جدول یا موفقیت در یک فصل رقابتی، در اولویت تصمیم‌گیری‌های آنها قرار دارد؛ در حالی که توسعه پایدار باشگاه، حضور مستمر در رقابت‌های آسیایی و بین‌المللی و برخورداری از استانداردهای حرفه‌ای باید بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌های مدیریتی باشد. دریافت مجوز حرفه‌ای نیز نباید صرفاً به عنوان مانعی اداری در مسیر حضور آسیایی تلقی شود، بلکه باید آن را معیاری برای سنجش کیفیت مدیریت و میزان آمادگی باشگاه برای فعالیت در فوتبال حرفه‌ای دانست.

افاضه شدن معیارهای بازاریابی و توسعه به شاخص‌های مجوز حرفه‌ای نیز نشان می‌دهد که نگاه کنفدراسیون فوتبال آسیا به باشگاهداری، صرفاً به نتایج ورزشی و الزامات اولیه مدیریتی محدود نیست. مجوز حرفه‌ای زمانی می‌تواند به عاملی مؤثر برای تحول فوتبال ایران تبدیل شود که از سطح رعایت صوری مقررات فراتر برود و به بخشی از نظام حکمرانی فوتبال کشور تبدیل شود. فدراسیون فوتبال باید در اجرای الزامات، نظارت مستمر و برخورد یکسان با باشگاه‌ها جدیت داشته باشد و مدیران نیز به این درک برسند که حرفه‌ای‌گری نه یک عنوان تشریفاتی، بلکه فرآیندی مستمر برای اصلاح بدنه، شفافیت مالی، توسعه زیرساخت‌ها، پرورش استعدادها و ایجاد منابع درآمدی پایدار است.

«ایران» چالش‌های باشگاه‌های فوتبال برای دریافت مجوز حرفه‌ای را بررسی می‌کند

پایان دوره حرفه‌ای‌گری کاغذی

سینا حسینی / ماجرای دریافت مجوز حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال ایران، قصه تازه‌ای نیست؛ موضوعی که با گذشت ۲۵ دوره از رقابت‌های لیگ برتر همچنان یکی از نشانه‌های فاصله میان عنوان حرفه‌ای و واقعیت باشگاهداری در ایران به شمار می‌رود. هرچند فوتبال ایران سال‌هاست در چارچوب مسابقات با عنوان لیگ حرفه‌ای فعالیت می‌کند، اما هنوز در برخی باشگاه‌ها سازوکارهای مدیریتی، مالی و اجرایی تفاوت چندانی با الگوهای سنتی و آماتور (غیرحرفه‌ای) ندارد. این تناقض زمانی آشکارتر می‌شود که باشگاه‌ها برای حضور در رقابت‌های بین‌المللی باید استانداردهایی را رعایت کنند که تأمین آنها تنها با تغییرعنوان یا ارائه چند سند اداری امکان‌پذیر نیست. کنفدراسیون فوتبال آسیا با پیگیری الزامات صدور مجوز حرفه‌ای، بر ضرورت پایداری باشگاه‌ها به استانداردهای مشخص تأکید دارد. شفافیت مالی، تعیین تکلیف بدهی‌های انباشته‌شده، رعایت تعهدات قراردادی، برخورداری از زیرساخت‌های مناسب، توسعه آکادمی‌های فوتبال، وجود ساختار مدیریتی منسجم و تأمین الزامات

حقوقی، بخشی از معیارهایی است که باشگاه‌ها برای ورود به عرصه حرفه‌ای باید به آنها توجه کنند. این الزامات قرار نیست تنها مانعی اداری برای حضور در مسابقات آسیایی باشند؛ هدف اصلی آنها ایجاد ساختاری پایدار، پاسخگو و قابل ارزیابی در فوتبال باشگاهی است. صدور مجوز حرفه‌ای نباید به رقابتی سالانه برای تکمیل مدارک و عبور از مهلت‌های تعیین‌شده، تبدیل شود. اگر باشگاهی تنها در آستانه ارزیابی‌ها به فکر ساماندهی اسناد مالی، اصلاح قراردادهای با رفق نواقض زیرساختی می‌افتد، باید پذیرفت که حرفه‌ای‌سازی هنوز به بخشی از فرهنگ مدیریتی آن باشگاه تبدیل نشده است. مدیریت حرفه‌ای به برنامه‌ریزی مستمر، حساسرسی قابل اتکا، انضباط مالی و پاسخگویی مدیران نیاز دارد؛ مواردی که باید در تمام طول فصل رعایت شوند، نه اینکه تنها هنگام بررسی پرونده مجوز حرفه‌ای اهمیت پیدا کنند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های فوتبال ایران، نبود تناسب میان هزینه‌های جاری برخی باشگاه‌ها و ظرفیت واقعی درآمدزایی آنهاست. قراردادهای سنگین بازیکنان و

منوچهر نیکفر، مدیرعامل باشگاه فولاد مبارکه سپاهان در گفت‌وگو با «ایران»:

فوتبال ایران هنوز در ۵۰ سال پیش زندگی می‌کند!

