

# ایران ورزشی

● صاحب امتیاز: خبرگزاری جمهوری اسلامی  
● مجری: مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران  
● رئیس هیات مدیره: صادق حسین جابری، نزاری  
● مدیرعامل و مدیر مسئول: علی متقیان  
● سرپریدار ارشد مؤسسه: هادی خسرو شاهین  
● سردبیر ایران ورزشی: علی جوادی  
● تلفن: ۱۴ - ۸۸۵۰۴۱۳۳ - نمابر: ۸۴۷۱۱۷۳  
● چاپ: چاپخانه مؤسسه جام جم  
● سازمان آگهی‌ها: ۱۸۷۷ - ۸۸۵۵۱۲۰۵ - ۸۸۷۴۶۵۸۳  
● امور مشترکین: ۸۸۷۴۸۸۰۰ - ۸۸۷۴۱۹۵۴ - ۸۸۵۲۱۹۵۴  
● نشانی: تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸  
● صندوق پستی: ۵۳۸۸۸-۱۵۸۷۵

## وقتی ساختن پایان کار نیست؛ ورزشگاه‌های ایران چگونه فرسوده می شوند؟

# فراموشی بعد از قیچی روبان



### از نگهداری غافلیم

اینکه چرا ما در ایران استادبوم می سازیم، اما از نگهداری آن غافل می مانیم؟» پرسشی است که کارشناسان ورزشی، معماران، اقتصاددانان و حتی هواداران فوتبال بارها مطرح کرده‌اند. پاسخ به این پرسش را نمی توان به یک عامل محدود کرد. اما یکی از ریشه‌ای ترین و در عین حال کمتر دیده شده ترین دلایل آن ، ساختار مالکیت ورزشگاه‌ها در ایران است. برخلاف بسیاری از کشورهای پیشرفته که باشگاه‌های ورزشی مالک استادبوم خود هستند و بنابراین منفعت مستقیمی در نگهداری و بهسازی آن دارند. در ایران اغلب ورزشگاه‌ها متعلق به نهادهای دولتی، شهرداری‌ها یا وزارت ورزش و جوانان هستند و تیم‌ها تنها به عنوان مستأجر از این اماکن برای برگزاری مسابقات استفاده می کنند.

این گزارش تلاش می کند با نگاهی تحلیلی، ابعاد مختلف این مسأله را بررسی کند؛ از ریشه‌های تاریخی و ساختاری الگوی فعلی مالکیت ورزشگاه‌ها گرفته تا پیامدهای اقتصادی و اجتماعی رهاشدگی این سازه‌ها، مقایسه با تجربه جهانی و در نهایت، ارائه راهکارهایی برای اصلاح این روند.

### الگوی ساخت وساز ورزشگاه در ایران

در ایران، غالب پروژه‌های ساخت ورزشگاه با اعتبارات دولتی، عمرانی یا از محل بودجه شهرداری‌ها اجرا می شوند. این پروژه‌ها معمولاً در قالب برنامه‌های توسعه ورزش کشور، میزبانی رویدادهای بزرگ، مانند بازی‌های آسیایی یا رقابت‌های منطقه‌ای، یا وعده‌های مسئولان محلی کلیدی می خورند. در بسیاری از موارد، افتتاح یک ورزشگاه بزرگ با تشریفات ویژه و پوشش رسانه‌ای گسترده همراه است و به عنوان نماد پیشرفت و توسعه منطقه معرفی می شود.

آنچه در این فرایند کمتر مورد توجه قرار می گیرد، برنامه‌ریزی برای دوران پس از افتتاح است. برخلاف کشورهایی که پیش از ساخت هراستادبوم، مدل بهره‌برداری، منابع درآمدی پایدار و نهاد مسئول نگهداری بلندمدت آن را مشخص می کنند، در بسیاری از پروژه‌های ایرانی، تمرکز اصلی بر «ساخت» است، نه «بهره‌برداری». نتیجه این نگاه کوتاه مدت آن است که ورزشگاه به محض افتتاح، وارد چرخه‌ای از کاهش تدریجی کیفیت می شود، بدون آنکه سازوکار مشخصی برای تأمین مالی نگهداری آن وجود داشته باشد.

