



بازگشت به مسیر توسعه؛ از شعار تا اصلاح ساختار

سرمایه‌گذاری هدفمند در ورزشگاه‌ها و آکادمی‌هاست. بهبود زیرساخت باید همراه با برنامه تأمین مالی، زمان‌بندی و نظارت باشد. در کنار آن، پرورش بازیکنان جوان باید از یک شعار همیشگی به بخشی از مدل اقتصادی باشگاه تبدیل شود؛ مدلی که بتواند از طریق آموزش، استفاده از بازیکنان بومی و انتقال بازیکنان به تیم‌های دیگر، ارزش ورزشی و مالی ایجاد کند.

و زمینه برنامه‌ریزی بلندمدت را فراهم کنند. گام دوم، اجرای واقعی خصوصی‌سازی و شفافیت مالی است. تغییر عنوان مالکیت بدون تغییر در نحوه اداره، پاسخگویی و تأمین منابع، به‌تنهایی فوتبال را حرفه‌ای نمی‌کند. باشگاه باید صورت‌های مالی روشن داشته باشد، هزینه‌های خود را با درآمدش متناسب کند و درباره بدهی‌ها و تعهداتش پاسخگو باشد. گام سوم،

فوتبال ایران برای حفظ جایگاه آسیایی خود بیش از هر چیز به اصلاح مدل اداره باشگاه‌ها نیاز دارد. نخستین گام، تعیین تکلیف حق پخش و ایجاد سازوکاری شفاف برای تقسیم درآمد میان باشگاه‌ها و سطوح مختلف مسابقات است. قراردادهای چندساله و قابل پیش‌بینی می‌توانند بخشی از وابستگی مالی باشگاه‌ها به مالکان را کاهش دهند

- صاحب امتیاز: خبرگزاری جمهوری اسلامی
- مجری: مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران
- رئیس هیأت مدیره: صادق حسین‌جاری‌انصاری
- مدیرعامل و مدیر مسئول: علی متقیان
- سردبیر ارشد مؤسسه: هادی خسرو شاهین
- سرمدبیر ایران ورزشی: علی جوادی
- تلفن: ۰۲۱۸۵۵۴۱۳۳
- نمابر: ۰۲۱۸۴۷۱۱۳۳
- چاپ: چاپخانه مؤسسه جام جم
- سازمان آگهی‌ها: ۱۸۷۷ - ۰۲۱۸۵۵۴۱۳۳
- امور نشر و توزیع: ۰۲۱۸۵۵۴۱۳۳
- نشانی: تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸
- صندوق پستی: ۵۳۳۸۸-۱۵۸۷۵

سبقت تایلند و الگوی توسعه ژاپن و کره، زنگ هشدار برای فوتبال ایران

پادشاهی با تاج زنگ‌زده



عکس دیدار تیم بوریرام تایلند در لیگ نخنگان

فوتبال آسیاست. بوریرام یونایتد نمونه‌ای از ثبات باشگاهی با تایلند به شمار می‌رود. این باشگاه با ورزشگاهی به ظرفیت حدود ۳۲ هزار و ۶۰۰ نفر، برنامه‌ریزی چند ساله و ارتباط مستمر با هواداران، توانسته پایگاهی مشخص برای رقابت بسازد. در فوتبال ایران، تغییرات مدیریتی و نوسان بودجه در بسیاری از باشگاه‌ها مانع شکل‌گیری چنین ثباتی می‌شود. بازگشت به جایگاه گذشته، نه با تکرار افتخارات تاریخی، بلکه با اصلاح شیوه اداره فوتبال، سرمایه‌گذاری هدفمند و پایبندی به برنامه‌های بلندمدت امکان‌پذیر خواهد بود.