مهری زنجبیر / با گذشت ۲۵ دوره از لیگ برتر فوتبال ایران، هنوز تعداد باشگاه‌هایی که تمام شاخص‌های حرفه‌ای‌گری را رعایت می‌کنند، به تعداد انگشتان دو دست هم نمی‌رسد. ضعف زیرساخت‌ها، مشکلات مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص و فاصله با دانش روز فوتبال جهان، ازجمله موانع توسعه فوتبال ایران است.

منوچهر نیکفر، مدیرعامل باشگاه فولادسپاهان معتقد است: «فوتبال کشور با وجود استعدادهای فراوان و هواداران پرشمار، همچنان در ساختار مدیریتی و اجرایی به شیوه‌های سنتی متکی است و عبور از این شرایط به اصلاحات اساسی نیاز دارد.»

منوچهر نیکفر با اشاره به تفاوت ساختار درآمدی باشگاه‌های ایرانی و خارجی در گفت‌وگو با «ایران» می‌گوید: «شرایط فوتبال ایران با دنیا متفاوت است. باشگاه‌های دنیا ۷۰ درصد درآمد خود را از حق پخش تأمین می‌کنند و ۱۰ درصد هم از فروش بازیکن و پیراهن به دست می‌آورند. در حالی که باشگاه‌های فوتبال ایران از ۷۰ درصد درآمد محروم هستند و زیرساخت لازم را هم برای پرورش بازیکن ندارند. به همین دلیل، فوتبال ایران با فوتبال حرفه‌ای روز دنیا فاصله دارد و همچنان همان فوتبال بومی و سنتی ۵۰ سال پیش خود را دنبال می‌کند.»

او معتقد است: «باشگاه‌ها برای به‌روزرسانی باید در چهار رکن فناوری شامل نرم‌افزار، سخت‌افزار، انسان‌افزار و سازمان‌افزار تحول ایجاد کنند.» مدیرعامل باشگاه سپاهان می‌گوید: «باشگاه‌ها در زمینه نیروی انسانی متخصص، زیرساخت‌های به‌روز و فرآیندهای سازمانی مشکل دارند. دانش مدیریتی آنها باید با دانش روز دنیا پیش برود. برای مثال، باشگاه بارسلونا سیستم‌های مشخصی برای جذب بازیکن، ارزیابی تیم‌ها، بازنوایی و آمادگی جسمانی دارد، در حالی که باشگاه‌های ایرانی از این نظر بسیار ضعیف هستند.»

به گفته او، فوتبال ایران حتی از برخی کشورهای عربی نیز عقب مانده است. نیکفر توضیح می‌دهد: «شاید فوتبال ایران روزی در آسیا آقایی می‌کرد، اما امروز شرایط متفاوت است و نتایج ایران در رقابت‌های بزرگ آسیایی و جهانی این عقب‌ماندگی را نشان می‌دهد.»

مدیرعامل فولاد سپاهان، ضعف در تهیه صورت‌های مالی را از جمله مشکلات باشگاه‌ها می‌داند و می‌گوید: «متأسفانه در تهیه صورتحساب‌های مالی کم‌کاری وجود دارد و حتی برخی باشگاه‌ها برای ارائه اسناد به رکن صدور مجوز حرفه‌ای مهلت خواسته‌اند. باشگاه‌های ایران باید از پایه و به‌صورت زیرساختی کار کنند. این مشکلات یک‌شبه حل نمی‌شود و موفقیت هم شانس‌ی نیست.»

او پیشرفت ژاپن و کره‌جنوبی را نتیجه برنامه‌ریزی اصولی می‌داند و توضیح می‌دهد: «باشگاه‌های ژاپن و کره‌جنوبی همین‌طوری پیشرفت کردند: آنها اساسی کار کردند.

ژاپن‌ها با ساخت انیمیشن فوتباللیست‌ها، فرهنگ فوتبال را در ذهن بچه‌های خود نهادینه کردند. باشگاه‌های عربی نیز امکاناتی را فراهم کردند که در اروپا وجود دارد. حتی آزمایش‌های پزشکی بازیکنان در باشگاه اسپایر قطر انجام می‌شود. منوچهر نیکفر هم‌وادیان پرشمار را یکی از سرمایه‌های اصلی فوتبال ایران می‌داند،



فیفا فدراسیون فوتبال ایران

متأسفانه در تهیه صورتحساب‌های مالی کم‌کاری وجود دارد. باشگاه‌های ایران باید از پایه و به‌صورت زیرساختی کار کنند. این مشکلات یک‌شبه حل نمی‌شود و موفقیت هم شانس‌ی نیست