### نظام مالکیت ورزشگاه‌ها در ایران

شاید مهم ترین و بنیادی ترین علت رهاشدگی ورزشگاه‌های ایران، نظام مالکیت آنها باشد. در اکثریت قریب به اتفاق موارد، ورزشگاه‌های بزرگ کشور متعلق به یکی از نهادها هستند؛ وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های تابعه آن، شهرداری‌ها و شرکت‌های وابسته به آنها و یا ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها. در این نظام، باشگاه‌های فوتبال و سایر رشته‌های ورزشی که در این ورزشگاه‌ها بازی می کنند، در نقش «مستأجر» ظاهر می شوند و باید برای استفاده از زمین و امکانات، اجاره‌بها یا سهمی از درآمد بلیت فروشی و تبلیغات محیطی را به نهاد مالک پرداخت کنند. این ساختار، پیامدهای مهمی برای انگیزه نگهداری ورزشگاه به همراه دارد که در ادامه به آنها می پردازیم.

### هزینه اجاره به عنوان بار مالی اضافه بر باشگاه‌ها

موضوع دیگری که این گزارش بر آن تأکید دارد، هزینه‌های اجاره‌ای است که باشگاه‌ها موظف به پرداخت آن هستند. در شرایطی که بسیاری از باشگاه‌های ورزشی ایران، بویژه در لیگ پایین تر از لیگ برتر، با کمتری بودجه و مشکلات مالی جری روبرو هستند، پرداخت اجاره‌بهای ورزشگاه‌ها فشار مضاعفی بر منابع محدود آنها وارد می کند. این وضعیت یک تناقض آشکار ایجاد می کند؛ باشگاه‌ها بابت استفاده از ورزشگاهی هزینه می پردازند که خود در نگهداری و کیفیت آن نقش تعیین کننده‌ای ندارند و اختیار کافی برای بهبود آن نیز در اختیارشان نیست. به بیان دیگر، باشگاه هم هزینه می کند و هم از کیفیت پایین امکانات رنج می برد، بدون آنکه بازگشت مستقیمی از این هزینه در قالب بهبود زیرساخت نصیبش شود. این وضعیت با آنچه در بسیاری از باشگاه‌های اروپایی و برخی کشورهای آسیایی شاهد آن هستیم، تفاوت بنیادین دارد. در آن مدل‌ها، باشگاهی که مالک ورزشگاه است، هر هزینه‌ای را که برای نگهداری، بازسازی یا نوسازی صرف می کند، مستقیماً به افزایش ارزش دارایی خود و بهبود تجربه هواداران منجر می شود؛ بهبود تجربه‌ای که می تواند افزایش درآمد از بلیت فروشی، غرفه‌های تجاری و اسپانسرشیپ را نیز به دنبال داشته باشد. بنابراین، انگیزه اقتصادی روشنی برای سرمایه گذاری وجود دارد.

### نقش نهادهای متولی و تعارض منافع ساختاری

یکی از دلایل عمیق تر این مسأله، پراکندگی مسئولیت میان نهادهای مختلف است. در حالی که وزارت ورزش و جوانان، شهرداری‌ها، فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، هر یک نقشی در مدیریت ورزش کشور دارند، هیچ یک به طور کامل و شفاف مسئولیت نگهداری بلندمدت ورزشگاه‌ها را بر عهده نمی گیرند. این پراکندگی مسئولیت، بویژه در نبود یک نهاد ناظر مستقل که عملکرد نگهداری ورزشگاه‌ها را پایش و گزارش دهد، منجر به بی‌مسئولیت پذیری در این حوزه ضعیف باشد. از سوی دیگر، از آنجا که بودجه نگهداری ورزشگاه‌ها معمولاً بخشی کوچک از بودجه کل نهاد مالک، برای مثال اداره کل ورزش استان است و در رقابت با سایر اولویت‌ها مانند ساخت پروژه‌های جدید که برای مسئولان از نظر عمومی و اجرایی بیشتر دیده می شود قرار می گیرد، نگهداری قربانی پروژه‌های جدید می شود.

