

چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پسا جنگ؛ ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۶/۱
Publish Date : 2026/8/23



عنوان: چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پساجنگ؛ ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها

تهیه و تدوین (Author): محمد خدابخش

واژه‌های کلیدی: باشگاه‌داری حرفه‌ای، جنگ رمضان، اقتصاد مولد

ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21796>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11833.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پسا جنگ؛ ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی ■، راهبردی □، پیش‌نویس قانونی □

نام دفتر: مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

مدیر مطالعه: سعید شفیعا

ناظر علمی: محمدحسین قربانی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی)

ناظر علمی خارج از مرکز: محمد پورکیانی (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

اظهار نظر کننده: محمد عباسی (گروه ورزش، میراث و گردشگری)

اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز: ماجد بلالی (کارشناس ارشد فدراسیون فوتبال)، داوود سلیمانچی

(رئیس انجمن جت اسکی و جت‌بت)، علی‌رضا فارسی‌پور (مدیرکل معاونت بازاریابی فدراسیون

فوتبال)، منوچهر صالحی (مدیرعامل سابق باشگاه سایپا)

همکار: امین پورنقی (هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))

گرافیک و صفحه‌آرایی: سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی: زهره عطاردی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. بحران الگوی مالی و اقتصادی باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پساجنگ.....	۱۰
۳. چالش نهادی و مدیریتی در گذار به باشگاه‌داری مولد.....	۱۱
۱-۳. ناکارآمدی الگوی مدیریت توزیع بودجه.....	۱۱
۲-۳. تشدید خلأ تخصصی در شرایط نیاز به بازسازی اقتصادی.....	۱۱
۳-۳. تعمیق کوتاه‌مدت‌نگری مدیریتی در بحران.....	۱۱
۴. چالش اقتصاد هواداری و ضعف در تبدیل سرمایه اجتماعی به ارزش اقتصادی.....	۱۲
۱-۴. ناکارآمدی الگوی درآمدی سنتی و ضرورت اجباری اقتصاد هواداری.....	۱۲
۲-۴. اختلال در برگزاری مسابقات و عدم تحقق درآمد روز مسابقه.....	۱۲
۳-۴. تشدید ضعف زیرساختی در شرایطی نیاز به درآمذایی فوری.....	۱۳
۴-۴. فرسایش قدرت خرید هواداران و محدودیت واقعی بازار هدف.....	۱۳
۵-۴. ناکارآمدی چرخه درآمدهای تجاری ناشی از نقض مالکیت معنوی.....	۱۴
۵. چالش بازار بازیکنان و تشدید ناترازی مالی در شرایط پساجنگ.....	۱۵
۱-۵. انجماد بازار نقل و انتقالات و اختلال در برنامه‌ریزی فنی.....	۱۵
۲-۵. تشدید ناترازی قراردادی در شرایط تورم و کاهش ارزش پول ملی.....	۱۵
۳-۵. تشدید بحران استعدادپروری بازیکن در شرایطی که خرید ممکن نیست.....	۱۵
۶. چالش ضعف نظام تنظیم‌گری و حکمرانی اقتصادی در شرایط پساجنگ.....	۱۶
۱-۶. ناکارآمدی انضباط مالی در شرایط قطع منابع.....	۱۶
۲-۶. تشدید بحران شفافیت در شرایط نیاز به سرمایه‌گذاری.....	۱۶
۳-۶. تعمیق تعارض منافع در شرایط فشار بازسازی.....	۱۷
۴-۶. ناکارآمدی ابزارهای کنترل مالی در بحران نقدینگی.....	۱۷
۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها.....	۱۷
۱-۷. نتیجه‌گیری.....	۱۷
۲-۷. پیشنهادها.....	۲۱
منابع و مأخذ.....	۲۲

فهرست جدول

۱. جمع‌بندی چالش‌ها، ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها.....	۱۸
---	----



چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پسا جنگ؛ ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها

چکیده



باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران در شرایط جنگ و پسا جنگ با بحرانی چندوجهی روبه‌رو شده است. ریشه این بحران را می‌توان در هم‌زمانی دو عامل جست‌وجو کرد: محدودیت‌های مالی و اجرایی ناشی از جنگ، و الگوی پیشینی اداره باشگاه‌ها که در آن درآمدزایی پایدار، اقتصاد هواداری و انضباط مالی جایگاه محدودی داشته است. اتکای گسترده باشگاه‌ها به منابع بیرونی، در دوره‌های عادی بخشی از ناترازی مالی را پوشش می‌داد، اما کاهش یا اختلال در این منابع، همراه با نوسانات ارزی، افزایش هزینه قراردادها و کاهش قدرت خرید هواداران، آسیب‌پذیری مالی باشگاه‌ها را آشکارتر کرده است. این گزارش با رویکرد کیفی و برپایه دیدگاه صاحب‌نظران و مدیران اجرایی، مهم‌ترین چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در دوره پسا جنگ را در چهار محور صورت‌بندی می‌کند: **ضعف نهادی و مدیریتی، بالفعل نشدن ظرفیت اقتصادی هواداران، ناترازی بازار بازیکنان و محدودیت‌های نظام تنظیم‌گری مالی**. یافته‌ها نشان می‌دهد؛ بخش مهمی از مشکلات موجود، پیش از جنگ نیز وجود داشته، اما شرایط جنگی آنها را از مسئله‌ای قابل مدیریت به مانعی جدی برای تداوم فعالیت و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها تبدیل کرده است. بر این اساس، بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها نیازمند اقداماتی محدود، دقیق و قابل اجرا در سطح سیاستی و اجرایی است. مهم‌ترین این اقدامات شامل ۱. استقرار سقف بودجه مبتنی بر درآمد واقعی و صورت‌های مالی حسابرسی شده، اجرای سازوکار تسهیم درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی موضوع ماده (۷۸) برنامه هفتم؛ و ۲. مشروط‌سازی حمایت‌ها و مجوز حرفه‌ای به شفافیت مالی و برنامه درآمدزایی هوادار محور است. چنین رویکردی می‌تواند مسیر گذار باشگاه‌ها به الگوی مالی منضبط‌تر، شفاف‌تر و تاب‌آورتر را فراهم کند.



بیان / شرح مسئله

باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای در ایران طی دهه‌های گذشته عمدتاً بر الگوهایی از تأمین مالی متکی بوده‌اند که سهم درآمدهای درون‌زا و پایدار در آنها محدود بوده است. چنین الگویی موجب شده ظرفیت‌های درآمدزایی مستقل در باشگاه‌ها به‌طور کامل توسعه نیابد و سطح تاب‌آوری مالی آنها در برابر نوسانات اقتصادی و محیطی کاهش یابد. در این چارچوب، برخی چالش‌های ساختاری از جمله ضعف در استقرار سازوکارهای حکمرانی شرکتی، محدود بودن سهم درآمدهای پایدار نظیر حق پخش رسانه‌ای و بازار هواداری، غلبه رویکردهای کوتاه‌مدت مدیریتی و کمبود برخی تخصص‌های مدیریتی و اقتصادی در ساختار باشگاه‌ها مشاهده می‌شود. این کاستی‌ها در دوره‌های پیشین، به واسطه اتکای بیشتر به منابع بیرونی کمتر نمایان می‌شد، اما در شرایط جدید، ضرورت بازاندیشی در الگوی اقتصادی باشگاه‌ها بیش از پیش آشکار شده است. از یک‌سو، تغییر اولویت بودجه‌های عمومی، حمایت‌های مالی از باشگاه‌ها را کاهش داد یا قطع کرد؛ از سوی دیگر، نوسانات ارزی هزینه قراردادهای افزایش داد و کاهش قدرت خرید مردم، اقتصاد هواداری را دچار رکود کرد. اختلال در برگزاری مسابقات نیز درآمد روز مسابقه را از بین برد. بحران کنونی نه صرفاً محصول جنگ، بلکه نتیجه تلاقی ناتوانی‌های گذشته با فشارهای مستقیم جنگ است.

نقطه‌نظرات / یافته‌های کلیدی

بر اساس یافته‌های گزارش، چهار محور بحران شناسایی شده است:

- ۱ ضعف نهادی و مدیریتی:** محدود بودن سازوکارهای حکمرانی شرکتی و بهره‌گیری ناکافی از مدیریت تخصص‌محور در برخی باشگاه‌ها، موجب شده است تمرکز مدیریتی بیشتر بر تخصیص و مصرف منابع مالی قرار گیرد تا خلق ارزش اقتصادی پایدار. با این حال، شرایط ناشی از جنگ و محدودیت‌های اقتصادی مترتب بر آن، در کنار کاهش دسترسی به برخی منابع حمایتی، می‌تواند زمینه‌ای برای بازنگری در الگوهای مدیریتی پیشین و حرکت تدریجی باشگاه‌ها به سمت درآمدزایی پایدار، ارتقای بهره‌وری و کاهش وابستگی مالی فراهم سازد.
- ۲ ناتوانی در تبدیل سرمایه اجتماعی هواداران به ارزش اقتصادی:** اقتصاد هواداری در فوتبال ایران عملاً شکل نگرفته است. سهم فروش بلیت از درآمد باشگاه‌ها و درآمد حق پخش^۱ کمتر از ۱۰ درصد برآورد می‌شود و بازار کالاهای هواداری نیز توسعه یافته نیست. در نتیجه، بخش قابل توجهی از ظرفیت اقتصادی ناشی از پایگاه گسترده هواداران بالفعل نشده است. با توجه به ناکارآمدی الگوی سنتی درآمدی باشگاه‌ها در شرایط جنگی می‌توان توسعه اقتصاد هواداری را از یک گزینه تکمیلی به یکی از مسیرهای قابل اتکا برای ایجاد منابع مالی پایدار در نظر گرفت.
- ۳ ناترازی بازار بازیکنان و خلأ تخصصی:** کوتاه‌مدت‌نگری مدیریتی مانع سرمایه‌گذاری در آکادمی‌ها و زیرساخت‌ها شده است. باشگاه‌ها فاقد تخصص‌های کلیدی بازاریابی ورزشی، مدیریت برند و توسعه تجاری هستند که رویکرد تأمین منابع بیرونی، نیاز به آنها را پنهان می‌کند.
- ۴ ناکارآمدی نظام تنظیم‌گری:** در دهه‌های اخیر، حمایت‌های دولتی بدون مشروط‌سازی به شفافیت مالی ادامه یافته و قواعد پایداری برای مواجهه با بحران تنظیم نشده است.