نتیجه بگیریم، «او پرسپولیس، استقلال، تراکتور، چادرملو و گل‌گهر را از باشگاه‌های دارای امکانات مناسب می‌داند. به گفته نیکفر، دو تیم بزرگ پایتخت ورزشگاه اختصاصی ندارند، اما ورزشگاه آزادی به آنها منتسب است. او با اشاره به دولتی‌بودن این ورزشگاه و بازسازی آن، این موضوع را مانعی قطعی برای حرفه‌ای‌بودن نمی‌داند و می‌گوید: «طبق اطلاعات سایت فیفا، ۲۰ درصد باشگاه‌های اروپایی نیز دولتی هستند. پس مشکلی از این بابت این دو باشگاه را تهدید نمی‌کند.»

مدیرعامل فولاد سپاهان در ادامه می‌گوید: «فوتبال ایران برای عبور از ساختار سنتی به اصلاحات بنیادین در مدیریت، منابع مالی، آموزش و زیرساخت نیاز دارد. استعداد و هوادار سرمایه‌های ارزشمند فوتبال ایران هستند، اما بدون برنامه‌ریزی علمی و سرمایه‌گذاری مستمر، نمی‌توان از این ظرفیت‌ها برای رقابت با قدرت‌های فوتبال آسیا و جهان بهره گرفت.»

حتی در صورت دستیابی به موفقیت‌های مقطعی، برای حفظ ثبات خود با چالش روبه‌رو خواهد شد. در بخش زیرساختی نیز نمی‌توان حرفه‌ای‌سازی را تنها به کیفیت فنی تیم بزرگسالان خلاصه کرد. زمین تمرین استاندارد، امکانات پزشکی و بدنسازی، ورزشگاه مناسب، زیرساخت‌های پشتیبانی و آکادمی‌های فعال، اجزای جدایی‌ناپذیر یک باشگاه حرفه‌ای هستند. توسعه فوتبال پایه از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند وابستگی باشگاه‌ها به خریدهای پرهزینه را کاهش دهد و مسیرپرورش استعدادهای بومی را تقویت کند. تأمین این امکانات برای همه باشگاه‌ها آسان نیست و تفاوت در منابع مالی، مالکیت زیرساخت‌ها و شرایط منطقه‌ای را باید در برنامه‌های اصلاحی در نظر گرفت.

در چنین شرایطی، رکن صدور مجوز حرفه‌ای فدراسیون فوتبال وظیفه‌ای مهم‌تر و کاربردی‌تر از بررسی مدارک برعهده دارد. ارزیابی دقیق، اجرای یکسان مقررات و جلوگیری از برخورد‌های سلیقه‌ای، شرط اعتبار این فرآیند است. اگر باشگاهی با وجود نواقض اساسی مجوز بگیرد و باشگاه دیگری به دلیل تخلف مشابه از

اردن نیز ورزشگاهی دیده‌ام که فقط بخشی از آن چمن داشت و بقیه زمین خاکی بود.» مدیرعامل فولاد سپاهان وضعیت مالی باشگاه‌های ایران را نامناسب ارزیابی می‌کند و می‌گوید: «همه باشگاه‌های فوتبال ایران در حوزه مالی ورشکسته هستند و سخت می‌توان گفت چند باشگاه حرفه‌ای واقعی در ایران وجود دارد. سال گذشته تنها پنج یا شش باشگاه مجوز حرفه‌ای گرفتند که آن هم با اغماض بود. برخی باشگاه‌ها نیز سندسازی کردند؛ هرچند این کار در کشورهای آسیایی دیگر هم اتفاق می‌افتد.»

منوچهر نیکفر سرمایه‌گذاری را عامل اصلی تفاوت باشگاه‌های برخوردار و کم‌برخوردار آسیا می‌داند و می‌گوید: «کشورهای دیگر سرمایه‌گذاری کرده‌اند و مجوز حرفه‌ای می‌گیرند، اما در ایران برخی باشگاه‌ها کاری انجام ن داده‌اند. نباید انتظار داشته باشیم وقتی دیگران می‌دوند و کار می‌کنند و ما ایستاده‌ایم،

کاظم اولیایی، عضو پیشین رکن صدور مجوز حرفه‌ای فوتبال در گفت‌وگو با «ایران»:

حرفه‌ای‌سازی با کاغذبازی و سندسازی به دست نمی‌آید



تجهیز، ضرر بزرگی به باشگاه‌ها وارد کرده است؛ آن‌هم فقط به این دلیل که منابع درآمدی خود را از دست ندهند. باید نهضتی برای اصلاح ساختار شکل بگیرد و با جداسازی، باشگاه را صاحب ورزشگاه اختصاصی کرد تا بتوان تمام شرایط لازم برای دریافت مجوز حرفه‌ای را فراهم کرد.» مدیرعامل پیشین استقلال با اشاره به سخت‌تر شدن مقررات بین‌المللی توضیح می‌دهد: «هرساله فیفا ضوابط سخت‌تری وضع می‌کند، ولی ما همچنان دنبال راه فرار هستیم. حتی در یکی از بندهای جدید به کاهش بدهی‌های انباشته اشاره شده است، اما ما به دلیل درآمدزایی نداشتن و اجاره‌نشینی باشگاه‌ها، نه‌تنها نتوانسته‌ایم بخشی از این انباشت مالی را کاهش دهیم، بلکه میلیاردها تومان نیز به آن اضافه شده است. در واقع، اقدامات ما تنها مقطعی بوده تا از آسیا جا نمانیم.» کاظم اولیایی، استانداردهای اروپایی را از لیگ سبه و با مجوز ملی آغاز کنیم تا در درسته، تعداد آیتیم‌ها افزایش یابد. در این صورت دیگر نیازی به سندسازی نیست.» به گفته او، شماری از باشگاه‌های لیگ برتری به دلیل سندسازی با جریمه‌های مالی سنگین از سوی کنفدراسیون فوتبال آسیا مواجه شده‌اند. وی می‌افزاید: «فیفا از سال ۲۰۱۱ به دنبال استانداردسازی باشگاه‌هاست و شرایط حرفه‌ای را هر سال سخت‌تر می‌کند. فدراسیون باید برنامه‌ریزی درستی انجام دهد تا باشگاه‌ها از این وضعیت نجات پیدا کنند و سهمیه‌های قاره‌ای را از دست ندهند.» وی استقلال ساختار صدور مجوز حرفه‌ای را ضروری می‌داند و می‌گوید: «رکن صدور مجوز حرفه‌ای کمیته نیست، بلکه یکی از زیرمجموعه‌های ارکان فدراسیون فوتبال محسوب می‌شود. با وجود اقتدار مدیریتی‌ش، اراده جمعی بر آن حاکم نیست، چون ساختار اداری مشخصی برای آن تعریف نشده است. بنابراین، تصمیم نهایی می‌تواند با فشاری از رأس فدراسیون تغییر کند و باید این رکن را بطن احیا کرد.»

پریسا غفاری / باشگاه‌های معتبر فوتبال جهان سال‌هاست اقدام کنند. اداره می‌شوند، اما فوتبال ایران همچنان با مشکلاتی در زمینه ساختار مدیریتی، درآمدزایی، زیرساخت‌ها و الزامات مالی روبه‌روست. دریافت مجوز حرفه‌ای، بویژه برای باشگاه‌هایی که قصد حضور در رقابت‌های آسیایی را دارند، به یکی از دغدغه‌های جدی فوتبال کشور تبدیل شده است. کاظم اولیایی، عضو پیشین رکن صدور مجوز

حرفه‌ای فدراسیون فوتبال، در گفت‌وگو با «ایران» معتقد است خصوصی‌سازی واقعی، آغاز استانداردسازی از لیگ‌های پایین‌تر و اصلاح ساختار صدور مجوز، راهکارهای اصلی عبور از این وضعیت هستند.

کاظم اولیایی با اشاره به فاصله باشگاه‌های ایرانی با استانداردهای جهانی، می‌گوید: «تا زمانی که باشگاه‌های ایران به‌صورت دولتی و خصوصی‌سازی‌اند؛ ما اجرای آنها به منابع مالی و ساختار مدیریتی مناسب نیاز دارد. نبود معاونت بازاریابی نیز اگرچه همیشه مانع صدور مجوز نیست، اما برنامه‌ریزی برای درآمدزایی از فروش بلیت، پیراهن و تبلیغات را دشوار می‌کند. در کنار این موارد، مسائل مالیاتی و وابستگی باشگاه‌ها به شرکت‌های مادر یا بودجه دولتی، گاهی شفافیت مالی و ارائه اسناد واقعی را با مشکل مواجه می‌کند.»

ولی مهم‌ترین چالش را باید در ساختار مدیریت ورزش ایران جست‌وجو کرد: ساختاری که هنوز با الزامات حرفه‌ای فوتبال فاصله دارد. فدراسیون، هیأت‌ها، سازمان لیگ و ادارات کل ورزش باید در رفع موانع باشگاه‌ها نقش فعال‌تری داشته باشند. همچنین استفاده از افراد غیرمتخصص در پست‌هایی مانند مدیر رسانه‌ای یا به‌کارگیری پزشکان فاقد صلاحیت حرفه‌ای، نشان می‌دهد که حرفه‌ای‌سازی تنها به دریافت یک مجوز خلاصه نمی‌شود.