### تعارض میان مسئولیت و اختیار

مسأله دیگر آن است که باشگاه، به عنوان نهادی که روزانه از ورزشگاه استفاده می کند و بهتر از هر نهاد دیگری از وضعیت واقعی چمن، سکوهای و تأسیسات آگاه است، اختیار کافی برای تصمیم گیری درباره تعمیرات و بهسازی ندارد. هرگونه تغییر یا تعمیر اساسی، نیازمند طی فرایندهای اداری، مکاتبات به نهاد مالک، تخصیص بودجه از سوی وزارتخانه یا شهرداری و طی مراحل مناقصه است. این فرایندهای طولانی و بوروکراتیک باعث می شود که حتی در صورت وجود اراده برای تعمیر، اقدام عملی به تعویق بیفتد یا اساساً انجام نشود.

### غیبت انگیزه اقتصادی برای مستأجر

در اقتصاد، اصل شناخته شده‌ای وجود دارد که می گوید افراد و بنگاه‌ها معمولاً در دارایی‌هایی سرمایه گذاری و از آنها مراقبت می کنند که مالک آن باشند یا حفظ ارزش آن در بلندمدت منفعت ببرد. زمانی که یک باشگاه ورزشی تنها به صورت موقت و کوتاه مدت از یک زمین یا ورزشگاه استفاده می کند، انگیزه چندانی برای سرمایه گذاری در بهبود کیفیت آن ندارد؛ چراکه هرگونه بهبود، ارزش افزوده‌ای است که در نهایت نصیب مالک، یعنی نهاد دولتی یا شهرداری، از ارزش بزرگی از این سرمایه گذاری عمومی هدر رفته است. نمونه بارز این مسأله، ورزشگاه پارس شیراز و غدیر اهر است که پس از افتتاح چندین بار می شود، نه باشگاه. این پدیده در ادبیات اقتصادی به «مسأله نمایندگی» موکل «نزدیک‌گاست؛ باشگاه به عنوان بهره‌بردار کوتاه مدت، انگیزه محدودی برای حفظ ارزش دارایی در بلندمدت دارد. در حالی که مالک، یعنی دولت یا شهرداری نیز به دلیل حجم بالای پروژه‌های موزای و محدودیت منابع مالی، اغلب نمی تواند یا نمی خواهد بودجه کافی برای نگهداری مستمر تخصیص دهد.

### هدررفت سرمایه‌های عمومی

ساخت یک ورزشگاه مدرن، هزینه‌ای در حد صد ها میلیارد تا چند هزار میلیارد تومان دارد که از محل منابع عمومی و مالیات دهنندگان تأمین می شود. زمانی که این دارایی عظیم، تنها چند سال پس از ساخت، به دلیل نبود نگهداری مناسب دچار افت شدید کیفیت یا حتی غیرقابل استفاده می شود، عملاً بخش بزرگی از این سرمایه گذاری عمومی هدر رفته است. نمونه بارز این مسأله، ورزشگاه پارس شیراز و غدیر اهر است که پس از افتتاح چندین بار با رهاشدگی مواجه شدند و از تمرز تخریب پیش رفتند. این هدررفت، در شرایطی که کشور با محدودیت منابع مالی روبه روست، هزینه فرصت قابل توجهی برای سایر بخش‌های نیازمند سرمایه گذاری، مانند آموزش، بهداشت یا سایر زیرساخت‌های ورزشی پایه ایجاد می کند.