۱. درآمد حاصل از تبلیغات ناشی از پخش مسابقات ورزشی طبق اعلام وزارت ورزش و جوانان، در سال ۱۴۰۰، اعتبار ابلاغی ۴۲ میلیارد تومان و اعتبار تخصیص یافته ۷ میلیارد تومان، در سال ۱۴۰۱، اعتبار ابلاغی ۸۰ میلیارد تومان و اعتبار تخصیص یافته ۱۵ میلیارد تومان و در سال ۱۴۰۲، اعتبار ابلاغی ۲۳۰ میلیارد تومان و اعتبار تخصیص یافته ۵ میلیارد تومان بوده است. این میزان نسبت به کل درآمدهای باشگاه‌ها کمتر از ۱۰ درصد است.



پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

۱- عملیاتی‌سازی مدل تسهیم درآمدهای تبلیغاتی و حق پخش (مطابق ماده (۷۸) برنامه هفتم توسعه)

با توجه به خلأ درآمدهای پایدار، وزارت ورزش و جوانان و صداوسیما موظف‌اند آیین‌نامه اجرایی حق پخش مسابقات را با تمرکز بر درآمدهای ناشی از تبلیغات حین، قبل و بعد از بازی تدوین کنند. این راهبرد باید شامل سهم مشخص باشگاه‌ها از محتوای رقومی (دیجیتال) و سکو (پلتفرم) های پخش بر خط (آنلاین) باشد تا وابستگی به بودجه مستقیم دولتی کاهش یابد.

۲- مشروط‌سازی بهره‌مندی از حمایت‌های غیرمستقیم و دریافت مجوز حرفه‌ای به اجرای «آیین‌نامه شفافیت مالی و نظارت

بر هزینه کرد مطابق با بند «ب» ماده (۷۸) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران»

با توجه به اینکه بخشی از منابع حمایتی باشگاه‌ها به صورت غیرمستقیم و از طریق نهادها و بنگاه‌های اقتصادی تأمین می‌شود، ضروری است بهره‌مندی از این منابع در چارچوب الزامات شفافیت مالی و نظارت بر هزینه کرد قرار گیرد. در این راستا، ثبت و افشای اطلاعات مالی در سامانه‌های نظارتی، تهیه و انتشار صورت‌های مالی حسابرسی شده و رعایت استانداردهای گزارشگری مالی می‌تواند به عنوان بخشی از الزامات حکمرانی مالی باشگاه‌ها در نظر گرفته شود. همچنین، مطابق بند «ب» ماده (۷۸) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، تهیه و تصویب دستورالعمل بازی جوانمردانه مالی برای فدراسیون‌های دارای لیگ حرفه‌ای پیش‌بینی شده است؛ از این رو، رعایت این الزامات می‌تواند به عنوان یکی از پیش‌شرط‌های دریافت یا تداوم حمایت‌های غیرمستقیم و نیز اخذ یا تمدید مجوز حرفه‌ای باشگاه‌ها مدنظر قرار گیرد.

۳- الزام به سرمایه‌گذاری در آکادمی‌ها و پیوند آن با بودجه تیم بزرگسالان

برای مقابله با تورم کاذب بازار بازیکنان در دوران پسا جنگ، باشگاه‌ها موظف شوند حداقل ۱۵ درصد از بودجه سالانه خود را به توسعه زیرساختی آکادمی‌ها اختصاص دهند. پیشنهاد می‌شود، سقف بودجه تیم‌های بزرگسالان (Salary Cap) متناسب با میزان خروجی بازیکن از آکادمی همان باشگاه، با رویکرد تشویقی افزایش یابد.

۴- راه‌اندازی صندوق‌های سرمایه‌گذاری هوادار محور با مشوق مالیاتی

جذب سرمایه‌های خرد از طریق بازار سرمایه و صندوق‌های سرمایه‌گذاری برخوردار از مشوق‌ها یا معافیت‌های مالیاتی، علاوه بر کمک به تأمین منابع مالی باشگاه‌ها، می‌تواند به گسترش مالکیت مردمی و تقویت مشارکت هواداران در ساختار مالکیتی باشگاه‌ها منجر شود. چنین سازوکاری همچنین زمینه افزایش شفافیت و تقویت نظارت عمومی بر عملکرد مالی و مدیریتی باشگاه‌ها را فراهم می‌کند.

۵- ایجاد سکوهای جامع اقتصاد رقومی (دیجیتال) و فروش تجمیعی کالا

با توجه به محدودیت‌های فیزیکی پسا جنگ، باشگاه‌ها باید ملزم به ایجاد زیست‌بوم رقومی (دیجیتال) برای درآمدزایی از «داده‌های هواداری» و فروش محتوای اختصاصی شوند تا جریان درآمدی غیرعملیاتی آنها تقویت شود.

۱. مقدمه

در بحران‌های کلان ملی، باشگاه‌داری حرفه‌ای که در مدل بین‌المللی^۱ بر پایه پنج رکن (ساختار حقوقی شفاف، معیارهای ورزشی، زیرساخت استاندارد، سازماندهی اداری و پایداری مالی)^۲ به مثابه یک بنگاه اقتصادی مستقل تعریف می‌شود، در شرایط جنگی نقشی فراتر از بنگاه‌داری صرف یافته و به کانون همبستگی اجتماعی و تاب‌آوری ملی تبدیل می‌شود [۲]. ساختار باشگاه‌داری ایران اما با این استانداردها شکاف عمیقی دارد؛ اتکای مزمن به حمایت‌های دولتی به جای درآمدهای پایدار (قید بودجه نرم^۳)، انعطاف باشگاه‌ها را در برابر شوک‌های محیطی به شدت کاهش داده است [۴]. جنگ، این آسیب‌پذیری ساختاری را از سه مسیر قطع یا کاهش تزریق نقدینگی دولتی، افزایش هزینه قراردادهای نوسانات ارزی و رکود اقتصاد هواداری تشدید کرده است. از این رو شرایط کنونی تشدید ضعف ساختاری است که در شرایط جنگ به بحران و تهدیدی برای سرمایه اجتماعی تبدیل شده و علاوه بر این آسیب‌های مستقیم ناشی از جنگ نیز باشگاه‌داری حرفه‌ای را دچار چالش کرده است. واکاوی این شرایط ضرورتی برای بازمهندسی حکمرانی باشگاه‌داری حرفه‌ای است [۶] [۵].

1. Club Licensing

۲. پنج رکن اساسی استاندارد باشگاه‌داری حرفه‌ای اشاره شده از قواعد بالادستی کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC Club Licensing Manual) اتخاذ شده است.

۳. قید بودجه نرم: وضعیتی که در آن یک باشگاه یا بنگاه اقتصادی اطمینان دارد در صورت کسری بودجه یا زیان، از سوی دولت، نهادهای عمومی یا مالکان وابسته حمایت مالی خواهد شد؛ بنابراین فشار واقعی برای رعایت انضباط مالی، کنترل هزینه‌ها و کسب درآمد پایدار کاهش می‌یابد.

۲. بحران الگوی مالی و اقتصادی باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پسا جنگ

یکی از مسائل بنیادی باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران، شکل‌گیری الگویی از اداره باشگاه‌هاست که در آن بقای اقتصادی نه بر پایه تولید ارزش و درآمدزایی پایدار، بلکه بر دسترسی به منابع مالی بیرونی استوار بوده است [۴]. بررسی ترازنامه‌های مالی نشان می‌دهد که در وضعیت پیش از بحران، سهم درآمدهای عملیاتی (بلیت‌فروشی و تجاری) در باشگاه‌های ایران کمتر از ۱۵ درصد بوده، در حالی که بیش از ۸۰ درصد هزینه‌ها توسط حامیان دولتی یا صنعتی تأمین می‌شد. این در حالی است که در استانداردهای جهانی (مانند لیگ آلمان یا انگلیس)، درآمدهای تجاری و حق پخش بیش از ۶۰ درصد منابع را تشکیل می‌دهند [۶]. اتکای مستمر به حمایت‌های دولتی یا منابع شرکت‌های مالک باعث شده رشد هزینه‌ها، به‌ویژه در حوزه قرارداد بازیکنان و هزینه‌های اجرایی، سریع‌تر از ظرفیت واقعی درآمدزایی باشگاه‌ها افزایش یابد [۵].

تفاوت شرایط مالی و اقتصادی باشگاه‌ها در پیش از جنگ و پس از جنگ را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد:

– **پیش از جنگ:** تزریق نقدینگی از منابع صنعتی (صنایع مادر)، جذب بازیکنان گران‌قیمت با ارزش ترجیحی و بی‌توجهی به زیان انباشته به دلیل قید بودجه نرم.^۱

– **شرایط جنگی و پسا جنگ:** تغییر اولویت بودجه صنایع به سمت هزینه‌های راهبردی، کاهش یا توقف جذب بازیکنان خارجی و کاهش توان خرید هواداران (مردم) باشگاه‌ها.^۲

بسیاری از باشگاه‌ها با وجود هزینه‌های بالا، فاقد زیرساخت‌های لازم برای تولید درآمد مستقل هستند. ضعف در فروش بلیت، بهره‌برداری تجاری از ویژند، سهم ناچیز از حق پخش تلویزیونی (که در ایران عملاً نزدیک به صفر است) و توسعه نیافتگی بازار کالاهای هواداری از نشانه‌های این ساختار غیرمولد است. شرایط جنگی این الگوی ناپایدار را وارد مرحله‌ای بحرانی کرده است. کاهش توان مالی دولت و بنگاه‌های اقتصادی موجب شده باشگاه‌ها با بحران نقدینگی و ناتوانی در ایفای تعهدات مالی مواجه شوند.