در لیگ نخنگان و یک سهمیه در لیگ قهرمانان آسیا ۲ اعلام شده، در حالی که ایران دو سهمیه در لیگ نخنگان و یک سهمیه در لیگ قهرمانان آسیا ۲ دارد. اندونزی نیز یک جایگاه مقدماتی در لیگ قهرمانان آسیا ۲ در اختیار دارد. این ارقام از پیشی گرفتن تایلند در توزیع سهمیه‌های مورد اشاره حکایت دارند، هرچند فاصله ایران با اندونزی همچنان قابل توجه است. نگرانی اصلی، سقوط فوری فوتبال ایران به سطح اندونزی نیست؛ بلکه ارتقای جایگاه رقیبی منطقه‌ای است که با بهبود عملکرد باشگاه‌ها و اصلاح ساختارها در پی افزایش سهم خود از

درس این تجربه برای فوتبال ایران روشن است؛ پول اهمیت دارد، اما شیوه هزینه کردن به همان اندازه تعیین‌کننده است. باشگاهی که پیوسته مدیر، سرمربی و سیاست‌نقل و انتقالی خود را تغییر می‌دهد، حتی با بودجه‌ای قابل توجه نیز به‌سختی می‌تواند ساختاری پایدار برای توسعه بسازد. رتبه‌بندی آسیایی تنها به اعتبار فوتبال ایران مربوط نیست؛ سهمیه‌های قاره‌ای پر درآمد باشگاه‌ها، جذابیت تجاری مسابقات و فرصت حضور در بازار بازیکنان نیز اثر می‌گذارند. برای فصل ۲۰۲۷-۲۰۲۶، سهم تایلند سه سهمیه



بوریرام یونایتد نمونه‌ای از ثبات باشگاهی در تایلند به شمار می‌رود. این باشگاه با ورزشگاهی به ظرفیت حدود ۳۲ هزار و ۶۰۰ نفر، برنامه‌ریزی چند ساله و ارتباط مستمر با هواداران، توانسته پایگاهی مشخص برای رقابت بسازد

اندونزی؛ وقتی تماشاگر به یک دارایی اقتصادی تبدیل می‌شود



اندونزی مسیر متفاوتی را طی می‌کند. این کشور با جمعیتی بیش از ۲۷۰ میلیون نفر، از بازاری بزرگ برای فوتبال برخوردار است و تلاش کرده این ظرفیت را به افزایش مخاطب و جذابیت مسابقات تبدیل کند. لیگ برتر اندونزی در فصل ۲۰۲۶-۲۰۲۵ حدود یک میلیون و ۹۵۰ هزار تماشاگر داشت و میانگین حضور تماشاگران به ۶۳۷۲ نفر رسید. در یک مسابقه نیز تعداد تماشاگران به حدود ۵۷ هزار نفر رسید. در هفته‌های ابتدایی فصل ۲۰۲۷-۲۰۲۶، میانگین حضور تماشاگران به ۷۶۲۱ نفر افزایش یافت و در دیدار پرسپجا و پرسپب نزدیک به ۵۹ هزار نفر در ورزشگاه حضور پیدا کردند.

این آمار به‌تنهایی به معنای برتری فنی فوتبال اندونزی نیست. جایگاه این کشور در رتبه‌بندی باشگاهی آسیا همچنان پایین‌تر از ایران است و افزایش تماشاگران هنوز به نتایج قاره‌ای متناسب تبدیل نشده است. با این حال، اندونزی در حال ایجاد زیرساخت‌هایی است که می‌تواند در آینده فاصله موجود را کاهش دهد. افزایش سقف بازیکنان خارجی به ۱۱ نفر برای هر باشگاه، با محدودیت‌هایی برای فهرست مسابقه و ترکیب اصلی، بخشی از سیاست این لیگ برای افزایش کیفیت رقابت‌هاست. در این حال، مقررات مربوط به ورزشگاه‌ها

اندونزی مسیر متفاوتی را طی می‌کند. این کشور با جمعیتی بیش از ۲۷۰ میلیون نفر، از بازاری بزرگ برای فوتبال برخوردار است و تلاش کرده این ظرفیت را به افزایش مخاطب و جذابیت مسابقات تبدیل کند.