### چالش‌های اجرای اصلاحات

اجرای راهکارهای فوق بدون چالش نخواهد بود. نخست، بسیاری از باشگاه‌های ایرانی بویژه در لیگ‌های پایین تر از توان مالی کافی برای پذیرش مسئولیت نگهداری کامل یک ورزشگاه بزرگ برخوردار نیستند و انتقال ناگهانی این مسئولیت بدون حمایت انتقالی می تواند مشکلات جدیدی ایجاد کند. مقاومت نهادهای فعلی متولی در برابر واگذاری مالکیت، بهره‌برداری، مسئولیت نگهداری و منافع اقتصادی

به دلایل بوروکراتیک یا منافع سازمانی می تواند مانعی جدی در مسیر اجرای اصلاحات ساختاری باشد. می توان این چالش‌ها را مدیریت کرد. نکته کلیدی، آغاز این فرایند با چند پروژه پایلوت در باشگاه‌های بزرگ تر و دارای ظرفیت مالی مناسب تر و سپس گسترش تدریجی الگوی موفق به سایر باشگاه‌هاست. مسأله ورزشگاه‌های ایران صرفاً به فرسودگی چمن، سکوها یا تأسیسات محدود نمی شود. بخش مهمی از این مسأله به شیوه‌ای بازمی گردد که در آن مالکیت، بهره‌برداری، مسئولیت نگهداری و منافع اقتصادی

دهه، پیشرفت آن به حدود ۲۰ درصد رسید و پروژه عملاً از حرکت ایستاد. این نمونه البته استثنا نیست. در ایران پروژه‌های ورزشی متعددی وجود دارند که میان کلنگ‌زنی، تخصیص اعتبار، توقف عملیات، تغییر مدیران و وعده‌های جدید گرفتار شده‌اند؛ پروژه‌هایی که هر بار قرار است با اعتباری تازه جان بگیرند اما پیش از آنکه به مرحله بهره‌برداری برسند، با مانع جدیدی مواجه می شوند.

مسأله فقط پروژه‌های نیمه تمام نیست. حتی ورزشگاه‌هایی که سال‌هاست مورد استفاده قرار می گیرند نیز با چالش دیگری دست و پنجه نرم می کنند: نگهداری نامناسب و نبود یک مدل اقتصادی پایدار.

ورزشگاه آزادی تهران، به عنوان یکی از مهم ترین مجموعه‌های ورزشی کشور، نمونه روشنی از پیچیدگی این مسأله است. هشتدار درباره فرسودگی این مجموعه موضوع تازه‌ای نبود و آن قدر رها شد که کار آن امروز به یک بازسازی عظیم رسیده است؛ آن هم در شرایطی که در مقاطع مختلف، مدیران و کارشناسان نسبت به ضرورت تعمیر و بازسازی بخش‌های مختلف آن هشدار داده بودند. حتی در یکی از مقاطع، احمد مددی، مدیر وقت مجموعه ورزشی آزادی، در نامه نگاری‌ها و گزارش‌های فنی نسبت به وضعیت برخی بخش‌های مجموعه هشدار داده بود. اختلاف دیدگاه‌های مدیریتی درباره نحوه مواجهه با این هشدارها و تبعات احتمالی تعطیلی یا محدودیت استفاده از ورزشگاه نیز تصمیم گیری درباره آینده مجموعه را دشوار کرد.

این ماجرا یک واقعیت بزرگ تر را نمایان می کند؛ در ورزش ایران، مسأله اماکن ورزشی تنها کمبود اعتبار برای ساخت یا بازسازی نیست، بلکه نبود

یک مدل مشخص برای مالکیت، بهره‌برداری و نگهداری نیز به یکی از چالش‌های اصلی تبدیل شده است. در بسیاری از کشورها، ورزشگاه صرفاً یک سازه بتنی با چند هزار صندلی نیست. یک مجموعه ورزشی می تواند از محل برگزاری مسابقات، فروش بلیت، تبلیغات محیطی، حق نامگذاری، فروشگاه‌ها، رستوران‌ها، موزه، پارکینگ، رویدادهای غیرورزشی و سایر فعالیت‌های تجاری درآمد ایجاد کند. همین درآمد می تواند بخشی از هزینه‌های نگهداری و توسعه مجموعه را تأمین کند.

اما در ایران، بخش قابل توجهی از اماکن بزرگ ورزشی در مالکیت یا مدیریت نهادهای عمومی قرار دارند و بهره‌برداری از آنها نیز اغلب از طریق اجاره یا واگذاری‌های کوتاه مدت انجام می شود. در چنین شرایطی، مستأجر معمولاً انگیزه محدودی برای سرمایه گذاری سنگین روی ملکی دارد که مالک آن نیست و مالک نیز ممکن است منابع کافی یا مدل اقتصادی مشخصی برای نگهداری مستمر نداشته باشد.