در عین حال، این وضعیت می‌تواند باشگاه‌ها را به بازگشت به منطق واقعی اقتصاد ورزش و حرکت به سوی باشگاه‌داری مولد سوق دهد. تجربه لیگ‌های حرفه‌ای نشان می‌دهد، بحران‌ها گاه زمینه‌ساز اصلاحات ساختاری و انضباط مالی شده‌اند. برای مثال، در فوتبال آلمان پس از بروز مشکلات مالی در برخی باشگاه‌ها، نظام سخت‌گیرانه صدور مجوز مالی و نظارت بر بودجه باشگاه‌ها تقویت شد که به افزایش ثبات مالی لیگ انجامید [۷]. گذار به باشگاه‌داری مولد تنها یک مسئله اقتصادی نیست و با چالش‌های مدیریتی و تنظیم‌گری پیوند خورده است.

در گزارش حاضر، برای سنجش دقیق ابعاد بحران، از رویکردی کیفی مبتنی بر نظر خبرگان استفاده شده است. در این راستا، پرسش‌نامه‌ای در اختیار ۲۵ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران اجرایی قرار گرفت و تحلیل دیدگاه‌های آنان نشان داد که بحران باشگاه‌داری حرفه‌ای در دوران پسا جنگ در چهار محور اصلی قابل دسته‌بندی است: ضعف بدنه مدیریتی، بحران اقتصاد هواداری، بحران بازار بازیکنان و کارگزاران و ضعف نظام تنظیم‌گری. در ادامه، هریک از این چهار محور بررسی می‌شود.

۱. برای نمونه، بررسی صورت‌های مالی منتشر شده برخی باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر در سال‌های منتهی به جنگ نشان‌دهنده تداوم زیان انباشته هم‌زمان با هزینه‌های بالای نقل و انتقال بازیکنان بوده است (گزارش‌های حسابرسی منتشر شده در سامانه کدال).

۲. به عنوان نمونه، در فصل ۱۴۰۶-۱۴۰۵ لیگ برتر، تعداد قراردادهای ارزی بازیکنان خارجی نسبت به فصل پیشین کاهش یافت و برخی باشگاه‌ها از جذب بازیکنان خارجی جدید صرف نظر کردند (اطلاعهای رسمی سازمان لیگ).

۳. چالش‌های و مدیریتی در گذار به باشگاه‌داری مولد



تحقق الگوی باشگاه‌داری مولد بیش از هر چیز به وجود بدنه مدیریتی توانمند و ساختارهای نهادی کارآمد وابسته است. با این حال، بررسی وضعیت باشگاه‌های حرفه‌ای نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از موانع مدیریتی و نهادی، حرکت به سمت این الگو را با محدودیت مواجه کرده است. این موانع ماهیتی یکسان ندارند؛ بخشی از آنها ریشه در ساختارهای پیشین مدیریت و حکمرانی باشگاه‌ها داشته و در شرایط جنگی و پساجنگی تشدید شده‌اند، در حالی که بخشی دیگر پیامد مستقیم شرایط جدید اقتصادی و محیطی ناشی از جنگ به‌شمار می‌روند. براساس تحلیل دیدگاه خبرگان، این موانع مدیریتی را می‌توان در قالب سه زیرچالش اصلی دسته‌بندی کرد.

۳-۱. ناکارآمدی الگوی مدیریت توزیع بودجه

تداوم فعالیت بسیاری از باشگاه‌ها در چارچوب الگوهای تأمین مالی متکی بر منابع بیرونی، در طول زمان نوعی رویکرد مدیریتی را شکل داده است که می‌توان از آن به‌عنوان «مدیریت مبتنی بر تخصیص بودجه» یاد کرد [۸]. در این الگو، تمرکز مدیریتی بیش از آنکه بر توسعه درآمدهای پایدار و ارزش‌آفرینی اقتصادی باشد، بر تأمین و مدیریت منابع مالی موجود قرار می‌گیرد. این ویژگی ساختاری در شرایط عادی کمتر آشکار می‌شود، اما در دوره‌های محدودیت منابع مالی، از جمله شرایط جنگی و پساجنگی، می‌تواند کارایی مدیریتی باشگاه‌ها را با چالش مواجه کند. از این منظر، شرایط جدید اقتصادی را می‌توان عاملی دانست که ضرورت بازنگری در الگوهای مدیریتی و حرکت تدریجی به سمت باشگاه‌داری مولد و درآمدمحور را برجسته‌تر ساخته است؛ الگویی که امکان تداوم فعالیت باشگاه‌ها را حتی در شرایط محدودیت منابع نیز تقویت می‌کند.

۳-۲. تشدید خلأ تخصصی در شرایط نیاز به بازسازی اقتصادی

در بسیاری از باشگاه‌های فوتبال ایران، به دلیل محدود بودن سازوکارهای نهادی پاسخ‌گویی در قبال عملکرد مالی، توجه کافی به توسعه برخی تخصص‌های کلیدی مدیریتی و اقتصادی شکل نگرفته است. از جمله این حوزه‌ها می‌توان به بازاریابی ورزشی، مدیریت ویزند، توسعه فعالیت‌های تجاری و حقوق بین‌الملل ورزشی اشاره کرد. این کمبودهای تخصصی پیش از جنگ نیز تا حدی وجود داشت، اما در آن مقطع، دسترسی نسبی به برخی منابع مالی بیرونی موجب می‌شد ضرورت بهره‌گیری از این تخصص‌ها کمتر احساس شود. در شرایط پساجنگ، بازسازی اقتصاد باشگاهی - از جذب سرمایه‌گذار خصوصی گرفته تا بهره‌برداری از ظرفیت‌های تجاری در دوره بازسازی - نیازمند تقویت همین توانمندی‌های تخصصی است. از این رو، در صورت فراهم شدن فرصت‌های اقتصادی در دوره پساجنگ، میزان آمادگی ساختار اداری و مدیریتی باشگاه‌ها برای بهره‌برداری مؤثر از این فرصت‌ها به سطح توسعه این تخصص‌ها وابسته خواهد بود.

۳-۳. تعمیق کوتاه‌مدت‌نگری مدیریتی در بحران

بی‌ثباتی مدیریتی ناشی از انتصابات سیاسی و فاصله گرفتن از معیارهای شایسته‌سالاری، پدیده‌ای است که پیش از جنگ نیز در برخی باشگاه‌های کشور مشاهده می‌شد [۹]. در چنین وضعیتی، مدیرانی که افق حضور خود در باشگاه را کوتاه‌مدت ارزیابی می‌کنند، معمولاً انگیزه کافی برای سرمایه‌گذاری‌های دیربازده، مانند توسعه آکادمی‌ها، بهبود زیرساخت‌های استادیومی، ارتقای سامانه‌های بلیت‌فروشی و ایجاد ظرفیت‌های پایدار درآمدی ندارند. در شرایط جنگی و پساجنگی، این مسئله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا کاهش منابع مالی و افزایش فشار افکار عمومی برای حفظ نتایج ورزشی، مدیران را به سمت تصمیم‌هایی سوق می‌دهد که اثر کوتاه‌مدت و فوری دارند. در نتیجه، بخشی از منابع محدود باشگاه ممکن است به جای سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های پایدار درآمدی و بازسازی اقتصادی، صرف اقداماتی شود که تنها فشار مقطعی ناشی از افت نتایج یا نارضایتی هواداران را کاهش می‌دهد. پیامد چنین الگویی، تداوم ضعف زیرساختی، کاهش امکان برنامه‌ریزی

بلندمدت و دشوارتر شدن گذار به باشگاه‌داری مولد در دوره پساجنگ است.

از این رو، گذار به باشگاه‌داری مولد در شرایط پساجنگ صرفاً به اصلاحات صوری مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم شکل‌گیری مجموعه‌ای از محرک‌های نهادی و اقتصادی جدید است که الگوی تصمیم‌گیری باشگاه‌ها را تغییر دهد. کاهش دسترسی به منابع حمایتی سنتی، افزایش محدودیت‌های مالی، ضرورت جذب سرمایه و الزامات شفافیت مالی، می‌تواند زمینه شکل‌گیری تعادل جدیدی را فراهم سازد که در آن، پایداری اقتصادی و درآمدزایی درون‌زا به یکی از معیارهای اصلی موفقیت مدیریتی تبدیل شود. در چنین شرایطی، تقویت تخصص‌های اقتصادی، استقرار نظام‌های شفافیت و پاسخ‌گویی و توسعه سازوکارهای حکمرانی حرفه‌ای، نه تنها یک ضرورت ساختاری، بلکه پیش‌نیاز بازسازی اقتصادی و تداوم فعالیت باشگاه‌ها در دوره پساجنگ خواهد بود.