لیگ برتر اندونزی در فصل ۲۰۲۶-۲۰۲۵ حدود یک میلیون و ۹۵۰ هزار تماشاگر داشت و میانگین حضور تماشاگران به ۶۳۷۲ نفر رسید. در یک مسابقه نیز تعداد تماشاگران به حدود ۵۷ هزار نفر رسید. در هفته‌های ابتدایی فصل ۲۰۲۷-۲۰۲۶، میانگین حضور تماشاگران به ۷۶۲۱ نفر افزایش یافت و در دیدار پرسپجا و پرسپب نزدیک به ۵۹ هزار نفر در ورزشگاه حضور پیدا کردند.

این آمار به‌تنهایی به معنای برتری فنی فوتبال اندونزی نیست. جایگاه این کشور در رتبه‌بندی باشگاهی آسیا همچنان پایین‌تر از ایران است و افزایش تماشاگران هنوز به نتایج قاره‌ای متناسب تبدیل نشده است. با این حال، اندونزی در حال ایجاد زیرساخت‌هایی است که می‌تواند در آینده فاصله موجود را کاهش دهد.

افزایش سقف بازیکنان خارجی به ۱۱ نفر برای هر باشگاه، با محدودیت‌هایی برای فهرست مسابقه و ترکیب اصلی، بخشی از سیاست این لیگ برای افزایش کیفیت رقابت‌هاست. در این حال، مقررات مربوط به ورزشگاه‌ها



یک این کشور از ۱۵ اوت تا ۱۰ بهرگزارد شد و مجموع تماشاگران آن به حدود یک میلیون و ۲۴۸ هزار نفر رسید. میانگین حضور تماشاگران نیز ۵۲۰۲ نفر در هر مسابقه بود. اجرای مقررات صدور مجوز حرفه‌ای نیز از دیگر ویژگی‌های این مسیر است. تعدادی از باشگاه‌های لیگ سه و یک تیم لیگ دو به دلیل نداشتن مجوز لازم نتزل یافتند و باشگاه سامات پراگان سیتی نیز به علت مشکلات مالی از رقابت‌ها کنار گذاشته شد. معنای چنین تصمیم‌هایی آن است که حضور در فوتبال حرفه‌ای صرفاً به برخورداری از نام، هوادار یا سابقه وابسته نیست؛ باشگاه باید حداقل‌های مالی و اجرایی را رعایت کند.

بات دریافت می‌کند؛ سهم باشگاه‌های لیگ دو چهار میلیون بات و باشگاه‌های لیگ سه یک و یک چهارم میلیون بات است. این یعنی هر باشگاه لیگ یک تایلند در هر فصل حدود ۱۲۰ میلیارد تومان از محل حق پخش دریافت می‌کند. سهم هر باشگاه لیگ دو حدود ۲۲ میلیارد تومان و سهم باشگاه‌های لیگ سه نیز حدود ۱۰ میلیارد و ۴۰ میلیون تومان است.

به این ترتیب، درآمد حاصل از حق پخش فقط در اختیار چند باشگاه بزرگ قرار نمی‌گیرد و بخشی از آن به سطوح پایین‌تر فوتبال نیز می‌رسد. تایلند در کنار حق پخش، بازار اسپانسرینگ را نیز فعال کرده است. یک شرکت خودروسازی چینی به‌عنوان حامی اصلی سه لیگ‌های اول تا سوم، جام‌های داخلی و مسابقات رده‌های سنی را برای فصل‌های ۲۰۲۶-۲۰۲۵ تا ۲۰۲۹-۲۰۲۸ خریداری کرد. ارزش این قرارداد حدود دو میلیارد بات، معادل بیش از ۶۰ میلیون دلار، اعلام شده است؛ درآمدی که به‌طور متوسط بیش از ۱۵ میلیون دلار در سال می‌شود.

نکته مهم‌تر از رقم قرارداد، شیوه توزیع درآمد است. طبق برنامه اعلام‌شده، هر باشگاه لیگ یک در هر فصل ۱۵ میلیون

شاید مهم‌ترین هشدار برای فوتبال ایران نه از ژاپن و کره، بلکه از تایلند برسد؛ کشوری که در گذشته فاصله محسوسی با قدرت‌های اصلی فوتبال آسیا داشت، اما اکنون در حوزه درآمدزایی و حرفه‌ای‌سازی گام‌های قابل توجهی برداشته است. فدراسیون فوتبال تایلند در سال‌های گذشته با بدهی حدود ۲۶۰ میلیون باتی ناشی از یک پرونده حقوقی مواجه بود. با این حال، این بحران مانع از آن نشده که برای درآمد‌های فوتبال برنامه‌ریزی کند. یکی از مهم‌ترین اقدامات، فروش یکپارچه حق پخش رقابت‌های داخلی برای یک دوره چهارساله بود.

کنسرسیومی متشکل از سه شرکت بزرگ فعال در حوزه مخابرات و انرژی، حق پخش لیگ‌های اول تا سوم، جام‌های داخلی و مسابقات رده‌های سنی را برای فصل‌های ۲۰۲۶-۲۰۲۵ تا ۲۰۲۹-۲۰۲۸ خریداری کرد. ارزش این قرارداد حدود دو میلیارد بات، معادل بیش از ۶۰ میلیون دلار، اعلام شده است؛ درآمدی که به‌طور متوسط بیش از ۱۵ میلیون دلار در سال می‌شود.

نکته مهم‌تر از رقم قرارداد، شیوه توزیع درآمد است. طبق برنامه اعلام‌شده، هر باشگاه لیگ یک در هر فصل ۱۵ میلیون

واکنش

نیما نکپسا، بازیکن اسبق تیم ملی فوتبال، با تأکید بر اینکه مشکلات امروز فوتبال ایران به مسائل فنی محدود نمی‌شود، گفت: بازنگری در ساختار فوتبال، اصلاح روند اداره تیم‌های پایه و تقویت زیرساخت‌ها مهم‌ترین راه‌برون‌رفت تیم ملی از شرایط فعلی است. وی با بیان اینکه فوتبال امروز فراتر از یک رشته ورزشی است و بخشی از سرمایه اجتماعی جامعه را شکل می‌دهد، توضیح داد: «مشکلات کنونی را نباید صرفاً در نتایج یک تورنمنت مثل جام جهانی یا رقابت‌های آسیایی و یا عملکرد چند مسابقه و حتی یک فرد مانند سرمربی جست‌وجو کرد بلکه مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فنی و زیرساختی در شکل‌گیری شرایط فعلی فوتبال ایران نقش داشته‌اند.»

ایران؛ هوادار هست، درآمد پایدار نیست

مقایسه فوتبال ایران با تایلند و اندونزی یک تناقض مهم را آشکار می‌کند: ایران در جذب هوادار و پرورش‌داری از سرمایه اجتماعی، ظرفیت قابل توجهی دارد، اما در تبدیل این ظرفیت به درآمد پایدار عملکرد ضعیفی نشان می‌دهد.

در فصل ۲۰۲۵-۲۰۲۴، میانگین حضور تماشاگران لیگ برتر ایران حدود ۸۷۳۳ نفر اعلام شده و در دو مسابقه تراکتور، شمار حاضران در ورزشگاه به حدود ۹ هزار نفر رسیده است. این ارقام نشان می‌دهد که تقاضا برای فوتبال در ایران همچنان بالاست؛ هرچند مقایسه آمار کشورها باید با توجه به تعداد مسابقات، ظرفیت ورزشگاه‌ها، دسترسی هواداران و شرایط برگزاری انجام شود. فصل ۲۰۲۶-۲۰۲۵ اما به دلیل شرایط جنگی و تغییرات مرتبط با برنامه‌های تیم ملی در مسیر جام جهانی، به پایان نرسید. در ۱۷۵ مسابقه برگزارشده، ۵۹ دیدار بدون حضور تماشاگر بود و در نهایت قهرمانی مشخص نشد. میانگین حضور تماشاگران با کنار گذاشتن بازی‌های بدون تماشاگر، حدود ۵۴۷۳ نفر گزارش شده است. مشکلات فوتبال ایران به این شرایط محدود نمی‌شود. بخش عمده درآمد باشگاه‌ها همچنان به اسپانسر‌ها و شرکت‌های مالک وابسته است. برآوردهای موجود، سهم این منابع از درآمد عملیاتی باشگاه‌ها را بین ۷۰ تا ۹۰ درصد اعلام می‌کنند. در مقابل، درآمد حاصل از بلیت فروشی، حق پخش، فروش محصولات و انتقال بازیکن نتوانسته جایگاه متناسبی در اقتصاد باشگاه‌ها پیدا کند. در چنین شرایطی، باشگاهی که از حمایت یک مجموعه صنعتی یا منابع عمومی برخوردار است، ممکن است بدون توجه کافی به درآمد واقعی خود هزینه کند. باشگاه خصوصی اما باید هزینه‌ها را از محل منابع محدود خود تأمین کند و در نتیجه، توان رقابت با رقبایی را که از پشتوانه مالی متفاوتی برخوردارند، از دست می‌دهد. این وضعیت نه تنها رقابت اقتصادی را مختل می‌کند، بلکه انگیزه سرمایه‌گذاری واقعی را نیز کاهش می‌دهد.



حق پخش؛ حلقه مفقوده اقتصاد باشگاه‌ها

یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های فوتبال ایران با لیگ‌های در حال توسعه آسیا، وضعیت حق پخش تلویزیونی است. در فوتبال حرفه‌ای، حق پخش تنها یک قرارداد تجاری نیست؛ منبعی است که می‌تواند به باشگاه‌ها امکان برنامه‌ریزی چندساله، پرداخت هزینه‌ها، توسعه آکادمی و بهبود زیرساخت‌ها را بدهد.

در تایلند، قرارداد چندساله حق پخش درآمدی مشخص ایجاد کرده و سهم باشگاه‌ها نیز از پیش تعیین شده است. در ایران، با وجود ارزش اقتصادی بالای مسابقات فوتبال، باشگاه‌ها از سازوکاری مشابه و شفاف برای دریافت سهم مستقیم و قابل پیش‌بینی برخوردار نیستند. برآوردهای مطرح‌شده درباره ارزش حق پخش فوتبال ایران، از اختلاف قابل توجه میان ارزش اقتصادی مسابقات و منابعی که در عمل به فوتبال اختصاص می‌یابد، حکایت دارد. در بودجه سال ۱۴۰۵، نیز رقم ۴۷۰ میلیارد تومان برای حق پخش مسابقات داخلی در نظر گرفته شده است؛ رقمی که باید در نسبت با ارزش کل بازار، هزینه‌های باشگاه‌ها و میزان درآمد مورد نیاز برای اداره حرفه‌ای رقابت‌ها بررسی شود.

وقتی قرارداد اصلی میان نهادهای برگزارکننده و صداوسیما منقذ می‌شود و باشگاه‌ها از جایگاه قراردادی و سهم درآمدی روشن برخوردار نیستند، امکان برنامه‌ریزی اقتصادی کاهش می‌یابد. در چنین وضعیتی، باشگاه به جای آنکه بر پایه درآمد‌های قابل پیش‌بینی هزینه کند، ناچار است برای تأمین بودجه به مالک، اسپانسر یا منابع مقطعی وابسته بماند. نتیجه این وابستگی را می‌توان در بدهی‌های انباشته و مشکلات مجوز حرفه‌ای مشاهده کرد.

در چرخه اخیر صدور مجوز حرفه‌ای، تنها شش باشگاه ایرانی موفق به دریافت مجوز حرفه‌ای شدند و سه‌پایه نیز با وجود کسب رتبه سوم لیگ، به دلیل تأیید نشدن صورت‌های مالی از حضور در رقابت‌های آسیایی بازماند. این اتفاق نشان می‌دهد که جایگاه ورزشی، بدون رعایت الزامات مالی و اداری، تضمینی برای حضور در سطح قاره‌ای نیست.



ورزشگاه و تقویم؛ دو پایه فراموش شده توسعه

مشکل فوتبال ایران فقط به حساب‌های مالی محدود نیست. کیفیت ورزشگاه‌ها نیز مستقیماً بر درآمدزایی، تجربه تماشاگر و امکان میزبانی مسابقات اثر می‌گذارد. به گفته رئیس فدراسیون فوتبال، از میان ورزشگاه‌های کشور تنها ورزشگاه پارس شیراز شرایط سطح B آسیایی را دارد و سایر ورزشگاه‌ها در سطح C قرار می‌گیرند.

خارج شدن موفق ورزشگاه آزادی از دسترس نیز مشکلات باشگاه‌های پرطرفدار پایتخت را تشدید کرده است. استقلال و پرسپولیس در دوره تعمیرات و محدودیت‌های ورزشگاه اصلی خود، ناچار به استفاده از ورزشگاه‌های جایگزین شده‌اند. وقتی دو باشگاه پرهودار کشور از خانه‌ای ثابت و مناسب برخوردار نیستند، برنامه‌ریزی برای فروش بلیت، جذب اسپانسر و ایجاد تجربه مطلوب برای هواداران نیز دشوارتر می‌شود.

در اندونزی، الزام به استفاده از ورزشگاه استاندارد، حتی برای باشگاهی که از نظروزشی به سطح اول رسیده، جدی گرفته می‌شود. این تفاوت، بیش از آنکه نشان‌دهنده برخورداری کامل آن کشور از زیرساخت باشد، بیانگر وجود قاعده و ضمانت اجراست. استاندارد زمانی معنا پیدا می‌کند که رعایت الزامی باشد و برای تخطی از آن، تصمیم مشخصی گرفته شود.



به خصوص فوتبال ملی پایه نیاز به بازنگری جدی دارد. مهم‌ترین نقش در این رده‌ها به عهده سرمربی است اما در فوتبال با عملاً مشخص نیست مربیان این رده بر اساس چه معیاری انتخاب می‌شوند. نکپسا که در جایگاه مدیریتی فوتبال، یکسال به عنوان مدیرعامل ذوب آهن فعالیت کرده است، در جمع‌بندی سخنان خود، اصلاح زیرساخت‌های فوتبال را یکی دیگر از الزامات تحول در این رشته دانست و با اشاره به روند بازسازی ورزشگاه آزادی، خواستار توجه جدی‌تر به توسعه زیرساخت‌های عمرانی فوتبال کرد اما در تأکید کرد: «تحول در فوتبال ایران زمانی پایدار خواهد بود که اصلاح ساختار، تقویت تیم‌های پایه، بهبود فرآیندهای مدیریتی و توسعه زیرساخت‌ها به‌صورت همزمان دنبال شود. این تحول یک شبه و شب امتحانی حاصل نمی‌شود. فدراسیون باید برنامه داشته باشد. چند سال پیش آقای جلالی طرحی را به عنوان برنامه توسعه در فدراسیون رونمایی کرد اما در عمل از مجری برنامه که باید فدراسیون باشد، اقدامی ندیدیم.»



مشکلات کنونی را نباید صرفاً در نتایج یک تورنمنت مثل جام جهانی یا رقابت‌های آسیایی و یا عملکرد چند مسابقه و حتی یک فرد مانند سرمربی جست‌وجو کرد



عکس تیم ملی فوتبال ایران

مسائل جدی فوتبال ایران است و باید در انتخاب سرمربیان تیم‌های پایه معیارهای روشن و حرفه‌ای وجود داشته باشد. نکپسا با اشاره به حذف تیم‌های رده سنی نوجوانان، جوآنان و امید ایران از مرحله گروهی رقابت‌های قهرمانی آسیا در دوره اخیر افزود: «سیاست‌های ملی در فوتبال

این بازیکن اسبق تیم ملی، مشکلات فوتبال ایران را محدود به تیم بزرگسالان ندانست و با طرح این پرسش که «بر چه مبنایی سرمربیان تیم‌های پایه انتخاب می‌شوند؟» یک فرد مانند سرمربی جست‌وجو کرد بلکه مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فنی و زیرساختی در شکل‌گیری شرایط فعلی فوتبال ایران نقش داشته‌اند.»