نتیجه، شکل گیری چرخه‌ای است که بارها در ورزش ایران تکرار شده است. ابتدا ساخت یک مجموعه با هزینه عمومی، سپس بهره‌برداری، بعد فرسودگی تدریجی، در نهایت هشدار کارشناسان و پس از آن اختصاص بودجه برای بازسازی. این چرخه دوباره از نقطه اول آغاز می شود؛ بدون آنکه مسأله ریشه‌ای حل شده باشد.

فرهنگ اجاره‌داری در ورزش ایران را می توان یکی از حلقه‌های این زنجیره دانست. وقتی یک مجموعه ورزشی برای دوره‌ای محدود در اختیار یک بهره‌بردار قرار می گیرد، طبیعی است که اولویت اصلی می تواند استفاده از ظرفیت موجود در طول دوره قرارداد باشد، نه سرمایه گذاری

زهکشی امکان مدیریت آب اضافی را فراهم می کند. انتخاب بذر نیز دیگری تصمیم ساده نیست و باید متناسب با اقلیم، دمای محیط و حتی کیفیت آب منطقه انجام شود. در برخی ورزشگاه‌ها نیز استفاده از سیستم گرمایش زیرسطحی یا چمن‌های پرورش یافته در خزانه، امکان حفظ کیفیت زمین را در شرایط مختلف فراهم کرده است.

با این حال، تکنولوژی به تنهایی مشکل را حل نمی کند. مسأله اصلی، نگهداری مستمر است. هزینه‌ای که برای ساخت یک زمین استاندارد صرف می شود اگر با برنامه منظم نگهداری همراه نباشد، می شود اگر با برنامه منظم نگهداری همراه نباشد.

### ورزش ایران بیش از آنکه به پروژه‌های تازه برای بردن روبان داشته باشد، به تغییر نگاه خود به اماکن ورزشی نیاز دارد؛ نگاهی که ساختمان دولتی، ورزشی، اقتصادی و شهری بدانند

بلندمدت برای حفظ ارزش ملک. از سوی دیگر، نهاد مالک نیز اگر درآمد پایدار و مستقیم از مجموعه نداشته باشد، ممکن است نگهداری آن را به هزینه‌ای مستمر تبدیل شده به ردیف بودجه‌ای ببیند. البته خصوصی سازی به تنهایی نسخه جادویی این چالش نیست. انتقال مالکیت بدون ایجاد نظام نظارتی، استانداردهای ایمنی، قراردادهای روشن و الزام به سرمایه گذاری می تواند صرفاً شکل مسأله را تغییر دهد. آنچه اهمیت دارد، تعریف دقیق مسئولیت است؛ اینکه مشخص باشد چه نهادی مالک است، چه نهادی بهره‌بردار، چه کسی باید هزینه تعمیرات اساسی را پرداخت کند و منابع مالی نگهداری از کجا تأمین خواهد شد.

در نهایت، مشکل ورزش ایران فقط این نیست که چرا ورزشگاه جدید ساخته نمی شود؛ پرسش مهم تر این است که چرا ورزشگاه‌های ساخته شده بوقوع نگهداری نمی شوند.

ساخت یک ورزشگاه ممکن است چند سال زمان برد و هزینه‌ای سنگین به کشور تحمیل کند، اما اگر برای ۲۰ یا ۳۰ سال آینده آن برنامه نگهداری، بهره‌برداری و درآمدزایی وجود نداشته باشد، سازه‌ای که روزی نماد توسعه بوده، به تدریج به یک هزینه بزرگ تبدیل خواهد شد.

ورزش ایران بیش از آنکه به پروژه‌های تازه برای بردن روبان افتتاحیه نیاز داشته باشد، به تغییر نگاه خود به اماکن ورزشی نیاز دارد؛ نگاهی که ورزشگاه را نه یک ساختمان دولتی، بلکه یک دارایی ورزشی، اقتصادی و شهری بداند. تا زمانی که ساختن پایان پروژه تلقی شود و نگهداری به فردا موکول شود، فرسودگی نیز بخشی جدایی ناپذیر از سرنوشت بسیاری از ورزشگاه‌های ایران باقی خواهد ماند.

### صندوق‌های اختصاصی نگهداری

ایجاد صندوق‌های مالی مشخص برای ورزشگاه، بخشی از منابع آن در محل درآمدهای بلیت فروشی و تبلیغات همان ورزشگاه و بخشی دیگر از بودجه عمومی تأمین شود، می تواند تضمین کند که منابع لازم برای نگهداری مستمر، مستقل از نوسانات بودجه‌ای سالانه نهادهای دولتی همواره دسترس است.

### مدل‌های مشارکت عمومی - خصوصی

در مواردی که واگذاری کامل مالکیت به دلایل حقوقی یا اجرایی امکان پذیر نیست، مدل‌های مشارکت عمومی خصوصی می تواند راه حل مایه‌ای باشد. در این مدل، بخش خصوصی یا خود باشگاه، مسئولیت نگهداری و بهره‌برداری تجاری از ورزشگاه شامل فضاهای تجاری، تبلیغات و برگزاری رویدادهای غیرورزشی را بر عهده می گیرد و در ازای آن بخشی از درآمد به دست آمده را به نهاد مالک پرداخت می کند.

زمین چمن برخلاف بسیاری از تجهیزات ورزشگاه، یک موجود زنده است و نمی توان با آن مثل یک سازه ثابت برخورد کرد. کیفیت آن نتیجه یک فرایند مداوم است؛ از انتخاب بذر مناسب گرفته تا نحوه کاشت، آبیاری، هوادهی، کنترل علف‌های هرز و رسیدگی روزانه. حتی بهترین چمن دنیا نیز اگر برای مدتی به حال خود رها شود، خیلی زود کیفیتش را از دست می دهد.

نگاه به گذشته نشان می دهد که در طراحی زمین‌های فوتبال نیز تغییرات مهمی اتفاق افتاده است. زمانی بارندگی می تواند استفاده از ظرفیت موجود به راحتی مشکل کند، اما امروز طراحی اصولی

چمن نامناسب، سکوهای فرسوده و امکانات نا کافی، مستقیماً بر کیفیت برگزاری مسابقات و تجربه تماشاگران تأثیری گذارد. کاهش کیفیت بازی به دلیل زمین نامناسب، افزایش ریسک مصدومیت بازیکنان و نارضایتی هواداران از امکانات رفاهی، در نهایت می تواند به کاهش استقبال از حضور در ورزشگاه‌ها منجر شود. کاهش استقبال نیز به نوبه خود، درآمد باشگاه‌ها از محل بلیت فروشی، غرفه‌های فروش و اسپانسرشیپ را کاهش می دهد و یک چرخه معیوب ایجاد می کند: کمبود منابع مالی برای نگهداری، افت کیفیت، کاهش درآمد و ادامه کاهش بیشتر منابع برای نگهداری.

### علی رحیمیان

مشاور سابق شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی

### کاهش کیفیت رویدادهای ورزشی و درآمدزایی

چمن نامناسب، سکوهای فرسوده و امکانات نا کافی، مستقیماً بر کیفیت برگزاری مسابقات و تجربه تماشاگران تأثیری گذارد. کاهش کیفیت بازی به دلیل زمین نامناسب، افزایش ریسک مصدومیت بازیکنان و نارضایتی هواداران از امکانات رفاهی، در نهایت می تواند به کاهش استقبال از حضور در ورزشگاه‌ها منجر شود. کاهش استقبال نیز به نوبه خود، درآمد باشگاه‌ها از محل بلیت فروشی، غرفه‌های فروش و اسپانسرشیپ را کاهش می دهد و یک چرخه معیوب ایجاد می کند: کمبود منابع مالی برای نگهداری، افت کیفیت، کاهش درآمد و ادامه کاهش بیشتر منابع برای نگهداری.

### علی رحیمیان

مشاور سابق شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی

## 9

## 10

## 11

## 12