۴. چالش اقتصاد هواداری و ضعف در تبدیل سرمایه اجتماعی به ارزش اقتصادی

اقتصاد هواداری در ادبیات مدیریت ورزشی به توانایی باشگاه در تبدیل سرمایه اجتماعی و عاطفی هواداران به جریان‌های درآمدی پایدار اطلاق می‌شود [۱۱]. در الگوهای استاندارد، درآمدهای حاصل از بلیت، کالاهای هواداری، حق پخش و عضویت دیجیتال ستون‌های اصلی پایداری مالی باشگاه را تشکیل می‌دهند [۱۲]. در ایران، درآمدهای هواداری سهمی کمتر از ۱۰ درصد و عملاً حاشیه‌ای در بودجه باشگاه‌ها داشته‌اند؛ حق پخش تلویزیونی در ایران عملاً نزدیک به صفر است و بازار کالاهای هواداری توسعه نیافته باقی مانده است [۴]. باشگاه‌ها به جای توسعه این جریان‌های درآمدی، تمام توان مدیریتی خود را صرف چانه‌زنی با صنایع مادر می‌کردند. در نتیجه، اقتصاد هواداری در ایران نه یک جریان درآمدی ضعیف، بلکه یک ظرفیت عملاً شکل نگرفته بوده است. شرایط جنگی این وضعیت را از یک ضعف ساختاری قابل تحمل به یک بحران وجودی تبدیل کرده است. این چالش در چهار محور زیر، قابل تحلیل است:

۴-۱. ناکارآمدی الگوی درآمدی سنتی و ضرورت اجباری اقتصاد هواداری

در حال حاضر، رابطه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با هواداران فاقد سازوکارهای اقتصادی منسجم است [۱۲]. خلأ ساختارهای جامع مدیریت ارتباط با مشتری،^۱ نبود شبکه توزیع رسمی کالا^۲ و ضعف در درگاه‌های پرداخت یکپارچه، باعث شده است که حتی در صورت تمایل هوادار به حمایت مالی، بستری برای دریافت خدمات در قبال هزینه وجود نداشته باشد. جنگ با تغییر اولویت‌های بودجه‌ای دولت و فشار مالی بر بنگاه‌های حامی، این مدل را دچار ناکارآمدی کرده است [۵]. در این شرایط، اقتصاد هواداری دیگر یک انتخاب توسعه‌ای نیست؛ تنها مسیر موجود برای تأمین منابع پایدار است. باین حال، باشگاه‌ها نه زیرساخت فنی، نه تجربه مدیریتی و نه ساختار حقوقی لازم برای فعال‌سازی این ظرفیت را دارند. این شکاف بین ضرورت و توانایی، اصل بحران اقتصاد هواداری در شرایط پساجنگ است.

۴-۲. اختلال در برگزاری مسابقات و عدم تحقق درآمد روز مسابقه

یکی از حیاتی‌ترین ابعاد بحران اقتصاد هواداری در شرایط پساجنگ، اختلال در برگزاری منظم مسابقات لیگ است. در شرایطی که وضعیت امنیتی کشور میان جنگ و صلح معلق است، برگزاری مسابقات با حضور تماشاگران با محدودیت‌های جدی امنیتی، پشتیبانی و اجرایی مواجه می‌شود [۱۳]. این وضعیت در ادبیات مدیریت ورزشی تحت عنوان اختلال در تداوم رقابتی شناخته می‌شود و یکی از

1. CRM
2. Merchandising

مخرب‌ترین پیامدهای آن، فروپاشی درآمد روز مسابقه است.

اما این بحران یک‌لایه تناقض عمیق‌تر نیز دارد که درک آن برای تحلیل دقیق ضروری است. در دوران پیش از جنگ، حتی زمانی که مسابقات بدون مشکل و با امنیت کامل برگزار می‌شد، سهم باشگاه‌ها از درآمد روز مسابقه بسیار محدود بود. ضعف در بلیت‌فروشی، نبود سازوکارهای بهره‌برداری تجاری از فضای ورزشگاه و توسعه‌نیافتگی بازار کالاهای هواداری در محل مسابقه، همگی نشانه‌های یک ساختار غیرمولد بودند؛ به‌طوری‌که باشگاه‌ها اساساً نگاهی درآمدی به هوادار نداشته و بودجه خود را نه از ورزشگاه، بلکه از شرکت‌های مادر تأمین می‌کردند.

در شرایط پسا جنگ، چالش‌های مرتبط با اقتصاد هواداری در باشگاه‌های حرفه‌ای را می‌توان در قالب چهار لایه به‌هم‌پیوسته تحلیل کرد: ۱) در دوره پسا جنگ، محدودیت منابع مالی و افزایش فشار برای دستیابی به درآمدهای پایدار، موجب افزایش اهمیت درآمدهای روز مسابقه و ظرفیت‌های اقتصاد هواداری در الگوی مالی باشگاه‌ها می‌شود؛

۲) با این حال، به دلیل برخی ضعف‌های ساختاری پیشین، از جمله توسعه‌نیافتگی زیرساخت‌های بازاریابی و تعامل با هواداران، ظرفیت‌های اقتصاد هواداری در بسیاری از باشگاه‌ها به صورت کامل فعال نشده است؛

۳) افزون بر این، تداوم برخی بی‌ثباتی‌های محیطی و امنیتی می‌تواند بر برگزاری منظم مسابقات و حضور مستمر تماشاگران در ورزشگاه‌ها اثرگذار باشد؛

۴) همچنین، مطالعات و تجربیات بین‌المللی مرتبط با ورزش در دوره‌های پسابحران نشان می‌دهد که بازگشت الگوهای مصرف فرهنگی و ورزشی هواداران معمولاً تدریجی است و احیای کامل حضور تماشاگران در کوتاه‌مدت رخ نمی‌دهد^۱ [۱۸].

برهم‌کنش این چهار سطح از چالش‌ها نشان می‌دهد که بازسازی اقتصاد باشگاهی در دوره پسا جنگ صرفاً به بهبود شرایط امنیتی یا از سرگیری مسابقات محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند بازآفرینی تدریجی رابطه باشگاه با پایگاه هواداری خود است. در این چارچوب، طراحی سازوکارهای حرفه‌ای برای تعامل مستمر با هواداران، تقویت تجربه تماشاگر و توسعه ابزارهای نوین ارتباطی و تجاری، می‌تواند در احیای سرمایه اجتماعی و اقتصادی باشگاه‌ها نقش مهمی ایفا کند.

۳-۴. تشدید ضعف زیرساختی در شرایطی نیاز به درآمدزایی فوری

رابطه باشگاه‌ها با هواداران همواره فاقد سازوکارهای اقتصادی منسجم بوده است [۱۲]. در دوران وابستگی به صنایع مادر، این خلأها اهمیت عملیاتی نداشتند. اما در شرایط پسا جنگ که باشگاه‌ها ناگزیر به درآمدزایی مستقل هستند، همین خلأها به موانع اجرایی مستقیم تبدیل شده‌اند؛ حتی اگر هوادار تمایل به حمایت مالی داشته باشد، بستری برای دریافت خدمات در قبال هزینه وجود ندارد. فشار اقتصادی جنگ این ضعف پیشین را از یک نقص مدیریتی به یک بحران درآمدی تبدیل کرده است.

۴-۴. فرسایش قدرت خرید هواداران و محدودیت واقعی بازار هدف

شرایط جنگی و فشارهای اقتصادی ناشی از آن شامل تورم مزمن و انقباض سبد هزینه خانوار، قدرت خرید سنتی هواداران را به شدت تحت تأثیر قرار داده است [۱۵]. با این حال، کاهش قدرت خرید به معنای حذف هوادار از چرخه اقتصادی نیست، بلکه نشان‌دهنده لزوم عبور از مدل‌های درآمدزایی سنتی (مانند بلیت‌فروشی گران‌قیمت) به سمت مدل‌های «درآمدزایی خرد و رقومی (دیجیتال)»^۲ است.

۱. مطالعات نشان می‌دهد که به‌عنوان نمونه در دوره کرونا که به صورت مشابه مسابقات دچار تعطیلی شد، به دلیل محدودیت حضور تماشاگران، برتری میزبانی به‌طور معناداری کاهش یافت و بازگشت هواداران به تدریج احیا شد.

۲. منظور از درآمدزایی خرد و دیجیتال، مجموعه‌ای از الگوهای کسب درآمد مبتنی بر پرداخت‌های کوچک، اما گسترده هواداران از طریق بسترهای رقومی (دیجیتال) است؛ از جمله فروش محتوای اختصاصی در پلتفرم‌های باشگاهی، اشتراک‌های ماهانه هواداری، فروش محصولات دیجیتال، پرداخت‌های درون‌برنامه‌ای و کمپین‌های حمایت مالی هواداران. این الگوها با تکیه بر حجم بالای مشارکت هواداران، امکان ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار حتی در شرایط کاهش قدرت خرید را فراهم می‌کنند.



بحران اقتصاد هواداری در شرایط پسا جنگ با یک تناقض ساختاری چندلایه روبه‌رو است: از یک سو قطع منابع حمایتی دولتی، فعال سازی این ظرفیت را به تنها راه بقا تبدیل کرده و از سوی دیگر، زیر ساخت‌های فیزیکی تخریب شده یا غیر فعال هستند. راهکار خروج از این بن‌بست، نه رها کردن بازار هواداری، بلکه طراحی مدل‌های درآمدی کم‌هزینه و پر حجم^۱ است.

باشگاه‌ها باید با درک واقعیت پسا جنگ، به جای تکیه صرف بر درآمدهای حضوری، به سمت اقتصاد محتوای دیجیتال، خدمات اشتراکی ارزان قیمت و محصولات هواداری خُرد حرکت کنند. در این مدل، باشگاه با کاهش قیمت واحد خدمات و تسهیل دسترسی از طریق سکوها دیجیتال، کاهش قدرت خرید هوادار را با افزایش تعداد تراکنش‌ها جبران می‌کند؛ بنابراین، حل این تناقض مستلزم سرمایه گذاری در زیر ساخت‌های فنی برای ایجاد «تجربه هواداری ارزان قیمت اما مستمر» است که با واقعیت اقتصادی دوران بازسازی همخوانی داشته باشد.

۴-۵. ناکارآمدی چرخه درآمدهای تجاری ناشی از نقض مالکیت معنوی

در شرایط بحران اقتصادی، علاوه بر کاهش قدرت خرید هواداران، ضعف در اجرای حقوق مالکیت معنوی و محدود بودن نظارت مؤثر بر بازار کالاهای ورزشی، زمینه گسترش عرضه محصولات هواداری غیر رسمی را فراهم می‌کند. در چنین وضعیتی، بخشی از تقاضای هواداران به جای آنکه از مسیر فروشگاه‌های رسمی، قراردادهای لیسانس و کانال‌های مورد تأیید باشگاه تأمین شود، به سمت بازار غیر رسمی هدایت می‌شود. پیامد این روند، کاهش سهم باشگاه از منافع اقتصادی ناشی از نشان تجاری، رنگ، هویت بصری و پایگاه هواداری خود است.

مصادق روشن این مسئله را می‌توان در تجربه باشگاه پرسپولیس مشاهده کرد. این باشگاه در اطلاعیه‌ای اعلام کرده است که نام و علامت تجاری «پرسپولیس» در مراجع مربوط ثبت شده و استفاده از آن بدون اخذ مجوز، از جمله در تولید و عرضه کالا، فعالیت فروشگاه‌های مجازی، صفحات شبکه‌های اجتماعی و تولید محتوای تجاری، نقض حقوق قانونی باشگاه محسوب می‌شود. در همین اطلاعیه به بسته شدن برخی کانال‌های تلگرامی و صفحات اینستاگرامی به دلیل استفاده بدون مجوز از نام و لوگوی باشگاه اشاره شده است. همچنین، باشگاه در اطلاعیه‌ای دیگر از هواداران خواسته بود از خرید پیراهن از فروشگاه‌های غیر مجاز خودداری کنند و عرضه پیراهن‌های غیر رسمی را نوعی بهره‌برداری غیر قانونی از دارایی‌های مادی و معنوی باشگاه دانسته بود.^۲

این نمونه نشان می‌دهد که نقض مالکیت معنوی در باشگاه‌داری حرفه‌ای صرفاً یک مسئله حقوقی نیست، بلکه مستقیماً چرخه درآمدزایی باشگاه را مختل می‌کند. زمانی که پیراهن، نشان باشگاه و کالاهای هواداری بدون قرارداد رسمی و بدون پرداخت حق امتیاز تولید و عرضه می‌شوند، درآمد بالقوه حاصل از فروش محصولات هواداری به جای ورود به حساب باشگاه یا شرکت رسمی آن، در بازار غیر رسمی توزیع می‌شود. در نتیجه، باشگاه با وجود برخورداری از سرمایه اجتماعی، هویت برند و تقاضای هواداری، سهم محدودی از ارزش اقتصادی ایجاد شده پیرامون و بیژند (برند) خود دریافت می‌کند.

1. Low-Margin, High-Volume

۲. اطلاعیه باشگاه پرسپولیس درباره غیر قانونی بودن استفاده بدون مجوز از نام و علامت تجاری باشگاه در مرداد ۱۴۰۳ و گزارش ورزش سه درباره درخواست باشگاه پرسپولیس از هواداران برای نخریدن پیراهن از فروشگاه‌های غیر مجاز و اشاره به پیراهن‌های فیک بازار بر این مصادق دلالت دارد.

۵. چالش بازار بازیکنان و تشدید ناترازی مالی در شرایط پسا جنگ

در ساختار هزینه‌ای باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، دستمزد بازیکنان و کادر فنی بیش از ۸۰ درصد بودجه جاری را به خود اختصاص می‌دهد؛ نسبتی که در مقایسه با استانداردهای جهانی - معمولاً بین ۵۰ تا ۷۰ درصد - نشان‌دهنده یک ناترازی ساختاری است [۱۴]. این ناترازی پیش از جنگ نیز وجود داشت، اما تزریق نقدینگی از سوی صنایع مادر آن را پنهان می‌کرد. شرایط جنگی با قطع یا کاهش شدید این منابع، ناترازی پنهان را به بحران آشکار تبدیل کرده است [۴]. این چالش در سه زیرمجموعه تحلیل می‌شود:

۵-۱. انجماد بازار نقل و انتقالات و اختلال در برنامه‌ریزی فنی

یکی از مستقیم‌ترین پیامدهای جنگ بر بازار بازیکنان، انجماد عملی نقل و انتقالات است. بحران نقدینگی ناشی از شرایط جنگی، توانایی باشگاه‌ها در ایفای تعهدات مالی جاری را زیر سؤال برده [۴]؛ در این وضعیت، جذب بازیکنان و تعهد به قراردادهای جدید بسیار سخت است. این وضعیت توان رقابتی را تضعیف و فشار بر مدیریت فنی را مضاعف می‌کند.

۵-۲. تشدید ناترازی قراردادی در شرایط تورم و کاهش ارزش پول ملی

پیش از جنگ، برخی باشگاه‌ها بدون برخورداری از جریان پایدار درآمد ارزی، اقدام به انعقاد قراردادهای ارزی با بازیکنان و مربیان خارجی می‌کردند [۴]. در شرایط جنگی و پسا جنگ، نوسانات شدید نرخ ارز و محدودیت‌های بین‌المللی موجب افزایش قابل توجه هزینه ریالی این تعهدات شده است؛ به گونه‌ای که برآوردهای اولیه مالی بسیاری از این قراردادها از کنترل خارج گردیده است. در نتیجه، باشگاه‌هایی که دارای تعهدات ارزی هستند، اما از محل فعالیت‌های خود درآمد ارزی متناسبی کسب نمی‌کنند، در معرض کسری نقدینگی و تأخیر در ایفای تعهدات قراردادی قرار می‌گیرند. این وضعیت می‌تواند به طرح دعوی از سوی ذی‌نفعان در مراجع بین‌المللی و صدور آرای الزام‌آور منجر شود که در صورت عدم اجرا، پیامدهایی نظیر محرومیت‌های نقل و انتقالاتی یا سایر ضمانت‌های اجرایی را به دنبال خواهد داشت [۱۵]. بدین ترتیب، شکاف میان تعهدات ارزی و ظرفیت واقعی پرداخت، به یکی از کانون‌های اصلی ناپایداری مالی باشگاه‌ها در دوره پسا جنگ تبدیل می‌شود.

۵-۳. تشدید بحران استعدادپروری بازیکن در شرایطی که خرید ممکن نیست

یکی از چالش‌های ساختاری فوتبال حرفه‌ای در ایران، وابستگی نسبی باشگاه‌ها به بازار نقل و انتقالات برای تأمین نیازهای فنی است. برخی مطالعات حوزه مدیریت و اقتصاد فوتبال ایران نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری نظام‌مند در آکادمی‌ها و تیم‌های پایه در بسیاری از باشگاه‌ها محدود بوده و در نتیجه، بخشی از نیازهای فنی از طریق جذب بازیکنان آماده از بازار نقل و انتقالات تأمین شده است [۱۹]. در دوره‌هایی که منابع مالی بیرونی در دسترس بوده، این الگو امکان تداوم یافته است؛ اما در شرایط جنگی و پسا جنگ، کاهش نقدینگی و محدود شدن توان مالی باشگاه‌ها، ظرفیت اتکال مداوم به بازار نقل و انتقالات را کاهش داده است. در چنین وضعیتی، باشگاه‌هایی که از زیرساخت‌های توسعه بازیکن برخوردار نیستند، با محدودیت جدی در جایگزینی و تأمین نیروی انسانی مواجه می‌شوند. برون‌رفت از این وضعیت مستلزم مجموعه‌ای از اصلاحات تدریجی در نظام توسعه بازیکن است؛ از جمله تقویت سرمایه‌گذاری در آکادمی‌ها و تیم‌های پایه، ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای استفاده از بازیکنان پرورش یافته در باشگاه، و شفاف‌سازی فرایندهای قراردادی و فعالیت کارگزاران در بازار نقل و انتقالات. چنین اقداماتی می‌تواند در میان مدت وابستگی باشگاه‌ها به خرید بازیکن را کاهش داده و ظرفیت تولید سرمایه انسانی درون باشگاه را تقویت کند.



۶. چالش ضعف نظام تنظیم‌گری و حکمرانی اقتصادی در شرایط پسا جنگ

تجربه لیگ‌های حرفه‌ای جهان نشان می‌دهد پایداری مالی باشگاه‌ها علاوه بر ظرفیت مدیریتی و بازار، به وجود قواعد شفاف، نهادهای ناظر کارآمد و سازوکارهای کنترلی وابسته است [۱۶]. در ورزش ایران، این ضعف تنظیم‌گری پیش از جنگ عمدتاً در چند سطح قابل مشاهده بود: نبود اجرای مؤثر قواعد ناظر بر بودجه‌ریزی و هزینه‌کرد باشگاه‌ها، ضعف در نظارت بر انباشت بدهی و تعهدات قراردادی، ناکارآمدی سازوکارهای افشای مالی و حسابرسی، و محدود بودن ضمانت اجرای مقررات انضباطی و مالی در قبال تخلفات باشگاه‌ها [۴]. در شرایط پسا جنگ، با قطع یا کاهش این منابع، همان ضعف‌های نهادی به بحران‌های حاد مالی و انضباطی تبدیل شده‌اند. تحلیل خبرگان این ضعف را در چهار زیر چالش صورت‌بندی می‌کند:

۶-۱. ناکارآمدی انضباط مالی در شرایط قطع منابع

بررسی ساختار مالی باشگاه‌های فوتبال ایران نشان می‌دهد که پیش از بحران‌های اخیر، نظام قید بودجه نرم به‌عنوان یک سازوکار حمایتی، مانع از مواجهه مستقیم باشگاه‌ها با پیامدهای زیان‌دهی می‌شد. در این مدل، ناترازی عملیاتی همواره از طریق تزریق مستقیم یا غیرمستقیم منابع دولتی و صنایع مادر پوشش می‌یافت [۲۰]. با این حال، در دوران پسا جنگ و با تضعیف مدل‌های سنتی تأمین مالی، ناتوانی در کنترل هزینه‌ها به یک بحران مزمن تبدیل شده است.

تحقیقات نشان می‌دهد که فقدان حکمرانی شرکتی کارآمد در باشگاه‌ها، موجب شده است تا ریسک‌های مالی، به جای مدیریت در سطوح ساختاری، به تعهدات معوق و پرونده‌های انضباطی در مراجع بین‌المللی تبدیل شوند [۲۱]. در حقیقت، بحران فعلی را نه صرفاً در کمبود منابع، بلکه باید در فقدان سازوکارهای انضباطی داخلی جست‌وجو کرد. این وضعیت ناشی از نبود تناسب میان هزینه‌کرد باشگاه و قابلیت تولید ارزش است؛ موضوعی که در نبود شفافیت مالی، عملاً امکان اصلاح تدریجی را سلب کرده و باشگاه‌ها را به سمت استقراض یا جریمه‌های سنگین انضباطی سوق داده است. بدین ترتیب، انضباط مالی از یک انتخاب مدیریتی به یک الزام ساختاری برای بقا تغییر ماهیت داده است.

۶-۲. تشدید بحران شفافیت در شرایط نیاز به سرمایه‌گذاری

نبود الزام پایدار برای انتشار صورت‌های مالی حسابرسی شده و فقدان استاندارد واحد گزارشگری مالی، پیش از جنگ یکی از ضعف‌های ساختاری باشگاه‌های حرفه‌ای محسوب می‌شد. این وضعیت موجب می‌گردید تا اطلاعات مالی باشگاه‌ها برای ذی‌نفعان بیرونی، به‌ویژه سرمایه‌گذاران و حامیان مالی، با عدم تقارن اطلاعاتی همراه باشد و امکان ارزیابی ریسک اقتصادی به شکل دقیق فراهم نشود.

در شرایط پسا جنگ، این مسئله ماهیت بحرانی پیدا کرده است، زیرا فرایند بازسازی اقتصادی باشگاه‌ها مستقیماً وابسته به ورود سرمایه جدید است. در ادبیات تأمین مالی ورزشی، شفافیت مالی یکی از پیش‌نیازهای کاهش ریسک ادراک شده سرمایه‌گذار و افزایش قابلیت اتکای قراردادهای مشارکت محسوب می‌شود، چراکه حامی مالی در قبال تأمین منابع، نیازمند امکان رصد هزینه‌کرد، ارزیابی عملکرد و اطمینان از انطباق جریان مالی با اهداف اعلام شده است. در غیاب این شفافیت، هزینه مبادله افزایش یافته و احتمال خروج سرمایه‌گذار از فرایند مذاکره بالا می‌رود.

در نتیجه، شفافیت مالی در شرایط پسا جنگ صرفاً یک الزام نظارتی نیست، بلکه به یک سازوکار کاهش ریسک سرمایه‌گذاری و پیش شرط ورود سرمایه خصوصی به باشگاه‌ها تبدیل شده است.

۶-۳. تعمیق تعارض منافع در شرایط فشار بازسازی

تعارض منافع ساختاری، به معنای هم‌پوشانی نقش‌های مدیریتی، نظارتی و تجاری در یک فرد یا شبکه محدود از ذی‌نفعان، پیش از جنگ نیز در ساختار باشگاه‌داری ایران قابل مشاهده بوده است. با این حال، شدت و پیامدهای آن در شرایط پسا جنگ به سطح بالاتری از اهمیت می‌رسد، زیرا فشار برای تأمین منابع مالی و بازسازی سریع باشگاه‌ها، می‌تواند هزینه رعایت قواعد نهادی و نظارتی را افزایش دهد و انگیزه

عبور از سازوکارهای رسمی را تقویت کند.

از منظر حکمرانی ورزشی، افزایش مخاطره تعارض منافع معمولاً در شرایطی رخ می‌دهد که سه مؤلفه به‌طور هم‌زمان وجود داشته باشد: کمبود منابع مالی، ضعف نهادهای نظارتی مستقل و فوریت در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی. در چنین وضعیتی، امکان انحراف تصمیم‌ها از اهداف بازسازی ساختاری به سمت منافع کوتاه‌مدت برخی ذی‌نفعان افزایش می‌یابد، بدون آنکه این امر به‌صورت قطعی و در همه موارد رخ دهد. در تجربه بین‌المللی، نمونه‌هایی از این وضعیت در برخی لیگ‌های دارای بحران مالی مشاهده شده است. به‌عنوان مثال، در گزارش‌های مربوط به فوتبال یونان در دوره بحران بدهی، ضعف نظارت مالی مستقل در کنار فشار شدید تأمین مالی باشگاه‌ها موجب شد بخشی از قراردادهای اسپانسر و انتقال مالکیت، با ساختارهای غیرشفاف و در قالب شبکه‌های محدود تصمیم‌گیری انجام شود و در نهایت مداخلات اصلاحی اتحادیه فوتبال اروپا برای بازگرداندن شفافیت مالی ضروری شد.

در این چارچوب، تعارض منافع در شرایط پسا جنگ نه یک پیامد قطعی، بلکه یک مخاطره نهادی وابسته به کیفیت تنظیم‌گری است؛ بنابراین، در غیاب نهادهای ناظر مستقل و سازوکارهای افشای مالی، این ریسک می‌تواند تخصیص منابع محدود بازسازی را از مسیر تقویت زیرساخت‌های پایدار به سمت تصمیم‌های کوتاه‌مدت و منفعت‌محور منحرف کند.

۴-۶. ناکارآمدی ابزارهای کنترل مالی در بحران نقدینگی

ابزارهایی مانند سقف قرارداد و سقف بودجه در نظام‌های حرفه‌ای فوتبال برای کنترل هزینه و مهار رفتارهای مالی پرریسک طراحی شده‌اند، اما اثربخشی آنها وابسته به سه پیش‌شرط نهادی شامل شفافیت مالی استاندارد، استقلال نهاد ناظر و ضمانت اجرای بازدارنده است. در غیاب این پیش‌شرط‌ها، این ابزارها کارکرد محدود پیدا می‌کنند.

در بسیاری از باشگاه‌ها، ضعف در گزارش‌دهی مالی، ثبت ناقص منابع درآمدی و نبود حسابرسی یکپارچه باعث می‌شود تصویر واقعی وضعیت مالی قابل‌ارزیابی دقیق نباشد. از سوی دیگر، در نبود استقلال نهادی و ابزارهای تنبیهی مؤثر، مقررات مالی بیشتر حالت توصیه‌ای پیدا می‌کنند تا الزام‌آور. در شرایط پسا جنگ، این وضعیت پیامد مستقیم دارد. فشار برای بازسازی سریع و حفظ رقابت‌پذیری، باشگاه‌های دارای بحران نقدینگی را به سمت پذیرش تعهدات مالی فراتر از ظرفیت درآمدی سوق می‌دهد. در نتیجه، چرخه بدهی ساختاری تقویت می‌شود و ابزارهای کنترل هزینه اثر بازدارنده خود را از دست می‌دهند.

ضعف تنظیم‌گری مالی در این حوزه یک مسئله جدید نیست، اما در شرایط کاهش منابع حمایتی و افزایش نیاز به سرمایه‌گذاری بیرونی، به یک مانع ساختاری در مسیر بازسازی تبدیل شده است. در چنین شرایطی، استقرار نظام گزارش‌دهی مالی استاندارد، تقویت استقلال نهادهای ناظر و ایجاد ضمانت اجرای مؤثر برای مقررات مالی، یک الزام نهادی فوری محسوب می‌شود.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۷-۱. نتیجه‌گیری

باشگاه‌داری حرفه‌ای ایران در آستانه شرایط جنگی با نوعی ناترازی مالی و عملیاتی پایدار روبه‌رو بود که در شکاف میان هزینه‌های فزاینده باشگاه‌ها و ظرفیت محدود درآمدزایی درون‌زای آنها بروز می‌یافت. این ناترازی در اتکای بالا به منابع بیرونی، سهم محدود درآمدهای پایدار مانند حق پخش، بلیت‌فروشی، بازار کالاهای هواداری و خدمات تجاری، و رشد هزینه‌های قراردادی باشگاه‌ها قابل مشاهده بود. شرایط جنگی و پسا جنگی با کاهش یا اختلال در جریان برخی منابع حمایتی، افزایش هزینه‌ها، نوسانات ارزی و تضعیف قدرت خرید هواداران، این وضعیت را آشکارتر و اداره مالی باشگاه‌ها را دشوارتر کرد. در عین حال، همه چالش‌های موجود ریشه پیشینی ندارند. بخشی از مسائل، مانند محدودیت در برگزاری منظم مسابقات، افزایش ریسک قراردادهای ارزی، کاهش امکان جذب بازیکنان خارجی و کاهش تقاضای مؤثر هواداران، مستقیماً از شرایط جنگی و پسا جنگی تأثیر پذیرفته‌اند.



بر این اساس، چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش به دو دسته تقسیم می‌شوند:

● **دسته اول؛ ضعف‌های ساختاری پیشین که جنگ آنها را به بحران تبدیل کرد:** وابستگی مالی به شرکت‌های مادر، ضعف بدنه مدیریتی، فقدان اقتصاد هواداری، تورم کاذب قراردادهای و ناکارآمدی نظام تنظیم‌گری همه پیش از جنگ وجود داشتند، اما جنگ با قطع جریان‌های حمایتی و افزایش فشار مالی، آنها را از نقص قابل اغماض به مانع ساختاری برای بقا ارتقا داد.

● **دسته دوم؛ چالش‌های مستقیماً متأثر از جنگ:** نوسانات ارزی شدید و مخاطره قراردادهای ارزی، اختلال در برگزاری منظم مسابقات و فروپاشی درآمد هواداری، کاهش حاد قدرت خرید هواداران و کاهش نقل‌وانتقالات بین‌المللی پدیده‌هایی هستند که مستقیماً از شرایط جنگی و پساجنگ ناشی شده‌اند. تحلیل تفصیلی چهار محور اصلی چالش‌ها در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. جمع‌بندی چالش‌ها، ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها

ردیف	چالش اصلی	زیرچالش‌ها	نوع زیرچالش	تبعات بر باشگاه‌داری	ضرورت ایجاد شده	راهکارهای اصلاحی پیشنهادی
۱	چالش نهادی و مدیریتی در گذار به باشگاه‌داری مولد	ناکارآمدی الگوی مدیریت توزیع بودجه	ضعف پیشینی- جنگ آن را به بحران عملیاتی تبدیل کرده	اتلاف منابع محدود و تداوم وابستگی به بودجه‌های دولتی غیرپایدار	فشار مالی، انگیزه حرفه‌ای‌سازی مدیریت را افزایش داده	● تدوین معیارهای تخصصی انتخاب مدیران؛ استقرار نظام ارزیابی عملکرد
		تشدید خلأ تخصصی در شرایط نیاز به بازسازی اقتصادی	ضعف پیشینی- جنگ نیاز به رفع آن را حیاتی کرده	ناتوانی در تجاری‌سازی برند و شکست در پروژه‌های جذب سرمایه	ضرورت‌های پساجنگ برای توسعه تجاری وجود دارد، اما توان فنی لازم نیست.	● ایجاد معاونت‌های اقتصادی و بازاریابی تخصصی در ساختار باشگاه
		تعمیق کوتاه‌مدت‌نگری مدیریتی در بحران	ضعف پیشینی- بی‌ثباتی جنگی آن را تعمیق کرده	تخریب برنامه‌ریزی استراتژیک و اولویت یافتن بقای روزمره بر توسعه	-	● حرکت به سمت حکمرانی شرکتی و تضمین استمرار مدیریتی

ردیف	چالش اصلی	زیرچالش‌ها	نوع زیرچالش	تبعات بر باشگاه‌داری	ضرورت ایجاد شده	راهکارهای اصلاحی پیشنهادی
۲	چالش اقتصاد هواداری و ضعف در تبدیل سرمایه اجتماعی به ارزش اقتصادی	فروپاشی مدل درآمدی سنتی و ضرورت اجباری اقتصاد هواداری	ضعف پیشینی- جنگ آن را از ضعف قابل تحمل به بحران وجودی تبدیل کرده	توقف جریان نقدینگی و فلج شدن عملیات جاری باشگاه	پایگاه گسترده هواداران، ظرفیت بالقوه درآمدزایی پایدار دارد.	• راه اندازی سامانه‌های هواداری؛ توسعه خدمات دیجیتال و اشتراک‌محور
		اختلال در برگزاری مسابقات و فروپاشی درآمد روز مسابقه	چالش مستقیم جنگی	حذف یکی از ستون‌های اصلی درآمدی و گسست فیزیکی میان باشگاه و هوادار	ضرورت دیجیتال‌سازی، جهش زیرساختی ایجاد کرده	• برنامه‌ریزی برای برگزاری ایمن؛ توسعه درآمدهای جایگزین دیجیتال
		تشدید ضعف زیرساختی در شرایط نیاز به درآمدزایی فوری	ضعف پیشینی- جنگ نیاز فوری به رفع آن را ایجاد کرده	ناتوانی در بهره‌برداری تجاری از استادیوم‌ها حتی در صورت حضور تماشاگر	-	• توسعه فروش بلیت الکترونیک؛ ایجاد درگاه پرداخت یکپارچه
		فرسایش قدرت خرید هواداران و محدودیت واقعی بازار هدف	ناشی از جنگ	کاهش نرخ مشارکت اقتصادی هوادار و خروج محصولات ورزشی از سبد خانوار	-	• طراحی مدل‌های قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر؛ بسته‌های هواداری متنوع
		ناکارآمدی چرخه درآمد‌های تجاری ناشی از نقض مالکیت معنوی	ضعف پیشینی- جنگ نیاز فوری به رفع آن را ایجاد کرده	خروج درآمد از چرخه رسمی باشگاه به بازار سیاه و تضعیف ارزش برند تجاری	اجبار به دارایی‌انگاری برند، حذف واسطه‌های غیرمجاز و تبدیل هوادار به «حامی اقتصادی» از طریق پویش‌های خرید رسمی	• آغاز برنامه ملی میانت از مالکیت معنوی؛ ایجاد سامانه رصد هوشمند کالاهای رسمی و کدگذاری محصولات



ردیف	چالش اصلی	زیرچالش‌ها	نوع زیرچالش	تبعات بر باشگاه‌داری	ضرورت ایجاد شده	راهکارهای اصلاحی پیشنهادی
۳	چالش بازار بازیکنان و تشدید ناترازی مالی در شرایط پساجنگ	انجماد بازار نقل و انتقالات و فروپاشی برنامهریزی فنی	ناشی از جنگ	کاهش کیفیت فنی لیگ و ناتوانی در جایگزینی نیروهای متخصص	-	• طراحی نظام سقف بودجه؛ اولویت‌بندی جذب بر اساس ظرفیت مالی واقعی
		تشدید ناترازی قراردادی در شرایط تورم و کاهش ارزش پول ملی	ناشی از جنگ	افزایش پرونده‌های حقوقی در مراجع بین‌المللی و خطر تعلیق باشگاه‌ها	-	• استانداردسازی قراردادها با سازوکارهای پوشش ریسک ارزی
		کاهش یا توقف جذب بازیکنان خارجی و افت کیفیت رقابتی	ناشی از جنگ	تورم کاذب قیمت بازیکنان داخلی و وابستگی به خریدهای گران‌قیمت	-	• شفاف‌سازی فعالیت کارگزاران؛ راه‌اندازی سامانه ملی نقل و انتقالات
		تشدید بحران تولید بازیکن در شرایطی که خرید ممکن نیست.	ضعف پیشینی- جنگ خرید را ناممکن و بحران را آشکار کرده	انباشت بدهی‌های غیرقابل پرداخت و ورشکستگی پنهان باشگاه‌ها	محدودیت خرید، انگیزه سرمایه‌گذاری در آکادمی‌ها را افزایش داده	• سرمایه‌گذاری در آکادمی‌ها؛ توسعه ظرفیت تولید داخلی بازیکن
۴	چالش ضعف نظام تنظیم‌گری و حکمرانی اقتصادی در شرایط پساجنگ	فروپاشی نظام تنظیم‌گری در شرایط قطع منابع	ضعف پیشینی- قطع منابع جنگی آن را از نقص قابل‌تحمل به بحران حاد تبدیل کرده	انباشت بدهی‌های غیرقابل پرداخت و ورشکستگی پنهان باشگاه‌ها	-	• تدوین مقررات انضباط مالی پایدار؛ تقویت اختیارات نهاد تنظیم‌گر
		تشدید بحران شفافیت در شرایط نیاز به سرمایه‌گذاری	ضعف پیشینی- در پساجنگ به پیش‌شرط بازسازی اقتصادی تبدیل شده	فرار سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به دلیل عدم تقارن اطلاعاتی و ریسک بالا	افزایش مطالبه شفافیت، اصلاح حکمرانی را فراهم کرده	• الزام انتشار صورت‌های مالی حسابرسی شده؛ مشروط کردن حمایت دولتی به آن
		تعمیق تعارض منافع در شرایط فشار بازسازی	ضعف پیشینی- فشار بازسازی آن را تشدید کرده	توزیع ناعادلانه منابع محدود و اولویت یافتن لابی‌گری بر شایستگی	-	• ایجاد نظام نظارت مالی مستقل؛ تشکیل کمیته ملی مدیریت بحران باشگاه‌ها
		ناکارآمدی ابزارهای کنترل مالی در بحران نقدینگی	ضعف پیشینی- بحران نقدینگی جنگی آن را عمیق‌تر کرده	توقف عملیاتی ناشی از ناترازی نقدینگی و سلب اعتماد شرکای تجاری	-	• ایجاد نظام نظارت مالی مستقل؛ تقویت ابزارهای اجرایی لیگ

مأخذ: نگارنده.

بررسی ماهیت زیرچالش‌های شناسایی شده در جدول نشان می‌دهد که براساس ستون «نوع زیرچالش»، بخش عمده مسائل باشگاه‌داری حرفه‌ای در دوره پساجنگ، امتداد ضعف‌هایی است که پیش از جنگ نیز در الگوی اداره باشگاه‌ها وجود داشته، اما در شرایط جدید برجسته‌تر و اثرگذارتر شده‌اند. از جمله این موارد می‌توان به اتکای بالا به منابع بیرونی، خلأ تخصص‌های اقتصادی و تجاری در مدیریت باشگاه‌ها، ضعف زیرساخت‌های درآمدزایی از هواداران، محدودیت در اجرای حقوق مالکیت معنوی، ضعف شفافیت مالی و ناکارآمدی ابزارهای تنظیم‌گری اشاره کرد. در مقابل، بخشی از زیرچالش‌ها ماهیت مستقیم‌تری نسبت به شرایط جنگی و پساجنگی دارند؛ از جمله اختلال در برگزاری منظم مسابقات، افزایش ریسک قراردادهای ارزی، محدود شدن جذب بازیکنان خارجی، انجماد نسبی بازار نقل و انتقالات و کاهش قدرت خرید هواداران؛ بنابراین، یافته‌های جدول نشان می‌دهد که بحران کنونی صرفاً پیامد جنگ نیست، بلکه حاصل برهم‌کنش ضعف‌های پیشینی باشگاه‌داری با فشارهای جدید ناشی از جنگ و دوره بازسازی است.

لازم به تأکید است که این گزارش در پی احصای تمامی ضعف‌های تاریخی باشگاه‌داری ایران نبوده است؛ بلکه صرفاً آن دسته از ضعف‌های مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در برخورد با شرایط جنگی به نقطه بحران رسیده و رفع آنها برای اصلاح ساختار و تضمین ادامه حیات باشگاه‌داری حرفه‌ای ضروری است.

راهکارهای پیشنهادی در جدول فوق از دو سنخ کلی هستند. نخست، اصلاحات شامل حرفه‌ای‌سازی مدیریت، استقرار حکمرانی شرکتی، انضباط مالی و تقویت نظام تنظیم‌گری؛ و دوم، راهکارهای درآمدزایی و بازسازی اقتصادی شامل توسعه اقتصاد هواداری از طریق زیرساخت‌های دیجیتال، اصلاح بازار بازیکنان با تأکید بر تولید داخلی از طریق آکادمی‌ها و مشروط کردن حمایت دولتی به شفافیت مالی. این دو دسته راهکار در هم‌افزایی با یکدیگر، مبنای پیشنهادی بخش بعدی این گزارش را تشکیل می‌دهند.

۲-۷. پیشنهادها

در شرایط کنونی که باشگاه‌ها با مخاطرات ناشی از کاهش درآمدهای پیشین و افزایش هزینه‌ها مواجه‌اند، گذار از «اقتصاد حمایتی» به «اقتصاد تاب‌آور» مستلزم اجرای این ۶ پیشنهاد راهبردی و عملیاتی است:

۱ الزام به استقرار نظام «سقف بودجه» و انضباط مالی سخت‌گیرانه: با توجه به محدودیت شدید منابع ارزی و ریالی در دوران پساجنگ، فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش باید با وضع «سقف بودجه» مبتنی بر درآمد واقعی باشگاه‌ها، از تورم کاذب قراردادهای جلوگیری کنند. این اقدام باید به‌عنوان پیش‌شرط صدور مجوز حرفه‌ای و تخصیص هرگونه سهمیه یا کمک دولتی لحاظ شود تا از تبدیل بحران نقدینگی به ورشکستگی ساختاری جلوگیری به‌عمل آید.

۲ عملیاتی‌سازی فوری نظام تسهیم درآمدهای حق پخش و تبلیغات (مبتنی بر ماده (۷۸) برنامه هفتم): پایداری مالی باشگاه‌ها در گروی خروج از وابستگی به کمک‌های سلیقه‌ای دولتی و حرکت به سمت درآمدهای تلویزیونی و دیجیتال است. وزارت ورزش و فدراسیون فوتبال مکلف‌اند آیین‌نامه اجرایی تسهیم درآمدهای تبلیغاتی و حق پخش رسانه‌ای را طی ۶ ماه نهایی و اجرایی کنند. واریز مستقیم سهم باشگاه‌ها به حساب واسطه، جایگزین مطمئنی برای بودجه‌های ناپایدار دولتی در شرایط رکود خواهد بود.

۳ مشروط‌سازی حمایت‌های دولتی به ارائه صورت‌های مالی حسابرسی شده: هرگونه تخصیص بودجه، امتیاز یا حمایت از باشگاه‌ها باید به ارائه «گزارش شفاف عملکرد مالی» و «صورت‌های مالی حسابرسی شده» توسط نهادهای ذی‌صلاح مشروط گردد. این اقدام علاوه بر ارتقای حکمرانی شرکتی، ابزار نظارتی مؤثری برای شناسایی بدهی‌های پنهان و جلوگیری از اتلاف منابع در دوران مضیقۀ مالی است و فسادهای احتمالی را به حداقل می‌رساند.



۴- راه‌اندازی سکوه‌های تعاملی اقتصاد هواداری برای جذب نقدینگی خرد: باشگاه‌ها باید با بهره‌گیری از زیرساخت‌های دیجیتال، مدل فروش خدمات جانبی، محتوای اختصاصی و محصولات رسمی را جایگزین مدل‌های سنتی درآمدزایی کنند. در شرایطی که امکان حضور حداکثری هواداران در استادیوم به دلیل تبعات پسا جنگ محدود است، ایجاد این پلتفرم‌ها جریان درآمدی مستقیمی را ایجاد می‌کند که مستقیماً به وفاداری جامعه هواداری متکی است.

۵- ایجاد کمیته ملی مدیریت بحران مالی باشگاه‌ها: برای جلوگیری از فروپاشی باشگاه‌های کلیدی، تشکیل کمیته‌ای مستقل از ذی‌نفعان اصلی (متشکل از نمایندگان سازمان برنامه و بودجه و نهادهای مالی) ضروری است. وظیفه این کمیته، توزیع هدفمند و مشروط حمایت‌های اضطراری (مانند وام‌های کم‌بهره یا معافیت‌های مالیاتی موقت) است؛ به‌طوری‌که هرگونه کمک، صرفاً در ازای پذیرش برنامه «اصلاح ساختار مالی» از سوی باشگاه دریافت شود.

۶- توسعه مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری هواداری: به‌منظور جذب سرمایه‌های خرد هواداران و کاهش فشار ناشی از محدودیت منابع سنتی تأمین مالی، لازم است الگوی تأمین مالی هوادار محور در چارچوب ابزارهای مجاز بازار سرمایه طراحی و اجرا شود. در این الگو، تشکیل صندوق یا ابزار مالی مرتبط باید با مجوز و تحت نظارت سازمان بورس و اوراق بهادار و با مشارکت نهادهای مالی دارای صلاحیت انجام گیرد. نقش وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون فوتبال در این زمینه، تعیین چارچوب‌های ورزشی، احراز اهلیت باشگاه‌های مشمول، معرفی پروژه‌های قابل تأمین مالی؛ مانند توسعه آکادمی، زیرساخت‌های درآمدزایی هواداری، فروشنده‌های رسمی و سامانه‌های دیجیتال باشگاهی و هماهنگی با دستگاه‌های اقتصادی برای تسهیل اجرای این الگو است.

در این ساختار، باشگاه‌ها یا شرکت‌های وابسته به آنها می‌توانند پس از شفاف‌سازی وضعیت مالی و ارائه برنامه مشخص هزینه‌کرد منابع، از طریق صندوق‌های سرمایه‌گذاری، اوراق تأمین مالی یا سایر ابزارهای مجاز بازار سرمایه، بخشی از منابع مورد نیاز خود را از سرمایه‌های خرد هواداران جذب کنند. مزیت این رویکرد آن است که پیوند مالی هواداران با باشگاه تقویت می‌شود، تأمین مالی باشگاه‌ها از مسیر شفاف‌تری صورت می‌گیرد و منابع جذب شده به‌جای ورود به هزینه‌های جاری غیرقابل ردیابی، به پروژه‌های مشخص و قابل نظارت اختصاص می‌یابد.

منابع و مأخذ



- [1] Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187.
- [2] R. D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY, USA: Simon & Schuster, 2000.
- [3] Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- [4] R. K. Storm, K. Nielsen, and F. Thomsen, “Professional sports clubs in financial crisis: Challenges and strategies,” *Sport, Business and Management*, vol. 10, no. 2, 2020.
- [5] J. Sugden and A. Bairner, *Sport in Divided Societies*. Aachen, Germany: Meyer & Meyer Sport, 1999.
- [6] J. Rookwood and J. Grix, “Sport, conflict and peace: A critical and theoretical perspective,” *Third World Quarterly*, vol. 35, no. 2, 2014.
- [7] Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- [8] Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in commercialized sport. *European Sport*

- Management Quarterly, 10(5), 569–594.
- [9] Gomez, S., Opazo, M., & Martí, C. J. (2010). Structural characteristics of sport organizations: Main issues. IESE Business School Research Paper, No. 840.
- [10] O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Governance in sport: Analysis and application. Routledge.
- [11] Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- [12] Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport marketing (4th ed.). Human Kinetics.
- [13] Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205–226.
- [14] Lucifora, C., & Simmons, R. (2003). Superstar effects in sport: Evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(1), 37–55.
- [15] Poli, R. (2010). Agents and intermediaries in the football market. In *The Economics of Competitive Sports* (pp. 201-216). Edward Elgar Publishing.
- [16] Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018: The legitimacy crisis in international sports governance. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- [17] Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390.
- [18] Author(s). (2025). Impact of COVID-19 on English Football Premier League: Analyzing rankings and home advantage using extended Bradley-Terry models. PLOS ONE.
- [۱۹] سالمی، مهدی و مصلحی، لیلا. (۲۰۲۳). ارائه الگوی توسعه فوتبال پایه در ایران. *Journal of New Sports Science and Management*.
<https://doi.org/10.22103/jnssm.2023.21654.1198>
- [۲۰] شریعت‌پناهی، محبوبی و همکاران. (۱۳۹۹). مدل تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ایران.
- [21] Barreira, J., et al. (2022). The sport development and its socio-economic context.



عنوان: چالش‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای در شرایط پساجنگ؛ ضرورت‌ها و راهبردهای بازآفرینی اقتصاد باشگاه‌ها

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21796>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11833.html

Publisher: Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

جنگ، آسیب‌پذیری الگوی متکی بر حمایت بیرونی در باشگاه‌ها را آشکار کرده است. گذار به اقتصاد تاب‌آور مستلزم سقف بودجه مبتنی بر درآمد واقعی، اجرای حق پخش، شفافیت مالی و توسعه اقتصاد هواداری است تا وابستگی کاهش یابد و پایداری مالی باشگاه‌ها نیز تقویت شود.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، رویروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir