

# بررسی امکان‌های مدیریت باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس

کد موضوعی: ۲۷۰

شماره مسلسل: ۱۵۱۹۸

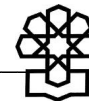
آذرماه ۱۳۹۵

معاونت پژوهش‌های اجتماعی - فرهنگی  
دفتر: مطالعات فرهنگی

## به نام خدا

### فهرست مطالب

۱	چکیده
۱	مقدمه و بیان مسئله
۳	وضعیت موجود دو باشگاه
۴	دیدگاه ذینفعان و صاحبان نظران
۹	راه‌حل‌های خروج از وضعیت فعلی
۱۱	دیدگاه اساتید ورزش کشور درباره راه‌حل‌های موجود
۱۳	تجربیات سایر کشورها
۲۰	محدودیت‌های موجود در جهت استفاده از تجربیات دیگر کشورها
۲۴	نگاهی به وضعیت کنونی تیم‌های فوتبال خصوصی کشور
۲۶	جمع‌بندی
۲۷	پیشنهادها
۲۹	منابع و مأخذ



## بررسی امکان‌های مدیریت باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس

### چکیده

در این گزارش با ذکر مقدمه‌ای بر اهمیت و ضرورت حمایت از ورزش به‌عنوان پدیده‌ای با ماهیت چندبُعدی تأکید شده است. در پی آن تصدیگری دولت در ورزش حرفه‌ای و باشگاه‌داری وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از مشکلات موجود ورزش کشور مطرح می‌شود. سپس دیدگاه‌های صاحب‌نظران، کارشناسان، مدیران، رسانه‌ها و اساتید ورزش کشور در زمینه مربوطه ارائه شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در بخش دیگری از این گزارش تجربیات سایر کشورها در زمینه نحوه اداره باشگاه‌های فوتبال بررسی شده و ضمن مقایسه شرایط زیربنایی باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس با آنها و همچنین اشاره به سرنوشت باشگاه‌های خصوصی داخلی، امکان استفاده از تجربیات خارجی در داخل کشور بیان می‌گردد. سرانجام راه‌حل‌های قابل استفاده و نیز دیدگاه‌ها و نظرات اساتید ورزش کشور در این باره بیان شده و با در نظر گرفتن جوانب امر، پیشنهادهای لازم جهت اصلاح و ارتقای نحوه اداره دو باشگاه نامبرده ارائه می‌شوند.

### مقدمه و بیان مسئله

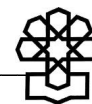
امروزه در همه جای جهان، ورزش بخش جداناپذیر جامعه و زندگی روزمره است. ورزش ابزاری است منحصر به فرد و ارزشمند برای تندرستی، توسعه پایدار، ارتقای فرهنگ، اقتصاد و آموزش. به‌علاوه در دنیای کنونی، ورزش از یک فعالیت تفریحی و تفننی تبدیل به صنعتی پررونق و سودآور شده است، به‌طوری که در کشورهای توسعه‌یافته پول‌های کلانی روانه این صنعت پربازده می‌شود. این همه تأکید و توجه مجامع بین‌المللی به ورزش نشانه این است که ورزش به‌عنوان پدیده‌ای با ماهیت چندبُعدی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر پیشرفت همه‌جانبه جامعه اثرگذار است. با این حال، ورزش هرگز بی‌طرف نیست، ورزش می‌تواند ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی را بیاموزاند یا نیاموزاند، می‌تواند به مردم در ایجاد یک تصویر مثبت از خود و احترام به دیگران کمک کند یا نکند. می‌تواند زندگی اجتماعی را تقویت کند یا نکند. ورزش می‌تواند مردم را گرد هم آورد، دوستی‌ها را تقویت کند، شیوه‌های زندگی سلامت‌بخش را تقویت کند و غرور شهروندی و مشارکت اجتماعی به‌وجود آورد، یا می‌تواند حول و حوش خشونت، مواد مخدر، تقلب، رانت، فساد و بردن مسابقه به هر قیمتی حرکت کند. به‌عبارت

دیگر، ورزش مانند شمشیری دولبه است که می‌تواند منجی یا مخرب سلامت فرد و جامعه باشد. بنابراین، حمایت و هدایت مؤثر نهادهای دولتی و حاکمیتی از ارزش‌های مثبت در ورزش نیازی ضروری و دائمی است. اما این امر به معنای دخالت مستقیم در اداره ورزش حرفه‌ای نیست.

در بیشتر کشورهای جهان یکی از اساسی‌ترین سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال هستند. کشور ما نیز از این امر مستثنا نیست و اقشار مختلف جامعه به‌ویژه جوانان اشتیاق زیادی به فعالیت‌های اصلی و جنبی فوتبال دارند. به‌گونه‌ای که حدود ۲۰ درصد از کل ورزشکاران سازمان‌یافته کشور به فعالیت در این رشته ورزشی مشغول هستند.<sup>۱</sup> به‌علاوه، محبوبیت و جذابیت بالای فوتبال سبب شده که در همه جای دنیا و نیز کشور ما بخش عمده‌ای از سرمایه‌های اجتماعی و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی به‌سوی این رشته ورزشی سرازیر شود. به‌واقع، در صنعت فوتبال زیرساخت‌های اصلی شامل باشگاه‌های فوتبالی هستند که همانند کارخانه‌های تولیدی این صنعت عمل می‌کنند و نقش مهمی در توسعه و پیشرفت اقتصادی این صنعت دارند. این باشگاه‌ها با استفاده از امکانات، شرکت‌های وابسته، اسپانسرها، فروش خدمات و لوازم، نیروهای انسانی ماهر و متخصص و مدیریت اثربخش، فوتبال را به صنعتی پول‌ساز و درآمدزا مبدل ساخته‌اند. لذا بدیهی است که هر چه وضعیت باشگاه‌ها بهتر باشد، ورزش آن کشور از توسعه و پیشرفت بیشتری برخوردار خواهد بود. به‌علاوه، مطلوب بودن وضعیت باشگاه‌های فوتبال می‌تواند در جذب جوانان مستعد، تربیت ورزشکاران و همگانی کردن ورزش کمک کند و نیز با برگزاری و شرکت در رقابت‌های ورزشی ملی و فراملی باعث شور و نشاط در جامعه شود. در حقیقت، امروزه ورزش فوتبال یک صنعت بزرگ با ابعاد چندگانه فکری - فرهنگی و سیاسی - اجتماعی است که نقش مهمی در افزایش غرور ملی و خرسندسازی جامعه، پر کردن اوقات فراغت، رشد اقتصادی و سالم‌سازی فرهنگی به‌ویژه برای قشر جوان دارد. با این وصف، علیرغم آن که در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته همه ابعاد فوتبال به‌ویژه دو بُعد ورزشی و اقتصادی مورد تأکید است، متأسفانه در کشور ما ابعاد اقتصادی - اجتماعی این پدیده مورد توجه جدی قرار نگرفته و تنها به‌عنوان یک پدیده سرگرم‌کننده و تا حدودی فرهنگی که می‌تواند تا سطوحی به پیشبرد اهداف سیاسی کمک کند نگریده می‌شود. نادیده گرفتن اهداف تجاری ریشه در تاریخچه تأسیس و توسعه این باشگاه‌ها، ضعف ساختاری و مدیریتی، ناتوانی در تولید و رونق کسب‌وکار و نیز مشکلات ناشی از انسداد راه‌های کسب درآمد دارد.

بنابراین مدیریت صحیح باشگاه‌های فوتبال یکی از اصلی‌ترین معضلات موجود ورزش کشور است که برنامه‌ریزی روشنی جهت رونق اقتصادی و کسب درآمد برای آنها صورت نگرفته است و این باشگاه‌ها به‌ویژه دو باشگاه بزرگ استقلال و پرسپولیس که دارای طرفداران بی‌شماری هستند، همواره

۱. با توجه به بیمه‌شدگان سایر ورزش‌ها و رشته فوتبال (آمار مأخوذه از وزارت ورزش و جوانان).



با مشکلات مالی روبرو بوده و در پی آن با کسب نتایج ضعیف تیمی، ناتوانی در پرداخت حقوق بازیکنان و مربیان، فساد و تبانی‌های ورزشی، نارضایتی هواداران و گاهاً مشکلات فرهنگی و اجتماعی روبرو می‌شوند. از این جهت، مسئله اساسی گزارش اخیر این است که با توجه به شرایط کنونی اقتصادی کشور، وضعیت فرهنگی - اجتماعی حاکم بر جامعه، مشکلات مالی دامنگیر باشگاه‌های فرهنگی - ورزشی استقلال و پرسپولیس و پیشرفت‌های ورزشی فوتبال حرفه‌ای در دنیا و همچنین افزایش هزینه تیم‌داری و باشگاه‌داری راه‌حل برون‌رفت از وضعیت نامطلوب موجود چیست؟

### وضعیت موجود دو باشگاه

واقعیت این است که وضعیت اداره دو باشگاه استقلال و پرسپولیس و موضوع واگذاری آنها به بخش خصوصی به داستانی بی‌فرجام شبیه است که هر زمان بوی تازگی می‌دهد. مدت‌هاست که بحث پیرامون این قضیه آغاز شده، اما متأسفانه به سرانجام نرسیده است. معهذاً، این روند ناسالم و غیراصولی نباید بیش از این ادامه یابد. تحقق این مهم، عزم راسخ و اراده جدی دولت و مجلس را می‌طلبد که با در نظر گرفتن همه جوانب امر در جهت تغییر وضعیت موجود تصمیمی صحیح اتخاذ نمایند. اما به نظر می‌رسد دولت براساس بند «۱۶» سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی<sup>۱</sup> و سیاست‌های کلی اصل چهارم قانون اساسی<sup>۲</sup>، از یکسو با واگذاری بخشی از امور خواهان چابک‌سازی خود است و ازسوی دیگر حاضر به واگذاری دو باشگاه استقلال و پرسپولیس نیست که البته این موضوع می‌تواند ریشه در عواملی چون وجود پایگاه قوی اجتماعی - سیاسی دو باشگاه، نبود زیرساخت‌های مناسب برای واگذاری، ترس از عدم موفقیت بخش خصوصی در اداره دو باشگاه و در نهایت، منفعت مادی و سیاسی برای برخی افراد داشته باشد. با این حال، آنچه که مسلم است ادامه روند کنونی به صلاح باشگاه‌ها، دولت و عموم مردم نیست. معهذاً، نباید این موضوع را از نظر دور ساخت که در دنیای امروز، ورزش فوتبال فراتر از یک مؤلفه زیربخشی فعالیت‌های بدنی است. به‌واقع، فوتبال واحدی اقتصادی با ماهیت خدماتی، کسب‌وکار ورزشی و چندوجهی شامل وجه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، روانی و حتی معنوی و دارای هویت ملی است و لذا، مدیریت این بخش مهم نیازمند یک فرآیند نظام‌مند و اثربخش است تا از دایره نظام سیاسی و اجتماعی حاکم عدول نکند و به مطلوبیت ورزشی و اقتصادی نائل آید. از این جهات، وضعیت موجود دو باشگاه از هر لحاظ مطلوب

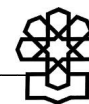
۱. بند «۱۶» سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)؛ صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی کشور با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی‌سازی اندازه دولت و حذف دستگاه‌های موازی و غیرضرور و هزینه‌های زائد.  
۲. تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم بنگاه به سیاستگذاری و هدایت و نظارت.

یک باشگاه فرهنگی ورزشی با قدمتی چند ده‌ساله و با داشتن پایگاه اجتماعی چند ده میلیونی نیست. وضعیت موجود دو باشگاه را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

۱. اختصاص بخشی از بودجه عمومی ورزش کشور به دو باشگاه و فوتبال حرفه‌ای که می‌توانست سبب توسعه زیرساخت‌های ورزشی، رونق ورزش همگانی و ارتقای سطح ورزش قهرمانی کشور شود،
  ۲. گمارده شدن افراد سیاسی و بعضاً غیرورزشی به اداره دو باشگاه،
  ۳. ناکارآمدی مدیران و بی‌ثباتی در مدیریت دو باشگاه،
  ۴. ناتوانی رقابت برخی از تیم‌ها و باشگاه‌های خصوصی ورزشی با تیم‌های دولتی و خارج شدن آنها از گردونه مسابقات و فعالیت‌های ورزشی،
  ۵. کم‌توانی و کاهش قدرت دو باشگاه استقلال و پرسپولیس در رقابت اقتصادی، زیرساختی و ورزشی با تیم‌های صنعتی یا وابسته به صنایع بزرگ،
  ۶. عدم فعالیت باشگاه‌ها در بخش‌های تجاری - اقتصادی برای کسب درآمد،
  ۷. نبود زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری جهت کسب درآمد دو باشگاه،
  ۸. وجود مشکلات مالی برای دو باشگاه،
  ۹. وجود مشکلات حقوقی بین‌المللی در نحوه اداره دو باشگاه،
  ۱۰. عقد قراردادهای هنگفت با بازیکنان و مربیان، صرف هزینه‌های بسیار و عدم مدیریت صحیح هزینه،
  ۱۱. عدم شفافیت مالی و فقدان پاسخگویی به مراجع ذیصلاح در خصوص نحوه هزینه‌کردها، درآمدها و ایجاد فساد مالی در اداره باشگاه‌ها.
- بنابراین با توجه به مشکلات فوق‌الذکر ضرورت توجه به دیدگاه‌های صاحب‌نظران جهت رفع معضلات موجود و ارائه راه‌حل‌های قابل اجرا، اخذ تصمیم درست و ارائه یک برنامه مدون در راستای رسیدن به هدف مطلوب بیش از پیش احساس می‌شود.

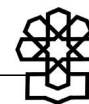
### دیدگاه ذینفعان و صاحب‌نظران

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در راستای برون‌رفت از وضعیت موجود دو باشگاه استقلال و پرسپولیس نشست‌های تخصصی با گروه‌های مختلف از جمله مدیران، رسانه‌ها و صاحب‌نظران ورزش فوتبال برگزار کرد که در ادامه دیدگاه‌ها و نظرات ایشان در خصوص تعیین تکلیف دو باشگاه پرسپولیس و استقلال به شرح ذیل ایفاد می‌گردد. شایان ذکر است منظور از ذینفعان، در این چارچوب، طرفداران، بازیکنان و پیشکسوتان، مدیران سابق و فعلی، کارشناسان ورزشی، اساتید دانشگاه، رسانه‌ها و دولت می‌باشند.

**جدول ۱. دیدگاه مدیران فعلی و پیشین (نشست در مرکز پژوهش‌ها)**

نام و سمت	دیدگاه	پیشنهاد اجرایی
محمود اسلامیان (نایب رئیس سابق فدراسیون فوتبال)	در همه کشورهای دنیا حق پخش تلویزیونی ۶۵ درصد درآمد باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد، اما در ایران چنین چیزی وجود ندارد. باید طبق اصول علمی و کارشناسی، وضعیت باشگاه‌ها را تغییر دهیم. تجربه موفق از خصوصی‌سازی در فوتبال نداشته‌ایم.	قبل از واگذاری استقلال و پرسپولیس باید ابتدا تکلیف حق پخش مشخص شود. باید یکی از بنگاه‌های دولتی به مدت ۴-۵ سال و تا زمانی که زیرساخت‌ها فراهم شد، این دو باشگاه را زیر نظر بگیرد.
میرعلی اشرف عبدالله پوری‌حسینی (رئیس سازمان خصوصی‌سازی)	اگر بخواهیم صبر کنیم تا همه پیش‌شرط‌های خصوصی‌سازی دو باشگاه استقلال و پرسپولیس تحقق پیدا کند شاید هیچ‌گاه کار خصوصی‌سازی این دو باشگاه صورت نگیرد. در واقع خصوصی‌سازی این دو باشگاه مانند حرکت مارپیچی رو به بالاست و نمی‌توانیم صبر کنیم تا همه پیش‌نیاز آن برآورده شده و بعد خصوصی‌سازی‌ها صورت گیرد.	باید یک گام برای خصوصی‌سازی برداشته شود و سپس یک گام در راه برآورده شدن پیش‌نیازها حرکت کنیم و به همین روال پیش برویم.
محمدحسین قریب (مدیرعامل پیشین باشگاه استقلال)	درآمدهای باشگاه‌ها باید سازوکار داشته باشد و دولت هم زیرساخت‌ها را مشخص کند و گرنه واگذاری ابتر می‌ماند.	
عزیزالله محمدی (رئیس اتحادیه فوتبال کشور)	تا زمانی که مشکل حق پخش حل نشود مشکلات فرآوری باشگاه‌ها پابرجاست.	
اکبر غمخوار (مدیرعامل پیشین پرسپولیس)	عدم توفیق در استفاده از منابع درآمدزایی مثل حق پخش تلویزیونی، جذب حامیان مالی، بلیت‌فروشی و نقل و انتقال بازیکنان به‌عنوان چهار منبع درآمدی مهم باعث بروز مشکلات مالی و اداری دو باشگاه می‌شود. هیچ اراده‌ای در وزارت ورزش برای واگذاری این دو باشگاه وجود ندارد.	
مهدی تاج (رئیس فدراسیون فوتبال)	برای حرفه‌ای شدن، حق پخش تلویزیونی یکی از الزامات اصلی است.	
کاظم اولیایی (مدیرعامل سابق استقلال)	این کار (مزایده و بحث خصوصی‌سازی) مسیر غلطی بود که با شکست مواجه شد.	باشگاه‌ها به‌خصوص باشگاه استقلال که اساسنامه‌ای مردمی دارد باید به‌صورت سازمان مردم‌نهاد (سمن) معرفی شود.
امیر عابدینی (از مدیران عامل سابق باشگاه پرسپولیس)	عزمی راسخ از سوی وزارت ورزش در خصوص واگذاری وجود ندارد.	کمیسیونی از پیشکسوتان دو باشگاه تشکیل شود و افراد آگاه و باتجربه این موضوع و طرحی کارآمد را برای ارائه به مجلس آماده سازند. باشگاه‌های خصوصی ما عملاً پس از انقلاب با مصوبه شورای انقلاب دولتی شدند و تاکنون

نام و سمت	دیدگاه	پیشنهاد اجرایی
		هیچ قانونی که بتواند اینها را تبدیل به خصوصی کند نه مصوب شده است و نه در هیچ جایی بحث آن قانونمند شده است.
سیدعماد حسینی (رئیس هیئت امنای باشگاه نفت تهران)	واگذاری راه‌حل اساسی نیست و ما فقط صورت مسئله را پاک می‌کنیم و کل موضوع را زیر سؤال می‌بریم.	تأمین زیرساخت‌های لازم برای کسب درآمد باشگاه‌ها باید در اولویت باشد.
محمدرضا ساکت (مدیرعامل سابق تیم سپاهان)	اجرای بحث خصوصی‌سازی در استقلال و پرسپولیس به دلیل پیچیدگی‌هایی که در این دو باشگاه وجود دارد در شرایط فعلی امکان‌پذیر نیست.	باید با برنامه‌ریزی مناسب و واگذاری این دو باشگاه به صنایع مادر در مرحله نخست آنها را از شرایط نابسامان فعلی خارج کنیم. به‌طور قطع در این برهه زمانی واگذاری تیم‌ها در قالب بورس و فرابورس و یا واگذاری به هواداران و پیشکسوتان با چالش‌های جدی روبرو می‌شوند.
امیررضا خادم (معاون وزیر ورزش و جوانان)	شرایط ابتدایی و اولیه این دو باشگاه برای خصوصی‌سازی هنوز فراهم نشده است.	
علی‌اکبر طاهری (مدیرعامل کنونی باشگاه پرسپولیس)	نباید به‌جای خصوصی‌سازی سراغ رهاسازی باشگاه‌های فوتبال برویم. اگر قرار باشد همه چیز ناگهانی به یک نفر واگذار شود و آن یک نفر ناکام بماند، خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد خواهد شد.	با مرحله‌بندی کردن کارها می‌توان از چنین اتفاقاتی جلوگیری کرده و گام‌های مطمئن‌تری برداشت.
امیررضا واعظ آشتیانی (مدیرعامل پیشین استقلال)	فعلاً نمی‌شود استقلال و پرسپولیس را واگذار یا وارد بورس کرد.	استقلال و پرسپولیس را به نهادهای عمومی غیردولتی یا شرکت‌های بزرگ که در بورس هستند واگذار کنند تا مدتی به‌صورت امنی این باشگاه‌ها در اختیار شرکت‌ها باشند تا به سمت نظام‌مند شدن بروند، ساختار باشگاهی به خودشان بگیرند و بتوانند روی پای خودشان بایستند. در نهایت وقتی که به سوددهی رسیدند سهامشان وارد بورس شود تا اشخاص حقیقی و حقوقی سهامشان را بخرند.

**جدول ۲. دیدگاه رسانه‌ها و کارشناسان ورزشی (نشست در مرکز پژوهش‌ها)**

نام و سمت	دیدگاه	پیشنهاد اجرایی
علی جوادی (سردبیر خبر ورزشی)	واگذاری با این شرایط شدنی نیست.	تا زمانی که بسترهای لازم برای خصوصی‌سازی فراهم نشود نمی‌توان اقدامی در این خصوص انجام داد.
پژمان راهبر (سردبیر سایت ورزش ۳)	واگذاری استقلال و پرسپولیس برای مردم اهمیت چندانی ندارد. در واقع توفیق دو تیم برای آنها مهم است که فقط با خصوصی‌سازی به دست نمی‌آید بلکه با تصمیم درست در انتخاب مدیران به دست می‌آید.	وزارت ورزش نمی‌تواند متولی مناسبی برای اداره این دو باشگاه باشد اما سایر نهادهای دولتی (صنعتی) بهتر می‌توانند متمرثمر باشند.
علیرضا منصوریان (سرمربی استقلال تهران)	خصوصی‌سازی نمی‌تواند به کلیت ورزش کمک کند اما مفید است. بی‌ثباتی در مدیریت دو باشگاه و نیز نداشتن متولی متمول دولتی نسبت به سایر باشگاه‌ها باعث عقب‌گرد این دو تیم شده است.	استفاده از تجربیات سایر کشورها در زمینه خصوصی‌سازی می‌تواند دلیل این پیشرفت باشد ولی بسترش در کشور ما فراهم نیست.
امیر حاج‌رضایی (کارشناس فوتبال)	در ورزش فوتبال مسائلی کلان‌تر از مسئله واگذاری و خصوصی‌سازی وجود دارد. حضور افراد غیرورزش و غیرفوتبالی بسیار خطرناک‌تر است.	
عادل فردوسی‌پور (مجری و تهیه‌کننده برنامه نود)	مشکلات خیلی زیاد است. از کپی‌رایت گرفته تا حق پخش و مسائل دیگر. باشگاه‌های ما با این وضعیت نمی‌توانند استقلال مالی داشته باشند چون ابزار آن را ندارند.	
رضا خسروی (دبیر سرویس ورزشی خبرگزاری مهر)	هیچ‌گاه دولت اجازه واگذاری نمی‌دهد.	
محمدرضا کربلایی (دبیر سرویس ورزشی خبرگزاری نسیم)	نباید پول نفت مملکت در این فوتبال خرج شود. دولت و مجلس یک راه‌حل واحد ارائه دهند.	
حمید دوستدارگان (سردبیر بخش ورزشی ایرنا)	زیرساخت‌ها برای خصوصی‌سازی مهیا نیست.	
یوسف اکبری (سردبیر بخش ورزشی ایسنا)	چه اتفاقی برای سایر باشگاه‌های خصوصی در ایران افتاده است؟	مرکز پژوهش‌ها یک بررسی درباره وضعیت کنونی باشگاه‌های خصوصی انجام دهد و براساس آن نتیجه‌گیری کند که آیا خصوصی‌سازی فوتبال در ایران مفید است یا خیر؟

علاوه بر دیدگاه‌های ذینفعان و صاحب‌نظران توجه به دیدگاه‌های مردم در این زمینه نیز خالی از فایده نخواهد بود.

هرچند پژوهش مدونی در این خصوص صورت نگرفته است، اما مشاهدات میدانی نشان‌دهنده تفاوت‌های فاحش در ارائه پیشنهادها و نظرات مردم می‌باشد، بر این اساس عده کثیری از پرداخت مبالغ کلان از محل بودجه عمومی ورزش به بازیکنان و کادر فنی نگراند و از بی‌ثباتی مدیریتی، عدم تلاش مدیران عامل باشگاه‌ها برای کسب درآمد، دخالت سیاسی در ورزش حرفه‌ای و عدم نتیجه‌گیری در سطوح ملی و باشگاهی در آسیا ابراز نارضایتی می‌کنند. لازم به ذکر است که بی‌ثباتی مدیریت‌ها سبب گسترش نتیجه‌گرایی می‌شود و در نتیجه بی‌توجهی به اصلاحات ساختاری و رده‌های سنی و عدم سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای فوتبال پایه را به دنبال دارد. با این حال، برخی نیز نسبت به واگذاری باشگاه‌های حرفه‌ای به بخش خصوصی تأکید کرده و عده‌ای دیگر با ذکر سرنوشت برخی تیم‌های خصوصی، این نوع اداره باشگاه را برای آینده ورزشی دو تیم استقلال و پرسپولیس خطرناک می‌دانند.

بحث ورود افراد سیاسی یا غیرورزشی که البته از طرف نخبگان فوتبالی، برنامه‌های ورزشی تلویزیونی، جراید اعم از سیاسی و ورزشی به میان مردم رسوخ کرده است، نیز از نظر مردم و هواداران به‌عنوان معضلی مطرح می‌شود که به جای پیشرفت و توسعه ورزشی و اقتصادی باشگاه سبب پیشرفت فردی و گاهاً بروز مشکلات اجتماعی و سیاسی شده است. با این حال، سیاسیون خود تصور می‌کنند که ورود آنها به این مقوله زمینه‌ساز رفع برخی مشکلات و بهبود وضعیت باشگاه‌ها می‌شود.

**در یک جمع‌بندی کلی و با توجه به بررسی دیدگاه‌های مدیران، مسئولان، کارشناسان و رسانه‌های ورزشی به نظر می‌رسد پیرامون نامناسب بودن نحوه اداره و شیوه تأمین مالی دو باشگاه استقلال و پرسپولیس در وضعیت کنونی اتفاق نظر وجود دارد، اما درباره روش جایگزین و یا راهکار برون‌رفت از این وضعیت، اجماعی وجود ندارد. بنابراین از یکسو گروه‌هایی از مردم و کارشناسان از اینکه باشگاه‌های فوتبال از محل بودجه عمومی ارتزاق می‌کنند ناراضی هستند و ازسوی دیگر، گروه مقابل این دغدغه و نگرانی را دارند که در صورت برداشتن چتر حمایتی دولت از روی باشگاه‌ها، پیشامدها و اتفاقات مشابه سایر باشگاه‌های خصوصی (جدول ۶)، برای این دو باشگاه نیز رخ دهد. در حقیقت، آنچه از طریق رسانه‌ها و جراید به گوش می‌رسد این است که مالکان و سرمایه‌دارانی که وارد عرصه ورزش شدند، فرجام خوشایندی نداشتند، یکی ماه‌هاست که در زندان روزگار می‌گذرانند، دیگری چندصباحی تیم‌داری کرده و سپس عطای سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری را به لقایش بخشیده‌اند، برخی پس از سقوط تیمش به دسته پایین‌تر به سراغ خرید امتیاز تیم لیگ برتر دیگری رفته و آن شخص دیگر ازسوی رسانه‌ها متهم به بدهکاری بانکی است و قس علیهذا.**



## راه‌حل‌های خروج از وضعیت فعلی

برخی از راه‌حل‌هایی که تاکنون برای خروج باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس از وضعیت کنونی ارائه شده است عبارتند از:

۱. ادامه اداره باشگاه‌ها به شیوه کنونی،
۲. اختصاص ردیف بودجه مستقل برای دو باشگاه و اداره توسط وزارت ورزش،
۳. تغییر سازمان یا وزارتخانه متولی باشگاه‌ها،
۴. ورود به سازمان بورس و فروش آن به افراد حقیقی،
۵. واگذاری به بخش خصوصی در زمان حاضر،
۶. واگذاری به بخش خصوصی طی یک دوره زمانی مشخص به شرط آماده شدن زیرساخت‌ها،
۷. واگذاری به بخش خصوصی به روش استیجاری،
۸. واگذاری به نحوی که قسمتی از سهام به سرمایه‌گذار، بخشی به هواداران و بخش عمده در تصدی دولت باشد،
۹. پذیره‌نویسی به عنوان یک راه‌حل و تشکیل یک شرکت سهامی عام (هر فرد یک سهم و هر شرکت ده سهم)،
۱۰. واگذاری از طریق مزایده به یک شخص یا شرکت خصوصی،
۱۱. واگذاری به نهادهای عمومی غیردولتی،
۱۲. به رسمیت شناختن دو باشگاه به صورت نهاد عمومی غیردولتی.

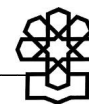
راه‌حل‌های فوق‌الذکر را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد: دولتی ماندن دو باشگاه، واگذاری به بخش خصوصی و راه‌حل بینابین یعنی نهاد عمومی غیردولتی. ادامه روند کنونی، اختصاص ردیف مستقل بودجه و تغییر وزارتخانه متولی دو باشگاه سه سازوکاری است که برای دولتی ماندن در نظر گرفته شده است. روند کنونی که وضعیت مطلوبی ندارد و لذا باید دنبال روشی جایگزین بود. اختصاص ردیف مستقل بودجه برای دو باشگاه می‌تواند از جهاتی مفید و از جهاتی دیگر مضر باشد. از این جهت که مانع صرف بودجه برنامه ورزشی دیگری برای دو باشگاه و باعث بهبود نسبی وضعیت مالی باشگاه‌ها و در نتیجه بهتر شدن شرایط ورزشی باشگاه‌ها و در نتیجه فوتبال ملی می‌شود مفید است، اما اختصاص ردیف مستقل برای این دو باشگاه از محل بودجه عمومی کل کشور بدعتی نارواست که موجب تبعیض بین باشگاه‌ها، رشته‌های ورزشی، رقابت نابرابر بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی و بالطبع، عدم تمایل مالکان برای تیم‌داری و عدم موفقیت باشگاه‌های خصوصی می‌شود. در

ارتباط با تغییر وزارتخانه متولی نیز تجربه گذشته<sup>۱</sup> در این باره موفق نبوده است. بنابراین، به نظر می‌رسد این دو راه حل نمی‌تواند کلید اصلی حل مسئله باشد، بلکه تنها به عنوان یک مسکن به صورت گذرا برای رهایی از وضعیت موجود اثربخش است.

**ضمن اینکه واگذاری در زمان حاضر به هر شکل و میزان چه از طریق بورس و چه از طریق مزایده به شخص یا شرکت به دلایل گوناگونی که شرح آن رفت - از جمله مهمترین آن یعنی نبود زیرساخت‌های درآمدزا - صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره دو باشگاه وارد خواهد کرد.** در حقیقت، می‌توان گفت در صورت وقوع چنین امری در زمان حاضر، رهاسازی دو باشگاه صورت خواهد گرفت نه واگذاری یا تعیین مالکیت آنها. با وجود این، هدف غایی قانونگذار، واگذاری باشگاه‌های حرفه‌ای به بخش خصوصی بوده است حال یا از طریق مزایده یا از طریق بورس. لذا باید تلاش‌ها و راه‌حل‌ها در این مسیر و در جهت رسیدن به این هدف ترسیم شود. چرا که از منظر قانونی می‌توان گفت که احکام قانونی به طور مستقیم و غیرمستقیم طی سال‌های گذشته موضوع واگذاری دو باشگاه را هدف قرار داده‌اند.

بند «ز» ماده (۱۱۷) قانون برنامه چهارم توسعه مقرر داشت که «صد درصد (۱۰۰٪) فعالیت‌های اجرایی و تأمین منابع ورزش حرفه‌ای، با عاملیت بخش‌های خصوصی و تعاونی و باشگاه‌ها صورت گرفته و حمایت‌های دولتی به پشتیبانی قانونی و اداری و تسهیلاتی و کمک‌های اعتباری موردی محدود گردد». همچنین، تبصره ذیل ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم نیز حکم کرد که «پرداخت هر گونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است». به علاوه، در قانون بودجه سال ۱۳۹۲ دولت مجاز شد که سهام خود در باشگاه‌های ورزش از جمله استقلال و پیروزی را با رعایت قوانین و مقررات از طریق بورس به بخش خصوصی و تعاونی واگذار نماید و همچنین بند «ع» تبصره «۳» قانون بودجه سال ۱۳۹۳ کل کشور بر این دلالت داشت که «در سال ۱۳۹۳ سهام باشگاه‌های فرهنگی و ورزشی دولتی از طریق مزایده و با رعایت قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهارم قانون اساسی واگذار می‌شود». اما، ضمانت اجرایی ناکافی در استفاده از «حق مالکیت معنوی» و نیز بهره‌ناچیز باشگاه‌ها از «درآمدهای روز مسابقه» به دلیل نداشتن استادیوم اختصاصی و مهمتر از اینها خلأ قانونی در استفاده باشگاه‌ها از «حق پخش تلویزیونی»، موجب شده است تا اجرایی شدن قوانین مزبور، میسر نشوند. بنابراین، ضروری است در تدوین قوانین مربوطه، رفع موانع موجود و بهبود وضعیت اقتصادی باشگاه‌ها هدف اولی باشد. چه آنکه تجربه در این باره نشان داده است که تدوین و تصویب قوانین بدون توجه به مقدمات امر منتج به نتیجه نمی‌شود.

۱. باشگاه پرسپولیس و استقلال به دو وزارتخانه معادن و رفاه واگذار شدند و مدتی بعد به سازمان تربیت‌بدنی عودت داده شدند.



درخصوص تحویل باشگاه‌های حرفه‌ای به نهادهای عمومی غیردولتی نیز دو راه حل وجود دارد؛ واگذاری دو باشگاه به نهادهای عمومی غیردولتی و یا به رسمیت شناختن دو باشگاه به عنوان دو نهاد عمومی غیردولتی. اگر چه این دو نیز نمی‌توانند راه حل اصلی باشند اما برای دوره گذار تا رفع موانع موجود تا حدی می‌تواند مفید باشند. هرچند برخی ملاحظات در این باره نیز وجود دارد، از جمله اینکه دو باشگاه همچنان بخشی از هزینه خود را از محل بودجه عمومی کشور تأمین می‌کنند و سایر باشگاه‌های ورزشی و یا تیم‌های فوتبال خصوصی از این مزیت بی‌بهره‌اند. با این حال، در صورت انتخاب این گزینه به عنوان راه حل میان مدت چاره این است که یک بازه زمانی محدود و مشخصی تعیین شود تا باشگاه‌ها به یک ثبات مدیریتی، درآمدزایی مؤثر و توسعه فوتبال پایه برسند و در نهایت به آن هدف غایی نزدیک شوند. به علاوه، در این باره نیز ملاحظاتی وجود دارد که در ادامه این گزارش به آن پرداخته می‌شود.

### دیدگاه اساتید ورزش کشور درباره راه حل‌های موجود

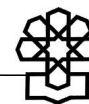
در ادامه این راه حل‌ها را با تعدادی از اساتید فرهیخته تربیت بدنی کشور که دارای سوابق علمی و اجرایی در سطح کلان ورزش کشور بودند در میان گذاشته و نتایج زیر حاصل شد.

#### جدول ۳. دیدگاه اساتید ورزش کشور درباره راه حل‌های پیشنهادی

مخالف (درصد)	موافق (درصد)	راه حل		
۱۰۰	۰	ادامه روند کنونی و اداره دو باشگاه توسط وزارت ورزش	دولتی ماندن	
۱۰۰	۰	اداره دو باشگاه توسط وزارت ورزش به شرط اختصاص ردیف بودجه مستقل برای دو باشگاه		
۱۰۰	۰	تغییر وزارتخانه متولی دو باشگاه		
۱۰۰	۰	واگذاری به بخش خصوصی به صورت قطعی در زمان حاضر	از حیث مالکیت	واگذاری
۱۴	۸۶	واگذاری به بخش خصوصی در یک بازه زمانی مشخص به شرط آماده شدن زیرساخت‌های درآمدزا		
۸۶	۱۴	واگذاری ۴۹ درصد مالکیت دو باشگاه به بخش خصوصی	از حیث روش خصوصی شدن	
۴۳	۵۷	واگذاری به بخش خصوصی به روش مزایده		
۴۳	۵۷	واگذاری به بخش خصوصی از طریق بورس (شرکت سهامی عام)		
۷۱	۲۹	واگذاری به بخش خصوصی به روش استیجاری		
۴۳	۵۷	واگذاری به نهادهای عمومی غیردولتی	نهاد عمومی غیردولتی	
۷۱	۲۹	به رسمیت شناختن به عنوان دو نهاد عمومی غیردولتی		

## تحلیل دیدگاه و نظرات اساتید ورزش کشور

۱. نخست اینکه همه اساتید ورزش کشور با دولتی ماندن به هر شکل و ارتزاق مالی دو باشگاه از دولت مخالف بودند.
  ۲. ۱۰۰ درصد آنها با واگذاری به بخش خصوصی در زمان حاضر مخالف بودند، استدلال آنها این بود که در حال حاضر زیرساخت‌های مناسب درآمدزا از جمله «فعالیت‌های تجاری»، «حق استفاده از درآمد روز مسابقه» و «حق بهره‌مندی از درآمدهای ناشی از پخش مسابقات» مهیا نیست و لذا واگذاری با این شرایط به شکست منجر می‌شود و بر همین اساس ۸۶ درصد با واگذاری به بخش خصوصی به شرط آماده شدن زیرساخت‌های درآمدزا موافق بودند.
  ۳. از حیث روش واگذاری نیز اکثراً (۷۱ درصد) با اجاره دادن باشگاه‌ها مخالف بودند و به میزان بیشتر و البته برابر (۵۷ درصد) با واگذاری از طریق مزایده (به شرط تأیید اهلیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) و یا از طریق بورس به شرط تعیین محدودیت خرید سهام موافق بودند.
  ۴. اگرچه ۵۷ درصد آنها موافق واگذاری به یکی از نهادهای غیردولتی بودند اما مخالفین عنوان کردند که اولاً از میان نهادهای مربوطه تنها شهرداری قادر به اداره دو باشگاه است که خود در راستای خدمت‌رسانی با چالش‌هایی مواجه است و انتخاب این روش به حل مسئله نمی‌انجامد. با این حال، با توجه به قوانین بین‌المللی یک نهاد یا شرکت نمی‌تواند همزمان مالک دو باشگاه باشد و این با قوانین و مقررات مجامع بین‌المللی چون کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) و فدراسیون بین‌المللی فوتبال (FIFA)، مغایرت دارد.
- به‌علاوه، با به رسمیت شناختن دو باشگاه به‌صورت نهادهای عمومی غیردولتی اکثراً مخالف بودند و عنوان کردند که در این صورت نیز دو باشگاه از دولت ارتزاق مالی می‌شوند و در جهت کسب درآمد فعالیت نمی‌کنند و ازسوی دیگر به ایجاد تبعیض بین دو باشگاه با سایرین اشاره کردند. مع‌هذا، براساس قانون مدیریت خدمات کشوری دولت مکلف به تأمین مالی و اختصاص ردیف بودجه برای این‌گونه نهادها نیست. لذا انتخاب این روش نسبت به سایرین با چالش‌های کمتری مواجه می‌شود.
- نتیجه‌گیری بحث اینکه اساتید ورزش کشور با دولتی بودن مخالف و با واگذاری به بخش خصوصی به شرط رفع موانع و مهیا شدن زیرساخت‌های درآمدزای ورزشی موافق بودند و در روش اجرا نیز واگذاری از طریق بورس و نیز از طریق مزایده را پس از فراهم شدن شرایط اولیه مناسب دانستند. لذا برنامه‌ریزی در این راستا را پیشنهاد داده‌اند.**



در ادامه نحوه اداره باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب سبک مورد بررسی قرار گرفته و همچنین نحوه مدیریت و درآمدزایی چند باشگاه مطرح فوتبال جهان مورد توجه واقع شده است:

### ۱. انگلیس

لیگ برتر فوتبال انگلیس پردرآمدترین لیگ فوتبال جهان است. براساس آخرین اطلاعات ارائه شده (سال ۲۰۱۴) هشت تیم باشگاهی لیگ برتر انگلیس در میان ۲۰ باشگاه پردرآمد جهان قرار دارند و همه ۲۰ تیم حاضر در لیگ برتر انگلیس در لیست ۴۰ باشگاه پردرآمد جهان قرار گرفته‌اند. سهم لیگ برتر انگلیس از مجموع ۶/۲ میلیارد یورو درآمد سالیانه (سال ۲۰۱۴) ۲۰ باشگاه پردرآمد فوتبال جهان، ۲/۵ میلیارد یورو یعنی حدود ۴۰ درصد می‌باشد. لیگ این کشور که به مهد فوتبال جهان شهره است<sup>۱</sup> نخستین لیگ اروپا بود که حرفه‌ای شد. باشگاه تاتنهام این کشور نخستین باشگاهی بود که با عرضه سهام خود در بورس در سال ۱۹۸۳ بیش از ۳/۳ میلیون پوند درآمد به دست آورد، باشگاه منچستر یونایتد نیز در سال ۱۹۹۱ وارد بورس لندن شد و بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷، ۱۶ باشگاه دیگر نیز به بورس راه یافتند. در حال حاضر ۲۰ باشگاه مطرح انگلستان در بورس لندن قرار داشته و هزاران نفر طرفدار فوتبال سهام‌دار این باشگاه‌ها هستند و از طریق دادوستد سهام علاوه بر کسب سود به باشگاه‌های خود نیز کمک مالی فراوانی می‌کنند. اکثر باشگاه‌های این کشور تا سال ۲۰۰۰ میلادی به صورت یک شرکت سهامی اداره می‌شدند و کاملاً با اصول مدیریت شرکت‌ها هماهنگ بودند.

باشگاه منچستریونایتد به عنوان باشگاهی پرطرفدار با میانگین ۷۵,۰۰۰ تماشاگر در هر بازی، در لیگ ۲۰۱۳-۲۰۱۴ بالغ بر دو هزار میلیارد تومان درآمد کسب نمود. در لیگ برتر انگلیس هر سهام‌دار تنها می‌تواند سهام یک باشگاه را بخرد. در این شیوه مدیریتی، هیئت‌مدیره باشگاه با انتخاب مدیرعامل از وی انتظار سود رساندن به صاحبان سهام شرکت را دارد. بنابراین، نگرش مدیریتی به فوتبال در انگلیس کاملاً یک نگرش اقتصادی و بازرگانی است. به این ترتیب سرمربی در این باشگاه‌ها، دیگر نقش یک مربی ساده را ندارد، بلکه مانند مدیر یک تولیدی یا کارخانه باید با برنامه‌هایی که اجرا می‌کند بتواند از بازیکنان به نحو احسن در رسیدن به اهداف شرکت که همانا سوددهی می‌باشد، بهره برده و مدیرعامل را در این زمینه یاری نماید. با این حال، برخی از تیم‌های لیگ برتر این کشور توسط یک فرد اداره می‌شوند که از جمله می‌توان به چلسی و منچستر سیتی اشاره کرد. اگر چه در نگاه اول سرمایه‌گذاری ثروتمندان بزرگ در این کشور باعث رونق فوتبال باشگاهی و افزایش جذابیت لیگ

۱. هرچند فوتبال از آسیا (چین) ظهور کرد و در این قاره کهن آغاز گردید.

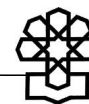
فوتبال آنها شده اما به نظر می‌رسد این امر به جهت به خدمت گرفتن ستاره‌های فوتبالی سراسر دنیا و کم‌توجهی به بازیکنان وطنی، سبب تضعیف فوتبال ملی در انگلیس طی سالیان گذشته شده است.

## ۲. آلمان

کشور آلمان بخشی از تولید ناخالص ملی خود را از طریق سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش و رونق اقتصاد ورزش به دست می‌آورد. در بیشتر باشگاه‌های لیگ فوتبال آلمان سهام‌دار نمی‌تواند بیشتر از ۵۱ درصد سهام باشگاه را بخرد. کمتر مشاهده می‌شود که در لیگ آلمان یک نفر سهام‌دار عمده و مالک اصلی باشگاه باشد. با این حال، یکی از معضلاتی که سلامت مسابقات را می‌تواند به خطر بیندازد این است که یک سهام‌دار ممکن است همزمان سهام‌دار دو یا چند باشگاه باشد. باشگاه بایرن مونیخ نمونه‌ای موفق از این کشور است که عمدتاً توسط پیشکسوتان خود اداره می‌شود. این باشگاه درآمد ۴۸۷/۵ میلیون یورویی، در حالی به‌عنوان سومین باشگاه پردرآمد جهان در سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ معرفی شد که مالکیت آن را اعضای باشگاه و هواداران برعهده دارند. این باشگاه حدود ۶۰ درصد از درآمد سالیانه خود را از طریق فعالیت‌های تجاری و اقتصادی (حدود ۲۹۲ میلیون یورو) تأمین می‌کند. همچنین میزان استقبال هواداران برای تماشای بازی این تیم بسیار بالاست و رقمی حدود ۷۲,۸۸۲ نفر در هر بازی موجب شده تا درآمد سالیانه این باشگاه از درآمدهای روز مسابقه چیزی حدود ۸۸ میلیون یورو (یعنی بالغ بر ۳۵۰ میلیارد تومان) باشد (جداول ۴ و ۵).

## ۳. اسپانیا

در کشور اسپانیا معمولاً سهام‌دار نمی‌تواند سهامی بیشتر از ۵ درصد داشته باشد. در این کشور باشگاه‌های بزرگی چون بارسلونا و رئال مادرید به‌صورت انجمن ثبت شده‌اند و مالکیتشان به شکل تعاونی است. بدین معنی که رئال مادرید به هوادارانش تعلق دارد و هواداران رئیس باشگاه را انتخاب می‌کنند. این باشگاه پرطرفدار و با میانگین حدود ۷۴,۰۰۰ تماشاگر در هر بازی در حالی به‌عنوان پردرآمدترین باشگاه جهان معرفی شده است که سالیانه حدود ۵۵۰ میلیون یورو درآمد دارد و بخش عمده این درآمد (۴۲ درصد) ناشی از فعالیت‌های تجاری و اقتصادی آن است (جدول ۴). باشگاه بارسلونا بهترین نمونه‌ای است که روشن می‌کند چگونه یک باشگاه فوتبال می‌تواند به‌صورت تعاونی اداره شود و در عین حال در عرصه اقتصادی و ورزشی نیز موفق باشد. مالکان باشگاه بارسلونا به‌عنوان چهارمین باشگاه پردرآمد جهان نه‌تجار و غول‌های اقتصادی خارجی بلکه هوادارانش هستند که تعدادشان بیش از ۱۵۰ هزار نفر است و اعضا (شرکا) مبلغی سالانه به باشگاه پرداخت می‌کنند. هیئت مدیره و رئیس باشگاه را این اعضا انتخاب می‌کنند. این باشگاه با برنامه‌ریزی در زمینه توسعه فوتبال



پایه و شناسایی و پروراندن استعداد‌های فوتبالی در آکادمی فوتبال خود (لاماسیا) توانسته سرمایه فوتبالی و مالی خوبی را کسب نماید. باشگاه بارسلونا بیش از آنکه به استخدام بازیکنان و ستاره‌های فوتبالی دلمشغول باشد و هزینه‌های گزافی را صرف خرید آنها کند به پرورش استعداد‌های فوتبالی نوجوانان و به شکل‌دهی، بسط و حفظ انسجام تیمی خود می‌پردازد و این‌گونه موجبات پیشرفت اقتصادی و فوتبالی باشگاه خود را فراهم می‌سازد. این باشگاه با میانگین ۷۷,۰۰۰ تماشاگر در هر بازی و کسب درآمد ۱۱۶/۸ میلیون یورویی ناشی از بلیت‌فروشی در ردیف سرآمدان ورزشی و اقتصادی باشگاه‌های جهان قرار دارد.

#### ۴. ترکیه

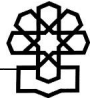
در کشور ترکیه سازوکار خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عملکرد مناسبی داشته است، در این کشور حق پخش تلویزیونی برای مسابقات حرفه‌ای فوتبال مصوب شد، وام‌های کلان کم‌سود و دیربازده برای مالکان باشگاه‌ها در نظر گرفته شد، ورزشگاه‌ها در قالب اجاره‌های بسیار کم در اختیار مالکان باشگاه‌ها قرار گرفت تا باشگاه‌ها بکوشند و پس از آنکه راه درآمدزایی را پیدا کردند، موفق شدند خودشان ورزشگاه بسازند و رشد کنند و فوتبال را به رونق اقتصادی برسانند و چنین شد که باشگاه‌های فوتبال ترکیه هم به لحاظ ورزشی و هم به لحاظ اقتصادی پیشرفت قابل قبولی یافتند تا جایی که باشگاه گالاتاسرای در سال‌هایی به‌عنوان هیجدهمین تیم درآمدزای جهان شناخته شد و گفته شده است که با میانگین تماشاگر ۴۱,۴۲۵ نفر در هر بازی، درآمد سالانه‌ای این باشگاه ۱۶۱/۹ میلیون یورو بوده است (جدول ۴ و ۵).

به‌طور خلاصه، مالکیت خصوصی در انگلستان، مدل تعاونی در چند باشگاه اسپانیایی و نیز فوتبال آلمان که سعی کرده یک راه‌حل بینابین را استفاده کند، موفق بوده‌اند. این موفقیت جدای از شیوه مناسب مدیریت باشگاه بیشتر مرهون فراهم بودن بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای درآمدزایی و رونق اقتصادی است. برای نمونه یکی از زیرساخت‌های موفقیت ورزشی و اقتصادی باشگاه‌های فوتبال جهان استفاده از درآمد ناشی از «فروش حق پخش مسابقات» است. حق پخش در برخی کشورها نظیر اسپانیا و ایتالیا به‌صورت نامتمرکز (فروش حق پخش مسابقات توسط خود باشگاه) و در برخی کشورها مثل آلمان، انگلیس، فرانسه، ژاپن و ترکیه به‌صورت متمرکز (فروش حق پخش مسابقات از سوی سازمان لیگ به شبکه‌ها و شرکت‌های تلویزیونی و تقسیم سهم باشگاه‌ها براساس معیارهای مشخص) صورت می‌گیرد. هرچند باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا درآمد زیادی از محل «حق پخش تلویزیونی» کسب می‌کنند، اما در هیچ‌کدام از این کشورها حق پخش مسابقات باشگاهی را رسانه‌های ملی یا دولتی پرداخت نمی‌کنند و این شبکه‌های خصوصی‌اند که

پخش مسابقات را از باشگاه‌ها خریداری می‌کنند. عمده باشگاه‌های مطرح در این کشورها، شبکه تلویزیونی اختصاصی نیز دارند که از این طریق نیز با پخش برنامه‌های مربوط به باشگاه خود و در خلال آن پخش و تبلیغ آگهی‌های بازرگانی به‌طور مستقیم به درآمدزایی می‌پردازند.

همچنین، «حق مالکیت معنوی» در این کشورها محفوظ است و این امر باعث شده تا باشگاه‌ها، بخش زیادی از درآمدهای خود را به واسطه فعالیت‌های تجاری و فروش لوازم و وسایل ورزشی مربوطه کسب کنند. ایجاد شعب و نمایندگی‌های مستقیم فروش کالاهای ورزشی، دایر کردن آکادمی فوتبال در کشورهای مختلف جهان و جذب شرکت‌های اقتصادی بزرگ به‌عنوان اسپانسر برای تبلیغ محصولات آنها از دیگر راه‌های کسب درآمد این باشگاه‌ها می‌باشد. از سوی دیگر باشگاه‌های مطرح در این کشورها دارای استادیوم اختصاصی هستند و لذا «درآمد ناشی از فروش بلیت و نیز تبلیغات محیطی» کاملاً متعلق به باشگاه می‌باشد. به‌علاوه، باشگاه‌های مذکور، مدارس فوتبالی دارند که اولاً با توسعه فوتبال پایه و پرورش استعدادهای ورزشی زمینه توسعه فوتبال بزرگسالان و ایجاد سرمایه‌های ورزشی برای آینده باشگاه را فراهم می‌نماید و در ثانی با فروش برخی از بازیکنان پرورش یافته در مدارس و آکادمی‌های فوتبال مربوطه موجبات درآمدزایی بیشتر را فراهم می‌کنند.

برای شفاف‌تر شدن موضوع به میزان و شیوه‌های کسب درآمد و نیز میزان استقبال تماشاگران از مسابقات باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا در مقایسه با باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس می‌پردازیم تا مشخص شود برای استفاده از تجربیات نهایی دیگر کشورها یعنی خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال و رسیدن به مطلوبیت ورزشی - اقتصادی یک باشگاه پیش‌شرط‌های مهمتری وجود دارد که ضروری است مورد توجه قرار گیرند.



جدول ۴. میزان و منابع تأمین مالی پردرآمدترین باشگاه‌های فوتبال جهان در سال ۲۰۱۴-۲۰۱۳

پرسپولیس	استقلال	گالاتاسرای ترکیه	میانگین	پاری سن ژرمن فرانسه	بارسلونا اسپانیا	بایرن مونیخ آلمان	منچستر یونایتد انگلیس	رئال مادرید اسپانیا	تیم‌های باشگاهی فوتبال شاخص‌ها
—	—	۱۸	—	۵	۴	۳	۲	۱	رتبه بر حسب میزان درآمد سالیانه در جهان
۱۴۴,۲۳۰	*۱۰۹,۰۰۰	۱۶۱/۹	۵۰۲/۷۶	۴۷۴/۲	۴۸۴/۶	۴۸۷/۵	۵۱۸	۵۴۹/۵	میزان کل درآمد سالیانه (میلیون یورو)
.	.	۳۰	۲۹/۲	۱۸	۳۸	۲۲	۳۱	۳۷	درآمد ناشی از حق پخش تلویزیونی
		۴۸	۱۴۷/۹۴	۸۳/۴	۱۸۲/۱	۱۰۷/۷	۱۶۲/۳	۲۰۴/۲	درصد (میزان میلیون یورو)
۱۱۷,۴۳۰	۷۹,۸۹۰	۴۱	۵۰/۶	۶۹	۳۸	۶۰	۴۴	۴۲	درآمد ناشی از فعالیت‌های تجاری
		۶۷/۱	۲۵۲/۶	۳۲۷/۷	۱۸۵/۷	۲۹۱/۸	۲۲۶/۴	۲۳۱/۵	درصد (میزان میلیون یورو)
۲۵,۰۰۰	۲۳,۷۶۰	۲۹	۲۰/۲	۱۳	۲۴	۱۸	۲۵	۲۱	درآمدهای روز مسابقه (بلیت‌فروشی)
		۴۷/۱	۱۰۲/۲	۶۳/۱	۱۱۶/۸	۸۸	۱۲۹/۳	۱۱۳/۸	درصد (میزان میلیون یورو)
۱,۸۰۰	۵,۴۴۲	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	سایر

Source: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

\* واحد (میلیون ریال).

برخی نکات قابل استخراج از جدول ۴ عبارتند از:

۱. مهمترین راه کسب درآمد پردرآمدترین باشگاه‌های جهان به ترتیب عبارتند از:

فعالیت‌های تجاری، حق پخش مسابقات و فعالیت‌های روز مسابقه. حال آن که دو باشگاه

استقلال و پرسپولیس توفیق چندانی در این باره ندارند.

۲. در حالی که کارشناسان و رسانه‌های ورزشی مشکلات مالی دو باشگاه استقلال و پرسپولیس را عمدتاً ناشی از عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی مطرح می‌کنند، مشاهده می‌شود که منبع اصلی تأمین مالی پردرآمدترین باشگاه‌های جهان، فعالیت‌های تجاری است نه حق پخش تلویزیونی (به طور میانگین ۵۰ درصد در مقابل ۳۰ درصد).

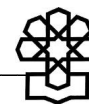
۳. برخی از کارشناسان معتقدند که باید از تجربیات سایر کشورها به‌ویژه ترکیه در جهت خصوصی‌سازی استفاده کرد، معهداً یکی از باشگاه‌های این کشور هجدهمین باشگاه پردرآمد جهان است و بیشترین سهم درآمد خود را از طریق فعالیت‌های تجاری تأمین می‌کند (حدود ۴۱ درصد) و حدود ۲۰۰ میلیارد تومان سالانه از محل پخش مسابقات عایدی کسب می‌کند.

۴. به‌طور میانگین، میزان درآمد ناشی از فعالیت‌های روز مسابقه باشگاه‌های برتر جهان، حدود ۲۰ درصد کل درآمد آنها یعنی حدود ۱۰۰ میلیون یورو در سال است. در حالی که دو باشگاه مطرح کشور ما به جهت نداشتن استادیوم اختصاصی از این منبع مهم مالی نیز محروم‌اند، لذا بخش زیادی از این درآمدها نصیب شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون مربوطه می‌شود و بخشی از این درآمدها پس از کسوراتی مانند اجاره ساختمان باشگاه‌ها و ورزشگاه‌ها و پس از گذشت زمان بسیار به باشگاه‌ها تعلق می‌گیرد و مبلغ ناچیزی در حدود ۲ تا ۲/۵ میلیارد تومان از این روش درآمد دارند.

۵. استفاده از حق پخش مسابقات به‌عنوان دومین منبع درآمدزای باشگاه‌های مطرح جهانی در حالی طرح می‌شود که اولاً هر یک از باشگاه‌های مذکور شبکه تلویزیونی اختصاصی دارد و در ثانی شبکه‌های رسانه‌ای خصوصی اقدام به خرید حق پخش می‌کنند. در حالی که در کشور ما چنین نیست و صداوسیما یک نهاد دولتی می‌باشد که به بودجه عمومی کشور وابسته است و بخشی از بودجه خود را از محل پخش آگهی‌های بازرگانی تأمین می‌کند.

۶. بسیاری از باشگاه‌های مطرح دنیا با احداث مدارس و آکادمی فوتبال، شناسایی استعدادها و پرورش آنها برنامه‌ریزی بلندمدتی برای آینده ورزشی باشگاه خود و نیز کسب درآمد به‌واسطه فروش بازیکنان به سایر تیم‌ها دارند، با این حال، دو باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس به‌دلیل عمر کوتاه مدیریت‌های خود، برنامه منسجم و مدونی برای توسعه فوتبال پایه به‌عنوان سرمایه آتی مادی و ورزشی باشگاه ندارند.

۷. به موجب تبصره ذیل ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم توسعه، پرداخت هرگونه وجه از محل بودجه



کل کشور به ورزش حرفه‌ای ممنوع است. لذا بنا به اذعان مسئولان ورزشی کشور و نیز ذیحساب دو باشگاه استقلال و پرسپولیس طی دو سال اخیر هیچ‌گونه پرداختی از سوی دولت و وزارت ورزش به دو باشگاه مذکور صورت نگرفته است و باشگاه‌ها براساس درآمدزایی خود - که عمدتاً متکی به اسپانسر است - فعالیت می‌کنند. در صورت صحت این ادعا به نظر می‌رسد اگر مشکل حق پخش تلویزیونی حل شود دور از انتظار نخواهد بود که روزی این باشگاه‌ها به‌مانند شرکت‌های صنعتی سودآور فعالیت کنند.

جدول ۵. میانگین تعداد تماشاگران تیم‌های برتر فوتبال دنیا و لیگ‌های متبوعشان در مقایسه با تماشاگران تیم‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس و لیگ برتر ایران (حضور طرفداران در استادیوم برای تماشای مسابقه به‌عنوان یک منبع مهم کسب درآمد)

کشور	میانگین تعداد تماشاگر کل لیگ هر مسابقه ۲۰۱۵-۲۰۱۴ (نفر)	تیم‌های باشگاهی فوتبال هر کشور	میانگین تعداد تماشاگر هر مسابقه (نفر)
آلمان	۴۳,۵۲۶	بورسیا دورتموند	۸۰,۴۲۴
		بایرن مونیخ	۷۲,۸۸۲
انگلیس	۳۶,۶۷۰	منچستر یونایتد	۷۵,۲۰۷
		آرسنال	۶۰,۰۱۳
اسپانیا	۲۶,۸۳۵	بارسلونا	۷۷,۶۳۲
		رئال مادرید	۷۳,۹۱۸
فرانسه	۲۲,۲۵۰	المپیک مارسی	۵۳,۱۳۰
		پاری سن ژرمن	۴۵,۷۸۹
ترکیه	۱۲,۹۸۴	فترباغچه	۴۲,۵۸۵
		گالاتاسرای	۴۱,۴۲۵
ایران	۱۳۹۳-۱۳۹۴	استقلال	۱۷,۰۳۳
		پرسپولیس	۱۴,۴۵۶
	۱۳۹۴-۱۳۹۵	استقلال	۲۴,۱۶۵
		پرسپولیس	۳۳,۰۹۳

مآخذ:

<http://www.european-football-statistics.co.uk/index1.htm>

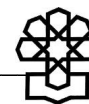
سازمان لیگ فوتبال ایران نامه شماره ۷۳۳۱/۱۱۰ مورخ ۳/۹/۹۵

همان‌طور که از جدول بالا مشاهده می‌شود، میانگین تعداد تماشاگران ۱۰ تیم مورد اشاره حدود ۶۲۳۰۰ نفر در هر مسابقه می‌باشد که با میانگین استقبال هواداران پرشمار دو تیم استقلال و پرسپولیس دو دوره اخیر، رقم ۲۰,۵۹۹ و ۲۳,۷۷۴ (به ترتیب) فاصله بسیار دارد. افزایش حدود ۳

برابری این میزان در باشگاه‌های مطرح دنیا نسبت به دو برند فوتبال کشورمان نشان از برنامه‌ریزی مدون این باشگاه‌ها برای جذب هواداران دارد. امکان خرید بلیت اینترنتی و تضمین بهره‌مندی از جایگاه خریداری شده، تسهیل در رفت و آمد هواداران، خدمات‌رسانی مفید در استادیوم، جو سالم حاکم بر ورزشگاه، امکان حضور همه اقشار جامعه و کیفیت بالای مسابقات باشگاه‌های مطرح نامبرده از جمله دلایل این اختلاف فاحش می‌باشد. از طرف دیگر، استادیوم آزادی - محل برگزاری مسابقات استقلال و پرسپولیس - متعلق به شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی - وزارت ورزش و جوانان - می‌باشد و نه تنها باشگاه‌ها هیچ‌گونه کنترل و نظارتی بر روند فروش بلیت و خدمات‌رسانی و در پی آن میزان درآمد حاصله ندارد، بلکه برای برگزاری بازی‌های خود، مبلغی تحت عنوان اجاره استادیوم به شرکت مزبور پرداخت می‌کنند. لذا برای کاهش مشکلات مبتلا به و رفع یکی دیگر از موانع درآمدزا در قدم نخست شایسته است وزارت ورزش و جوانان و نیز سازمان لیگ فوتبال تصمیمات لازم برای واگذاری، حق فروش بلیت مسابقات این باشگاه‌ها به خود آنها را اتخاذ نمایند تا ضمن نظارت و کنترل بیشتر بر روند جاری و تعداد تماشاگران، خدمات‌رسانی بهتر، پاسخگو بودن به هنگام بروز ناهنجاری‌ها و ممانعت بهتر باشگاه از چنین رخدادهایی، به درآمد سهل‌الوصول‌تر و بیشتری نائل آیند.

### محدودیت‌های موجود در جهت استفاده از تجربیات دیگر کشورها

نخست به مقایسه میزان و محل کسب درآمد باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا و نیز دو باشگاه استقلال و پرسپولیس با ارائه آمار و اطلاعات قید شده در جدول ۴ می‌پردازیم. همان‌طور که مشاهده می‌شود اولاً میزان کسب درآمد سالیانه قابل قیاس نیست و در ثانی سه راه اصلی کسب درآمد در کشور ما برای باشگاه‌ها بسته بوده و عملاً در بهره‌مندی از این روش‌های کسب درآمد کاملاً ناتوانند. در حقیقت «درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری» همچون فروش بازیکن، تبلیغات (اسپانسرینگ) و تولیدات ورزشی و غیرورزشی و نیز آکادمی‌های فوتبال جایگاه اول در تأمین منابع مالی سالیانه پردرآمدترین باشگاه‌های فوتبال جهان را به خود اختصاص داده است که این روش نه تنها یک منبع کسب درآمد برای باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس نیست، بلکه سالیانه بخش زیادی از هزینه‌های این دو باشگاه به خرید بازیکن و نیز البسه ورزشی اختصاص می‌یابد. در حال حاضر تنها منبع مهم کسب درآمد برای دو باشگاه، حمایت اسپانسرها می‌باشد که بخش قابل توجهی از هزینه‌ها را تأمین می‌کند. همچنین در حد اندکی فروش بازیکنان و فروش بلیت مسابقات به تأمین بودجه باشگاه کمک می‌کند. عدم اجرای دقیق و نظارت بر قوانین مربوط به حق مالکیت معنوی موجب شده تا باشگاه‌های ورزشی در کشور ما نتوانند به توسعه فعالیت‌های تجاری و اقتصادی و فروش اقلام



ورزشی خود پردازند. منبع دوم تأمین‌کننده مالی باشگاه‌های فوتبال دنیا، استفاده از «حق پخش تلویزیونی» است. با اینکه این باشگاه‌ها خود دارای شبکه‌های تلویزیونی خصوصی هستند و برنامه‌های آنها عمدتاً شامل مصاحبه با بازیکنان و کادر فنی، تمرینات تیم و حواشی مسابقات و... می‌باشد و از این طریق می‌توانند به کسب درآمد پردازند، اما با فروش حق پخش مسابقات به شبکه‌های تلویزیونی معتبر درآمد زیادی را عاید خود می‌سازند. این روش نیز در کشور ما تاکنون به‌عنوان یک منبع مالی مشخص برای باشگاه‌های ورزشی به رسمیت شناخته نشده است.

در ارتباط با حق پخش تلویزیونی در نگاه اول منطقی به نظر نمی‌رسد که یک تیم دولتی همچون استقلال و پرسپولیس هم از وزارت ورزش و جوانان و هم از صداوسیما و در حقیقت از جیب عموم مردم تأمین مالی شود. با این حال، طی سالیان اخیر این موضوع به محل مناقشه بین باشگاه‌ها، سازمان لیگ فوتبال ایران، فدراسیون فوتبال و سازمان صداوسیما تبدیل شده است. از یک طرف بند «۱۲» ماده (۱۸) اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران (مصوب جلسه ۱۳۷۸/۳/۹ هیئت وزیران) حق پخش تلویزیونی را به‌عنوان یکی از منابع تأمین بودجه فدراسیون‌ها برشمرده است و از طرف دیگر، صداوسیما بر عدم پرداخت حق پخش مسابقات ورزشی باشگاه‌های حرفه‌ای و فدراسیون‌های ورزشی کشور اصرار دارد. استدلال سازمان صداوسیما از این قرار است که این سازمان نهادی دولتی است و محل اصلی تأمین اعتبار آن بودجه عمومی کشور بوده و درآمدهای ناشی از تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی به‌عنوان درآمدهای اختصاصی در ردیف بودجه سنواتی محاسبه می‌شود. از طرفی، عمده باشگاه‌های فوتبال نیز دولتی‌اند و علاوه بر اینکه از بودجه سازمان و یا وزارت مربوطه ارتزاق می‌یابند، بدون توجه و تلاش برای رسیدن به سایر روش‌های کسب درآمد در پی این هستند که مجدداً از سازمان حاکمیتی دیگری تأمین اعتبار شوند. در نتیجه، بنا به تبصره ذیل ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم توسعه که پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای را ممنوع عنوان کرد می‌توان چنین استنباط کرد که صداوسیما نیز نمی‌تواند از محل بودجه عمومی متعلقه، حق پخش مسابقات را به باشگاه‌های فوتبال پردازد. با همه این اوصاف، با توجه به اینکه صداوسیما به واسطه پخش مسابقات فوتبال باشگاه‌ها از محل تبلیغات و پخش آگهی‌های بازرگانی درآمد کسب می‌کند و نظر به اینکه حق پخش این‌گونه مسابقات براساس قوانین نهادهای ورزشی بین‌المللی متعلق به باشگاه‌ها و سازمان مجری مسابقات می‌باشد، ضرورت تعامل بین صداوسیما و باشگاه‌ها در زمینه پرداخت حق پخش مسابقات ورزشی به باشگاه‌ها در راستای پیشگیری و ممانعت از رفع هرگونه اقدام و تصمیم تهدیدآمیز نهادهای بین‌المللی ورزشی برای فوتبال کشورمان بیش از پیش احساس می‌شود.

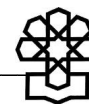
علاوه بر این، تأسیس و راه‌اندازی شبکه تلویزیونی خصوصی کشور نیز منع قانونی دارد. مطابق

اصول یکصد و هفتاد و پنجم و چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران،<sup>۱</sup> صداوسیما دولتی بوده و با تفسیر قوانین مذکور توسط شورای نگهبان در سال ۱۳۷۹ در پاسخ به استفساریه رئیس وقت سازمان صداوسیما درباره اصل چهل و چهارم قانون اساسی تأسیس شبکه‌های خصوصی رادیو - تلویزیونی منع قانونی به خود گرفته است. از سوی دیگر، در تاریخ ۱۳۸۰/۷/۴ «طرح اختصاص درصدی از درآمد حاصل از پخش مسابقات ورزشی توسط صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران به فدراسیون ورزشی» به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید که شورای نگهبان در مورخ ۱۳۸۰/۹/۲۰ آن را مغایر برخی از اصول قانون اساسی معرفی کرده است.

پس از آنکه طرح مذکور توسط شورای نگهبان رد شد، مجلس شورای اسلامی در جلسه ۱۳۸۰/۱۲/۹ به موجب اصل یکصد و دوازدهم قانون اساسی طرح یاد شده را برای تصویب به مجمع تشخیص مصلحت نظام ارجاع نمود. مجمع تشخیص مصلحت نظام نیز در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۵/۲۶ با بررسی مفاد مصوبه مجلس شورای اسلامی و استماع اظهارات نماینده دولت (رئیس سازمان تربیت بدنی) و دفاعیات رئیس وقت کمیسیون برنامه، بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی و یکی از نمایندگان ارائه دهنده طرح و پس از اظهارات موافقان و مخالفان به این نتیجه رسید که «این مصوبه ضمن ایجاد اختلال در ضبط و پخش مسابقات ورزشی، به روابط جاری و تفاهم باشگاه‌ها و صداوسیما آسیب خواهد زد و صداوسیما را به سمت برنامه ورزشی خاص و محدود سوق خواهد داد که نتیجه نهایی آن تقلیل برنامه‌های ورزشی صداوسیما، تضعیف مسابقات ورزشی و در نهایت تنزل ورزش کشور خواهد بود. ضمن اینکه اختلاف نظر دولت و مجلس شورای اسلامی در نحوه تقسیم وجوه حاصله از این مصوبه اجرای آن را مشکل خواهد کرد و باعث اختلافات جدیدی بین باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و دولت خواهد شد، با عنایت به مراتب فوق و فقدان مصلحت ملزمه برای عدول از قانون اساسی مصوبه مجلس شورای اسلامی مورد تأیید قرار نگرفت».

بنابراین، می‌توان گفت موضوع «حق پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی» یکی از جدی‌ترین چالش‌های اداره ورزش حرفه‌ای کشور بالاخص باشگاه‌های بزرگ ورزشی فوتبال استقلال و پرسپولیس می‌باشد که لازم است از سوی نمایندگان مجلس شورای اسلامی تا رفع مسئله پیگیری شود. همچنین، به نظر می‌رسد دولت نیز درصدد رفع مشکل مربوطه است، به طوری که در «لایحه احکام لازم برای

۱. اصل یکصد و هفتاد و پنجم: در صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، آزادی بیان و نشر افکار با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور باید تأمین گردد. نصب و عزل رئیس سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران با مقام رهبری است و شورایی مرکب از نمایندگان رئیس‌جمهور و رئیس قوه قضائیه و مجلس شورای اسلامی (هر کدام دو نفر) نظارت بر این سازمان خواهند داشت. خط‌مشی و ترتیب اداره سازمان و نظارت بر آن را قانون معین می‌کند. اصل چهل و چهارم نیز تأکید دارد که رادیو و تلویزیون به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است.



اجرای برنامه ششم توسعه<sup>۱</sup> این مهم را مورد توجه قرار داده است. بند «۳» ماده (۲۳) لایحه مزبور<sup>۱</sup> به موضوع «تعیین سهم و نحوه پرداخت حق پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی» مربوط می‌باشد که ضروری است مجلس شورای اسلامی تصمیم لازم درخصوص این ماده را اتخاذ نماید.

با توجه به استقبال بسیار خوب هواداران و نیز داشتن استادیوم اختصاصی «درآمدهای روز مسابقه» نیز یک منبع مهم مادی برای باشگاه‌های ورزشی مطرح جهان است (جدول ۵). درحالی که به دلیل عدم بهره‌مندی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس از دو مزیت فوق‌الذکر، عملاً راه سوم کسب درآمد نیز میسر نیست. جدول ۵ به مقایسه تعداد تماشاچیان دو باشگاه استقلال و پرسپولیس و برخی باشگاه‌های صاحب‌نام پرداخته است. میزان استقبال اندک هواداران از تماشای مسابقات تیم‌های استقلال و پرسپولیس خود مبین ضعف در سودآوری و کسب درآمد اندک باشگاه‌ها از این روش است. هر چند، میزان استقبال هواداران از تماشای بازی دو تیم با توجه به عملکرد ورزشی آنها متفاوت است و در برخی سال‌ها این میزان ممکن است رشد داشته باشد، اما همان‌طور که گفته شد حتی حق فروش بلیت مسابقات ورزشی در اختیار باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس نیست و درآمد ناشی از آن نیز پس از کسر سهم دیگر سازمان‌ها و نهادها و طی فرآیندهای طولانی در اختیار آنها گذاشته می‌شود.

همان‌طور که شرح آن گذشت در کشور ما منابع تأمین‌کننده مالی و نیز میزان درآمد سالیانه و در یک کلام ظرفیت سودآوری و درآمدزایی باشگاه‌هایمان به هیچ‌وجه قابل مقایسه با تیم‌های مطرح دنیا نیست و لذا صحیح نیست که با وجود تفاوت‌های بسیار در زیرساخت‌ها و پیش‌زمینه‌های کسب درآمد، منابع درآمدزایی نامتوازن و به‌طور کلی نبود مقدمات و مبانی اولیه و بدون فراهم کردن مقدمات لازم از تجربه نهایی سایر کشورها (واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی) تقلید کورکورانه کرد. در حقیقت، فراهم کردن بستر مناسب برای رونق اقتصادی، مقدمه اداره مطلوب دو باشگاه و واگذاری آنها به بخش خصوصی و در نهایت موفقیت ورزشی - اقتصادی باشگاه‌های مذکور است، لذا با توجه به اینکه وجود متأخر پیش از پیمودن متقدم امکانپذیر نیست، واگذاری باشگاه‌ها با وجود عدم تحقق پیش‌فرض‌ها و مقدمات امر ابتر خواهد بود. بنابراین، نظر به مشکلات بسیار در زمینه استقلال مالی دو باشگاه و کسب درآمد آنها و نیز وابسته بودن تعداد زیادی از باشگاه‌های رقیب به سازمان‌ها و صنایع دولتی ضروری است در مقطع کنونی حمایت‌های دولت و نهادهای تصمیم‌گیر در راستای رفع موانع و بهبود شرایط کسب‌وکار باشگاه‌ها تداوم یابد.

در ادامه وضعیت و سرنوشت تیم‌ها و باشگاه‌های مطرح و بعضاً ریشه‌دار فوتبال ایران که طی سالیان اخیر توسط بخش خصوصی اداره شده‌اند یا می‌شوند مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به

۱. سهم و نحوه پرداخت حق پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی، طبق آیین‌نامه‌ای که توسط سازمان و وزارت ورزش و جوانان تهیه و تا پایان سال اول برنامه به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، تعیین می‌شود.

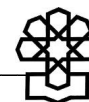
سرنوشت این باشگاه‌ها می‌توان پیش‌بینی کرد وضعیت دو باشگاه استقلال و پرسپولیس در صورت واگذاری با شرایط موجود چگونه خواهد بود.

### نگاهی به وضعیت کنونی تیم‌های فوتبال خصوصی کشور

با مروری بر وضعیت تیم‌های فوتبال خصوصی در ایران که در حال حاضر مشغول به فعالیت هستند و یا مدت زمانی است که به‌رغم سابقه طولانی خود واگذار شده‌اند. می‌توان تا حدودی به چالش‌های خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال در کشور پی برد.

جدول ۶. نگاهی اجمالی به سرنوشت برخی تیم‌های خصوصی مطرح فوتبال کشور

ردیف	نام تیم فوتبال	مالک	سرنوشت
۱	بهمن کرج	بهمن مداح و اکبر مقیم	پس از چند سال فعالیت موفق ورزشی منحل شد.
۲	کیان تهران	تهران صدری میرعمادی	پس از چند سال فعالیت، امتیاز به تیم پورا تهران واگذار و کیان منحل شد.
۳	پورا تهران	عبدالله صوفیانی	پس از ۷ سال فعالیت منحل شد.
۴	داماش گیلان	مه‌آفرید خسروی	در پی مشکلات پیش آمده برای مالک باشگاه (مه‌آفرید خسروی)، فعالیت باشگاه متوقف و امتیاز آن پس از واگذاری به هیئت فوتبال گیلان به شرکت آهن و فولاد لوشان منتقل شد.
۵	ابومسلم خراسان	اسماعیل وفایی	نخست به دسته اول و سپس دسته دوم سقوط کرد و در نهایت مالک باشگاه تیم را رها کرده و باشگاه از حضور در مسابقات کناره‌گیری کرد.
۶	برق شیراز	هادی شیروانی شیری - امیرارسلان همایونفر	برق شیراز به‌عنوان یکی از تیم‌های ریشه‌دار فوتبال کشور، پس از واگذاری به بخش خصوصی با مشکلات بسیاری روبرو شد و به لیگ دسته دوم سقوط کرد.
۷	اکباتان تهران	غلامرضا رهنما	امتیاز آن به استیل آذین واگذار شد.
۸	استیل آذین	حسین هدایتی	به لیگ دسته دوم سقوط کرد و منحل شد.
۹	راه‌آهن تهران	نخست بابک زنجانی و سپس هلدینگ یزدان کیان‌آرا	به دلیل مشکلاتی برای مالک نخست (بابک زنجانی)، باشگاه به هلدینگ یزدان کیان‌آرا واگذار شد و در لیگ برتر ۱۳۹۴-۱۳۹۵ به دسته پایین سقوط کرد.
۱۰	استقلال اهواز	نخست برادران شفیع‌زاده و سپس محمد ملکی و ارسطو جهانداری	این تیم با مالکان نخست خود به لیگ دسته اول و سپس دسته دوم سقوط کرد. سپس مالکان جدید با خرید سهمیه لیگ برتر باشگاه فوتبال فولاد نوین خوزستان، به لیگ برتر بازگشتند، هم‌اکنون با مشکلات مالی بسیاری روبرو است و با کسب نتایج بسیار ضعیف در لیگ برتر ۱۳۹۴-۱۳۹۵ به دسته پایین سقوط کرد.
۱۱	سیاه جامگان مشهد	محمدرضا عباسی	در اولین حضور در لیگ برتر شرایط نامطلوبی داشت و تا آستانه سقوط به دسته پایین‌تر قرار گرفت.



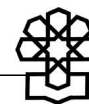
ردیف	نام تیم فوتبال	مالک	سرنوشت
۱۲	پدیده خراسان	شرکت پدیده شاندیز	در دومین سال حضور در لیگ برتر به سبب مشکلاتی که برای شرکت پدیده شاندیز پیش آمد، تیم فوتبال آن نیز با بحران‌های مالی مواجه شد.
۱۳	ملوان انزلی	نخست سیروس محبوب و درحال حاضر بدون مالکیت	نخست سیروس محبوب ۷۰ درصد سهام باشگاه را از نیروی دریایی ارتش خریداری کرد، اما پس از مدت یک‌سال‌ونیم باشگاه را رها و از ادامه مالکیت انصراف داد و اداره باشگاه موقتاً به شورای شهر واگذار گردید و در لیگ برتر سال ۱۳۹۴-۱۳۹۵ به دسته پایین سقوط کرد.
۱۴	گسترش فولاد تبریز	محمد رضا زنوزی مطلق	طی سه دوره حضور در لیگ برتر وضعیت نسبتاً خوبی داشته است.

با توجه به مندرجات در جدول فوق و نظر به مطالعات صورت گرفته در این باره، می‌توان گفت برخی از باشگاه‌ها با قدمت ورزشی و فوتبالی چند ده‌ساله پس از انتزاع از بدنه دولت و واگذاری به بخش خصوصی سیر قهقرایی را طی کردند، برخی به کلی منحل شدند و از گردونه رقابت‌های فوتبالی و فعالیت‌های ورزشی کنار رفتند، شماری از تیم‌ها نیز با حرکت تداومی «یو یو» شکل، در حال سقوط و صعود بودند و شماری از مالکان این باشگاه‌ها به فرجام ناخوشایندی مبتلا و اسیر قوه قهریه شدند. جالب اینکه سه تیم سقوط کرده به دسته پایین در لیگ برتر فوتبال ۱۳۹۴-۱۳۹۵ (ملوان بندر انزلی، استقلال اهواز و راه آهن تهران) با مالکیت خصوصی اداره می‌شوند و تیم‌های پیکان تهران، با مالکیت ایران خودرو، ماشین‌سازی تبریز با مالکیت شهرداری تبریز و صنعت نفت آبادان با مالکیت وزارت نفت - هر سه با مالکیت دولتی - به لیگ برتر صعود کردند. لذا سهم بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای به جای بیشتر شدن در حال محو شدن است. به نظر می‌رسد عدم موفقیت باشگاه‌های خصوصی ریشه در دو عامل اساسی دارد؛ یکی اینکه توان رقابت مالی، زیرساختی، سیاسی و اجتماعی با سایر تیم‌های دولتی را ندارند و دوم اینکه برخی مالکان چند صباحی سودای شهرت و معروفیت داشته و پس از نیل به آن، کم فروغ شدند و یا گرفتار دستگاه قضا شدند و دست از کار کشیدند، لذا با وجود این تجربیات تلخ برای باشگاه‌های ورزشی نامبرده بیم تکرار وقایع مشابه برای دو باشگاه استقلال و پرسپولیس احساس می‌شود. با وجود این، بهره‌مندی بسیاری از باشگاه‌های فوتبال کشور از امکانات دولتی و ارتزاق مالی از صنایع وابسته به دولت با وجود عدم حمایت مالی وزارت ورزش از این دو باشگاه موجبات تضعیف این باشگاه‌ها را فراهم خواهد آورد.

## جمع‌بندی

شیوه کنونی مدیریت باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس و دخالت دولت در اداره ورزش حرفه‌ای به‌ویژه فوتبال یکی از مشکلات اصلی ورزش کشور می‌باشد، دو باشگاه نامبرده که دولتی و متعلق به وزارت ورزش و جوانان می‌باشند به موجب تبصره ذیل ماده (۱۳) برنامه پنجم از دریافت کمک مالی از سوی وزارت ورزش محروم شدند و بنا به بند «ع» تبصره «۳» قانون بودجه ۱۳۹۳ مکلف به واگذاری گردیدند. این در حالی است که اولاً تعداد نسبتاً زیادی از دیگر باشگاه‌های رقیب، وابسته به دولت یا صنایع دولتی هستند، درثانی زیرساخت‌های لازم برای واگذاری و کسب درآمد توسط باشگاه‌ها فراهم نیست و ثالثاً باشگاه‌های واگذار شده به بخش خصوصی ناموفق بودند. لذا اگر به نحوه اداره باشگاه‌های فوتبال به دید یک مسئله یا معادله بنگریم، پی می‌بریم که در این مسئله مجهولات بسیاری وجود دارد که لازم است تک‌تک این مجهولات (از جمله مقدمات و زیرساخت‌های قانونی و اجرایی این مسئله) تبیین و مرتفع شوند تا راه‌حل مناسبی ارائه شود و نتیجه درست حاصل گردد.

براساس این گزارش، هرچند در صحیح نبودن روش کنونی اداره باشگاه‌ها اتفاق نظر وجود دارد، اما اجماعی در استفاده از یک راه‌حل نهایی برای برون‌رفت از این وضعیت نامطلوب وجود ندارد. مع‌الوصف، به شرط رفع تدریجی موانع موجود و تأمین زیرساخت‌های لازم، واگذاری به بخش خصوصی با در نظر گرفتن شرایط خاص فرهنگی - اجتماعی کشور مورد وفاق همه است. این امر - واگذاری به بخش خصوصی - می‌تواند سبب رونق فوتبال حرفه‌ای و قهرمانی کشور، بهبود وضعیت اقتصادی باشگاه‌ها و پرداختن متولی ورزش کشور - وزارت ورزش و جوانان - به توسعه ورزش همگانی، زیرساخت‌های ورزشی و هدایت بهتر و مؤثرتر ورزش حرفه‌ای و قهرمانی شود. با این حال، مطالعه شیوه‌های مدیریتی باشگاه‌های فوتبال خارجی نیز نشان می‌دهد که تفاوت‌های بسیاری در مقدمات امر از جمله جنبه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در جهت استفاده از تجربیات آنها وجود دارد. در همین راستا، بررسی سرنوشت باشگاه‌های خصوصی فوتبال کشورمان، نیز مبین این واقعیت است که با شرایط موجود و در زمان کنونی، واگذاری به بخش خصوصی نمی‌تواند بهترین راه‌حل باشد و قطعاً با این شرایط واگذاری به شکست منجر می‌شود و صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره دو باشگاه وارد می‌کند. لذا، انتخاب راه‌حل بینابین یعنی واگذاری کوتاه‌مدت به نهادهای عمومی غیردولتی، واگذاری به صورت اجاره‌ای کوتاه‌مدت به برخی صنایع بزرگ می‌تواند موقتاً در دوره گذار مناسب باشد تا بدین طریق ضمن رفع مشکلات و موانع موجود زمینه کاهش تصدیگری دولت در ورزش حرفه‌ای و تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی فراهم شود. با این حال بیم آن می‌رود که وضعیت بغرنج‌تر از این شود و در صورت وقوع این امر هیچ‌گاه مسئولان ورزش در پی رفع مشکلات



زیربنایی ورزش حرفه‌ای متناسب با قوانین داخلی و بین‌المللی نباشند. همچنین براساس «مقررات صدور مجوز باشگاه» مصوب فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا)، هیچ شخص حقیقی یا حقوقی نمی‌تواند همزمان مالک بیش از یک باشگاه باشد. بنابراین، مشکل تنها مربوط به دو باشگاه استقلال و پرسپولیس نیست، بلکه بسیاری از باشگاه‌های ورزشی که اسم حرفه‌ای را یدک می‌کشند، با چنین مشکلی مواجه هستند و با مالکیت مشترک و البته به صورت وابسته به دولت اداره می‌شوند. بنابراین، انتخاب راه‌حلی مناسب که ضمن تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی موجب بهتر شدن وضعیت اداره دو باشگاه استقلال و پرسپولیس شود و مطلوب سایر باشگاه‌های مبتلابه تا رفع نگرانی‌های حقوقی بین‌المللی باشد، ضرورتی انکارناپذیر است. در این باره می‌توان به قدرت تقنینی مجلس شورای اسلامی در راستای رفع موانع درآمدزای باشگاه‌ها و با رعایت ملاحظات جهت به رسمیت شناختن آنها به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی اشاره کرد.

#### پیشنهادها

قطع به یقین تصدیگری دولت در ورزش حرفه‌ای و ادامه اداره باشگاه‌های فوتبال به سبک کنونی به صلاح نیست، لذا با توجه به شرایط اقتصادی، وضعیت فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه در جهت برون‌رفت از وضعیت نامطلوب موجود و حل مشکلات مالی و توسعه باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس و نظر به وجود برخی موانع، ابتدا در جهت رفع موانع و سپس در راستای انتزاع دو باشگاه از وزارت ورزش پیشنهادهای زیر مطرح می‌شوند:

۱. الحاق دو باشگاه به لیست نهادهای عمومی غیردولتی با مصوبه مجلس شورای اسلامی می‌تواند سبب بهبود وضعیت موجود دو باشگاه و رفع نگرانی‌های سیاسی - اجتماعی در زمینه واگذاری می‌شود، اما عیوبی نیز دارد که از جمله آنها می‌توان به وابسته بودن (اگرچه به میزان کمتر) به بودجه عمومی دولت اشاره کرد (هرچند، در این صورت دولت مکلف به تأمین مالی آنها نخواهد بود).
۲. در صورت عدم تحقق پیشنهاد فوق، با توجه به اینکه در حال حاضر و در مقطع کنونی رفع موانع و مشکلات موجود نیازمند زمان است، می‌توان تدابیری اتخاذ کرد تا واگذاری دو باشگاه به دو نهاد عمومی غیردولتی که ظرفیت تیم‌داری دارند در کوتاه‌مدت صورت گیرد. پس از طی یک دوره حدود چهارساله در صورت موفقیت ورزشی و اقتصادی به طور کامل به دو نهاد غیردولتی مربوطه واگذاری قطعی صورت گیرد و یا از طریق بورس به شرط تعیین محدودیت خرید سهم برای هر فرد یا شرکت، واگذاری نهایی انجام شود.
۳. مهمترین موانع موجود در راستای درآمدزایی و تأمین بودجه مورد نیاز، عدم بهره‌مندی و استفاده باشگاه‌ها از «حق مالکیت معنوی»، «حق پخش تلویزیونی» و «حق فروش بلیت مسابقات»

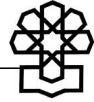
می‌باشد. با اینکه در زمینه مالکیت معنوی قوانین مکفی از جمله قانون ثبت اختراعات، طرح‌های صنعتی و علائم تجاری مصوب سال ۱۳۸۶ وجود دارد که آیین‌نامه اجرایی آن در سال ۱۳۸۷ به تأیید و تصویب قوه قضائیه رسیده است، اما دو باشگاه از این حق قانونی خود در جهت کسب درآمد اقدام عملی نکرده‌اند، لذا ضعف یا خلأ قانونی در این باره وجود ندارد، اما اجرای آن نیازمند توجه جدی‌تر است. همچنین، در ارتباط با «حق پخش تلویزیونی» که شرح کامل وضعیت آن در این گزارش ارائه شد، ضروری است اقدامات عملی از سوی دولت و دیگر نهادهای ذی‌ربط اتخاذ گردد. در این زمینه، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان و صدا و سیما لایحه تعیین حق‌السهم ناشی از تبلیغات بازرگانی را تهیه نمایند و به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد.

۴. با توجه میزان استقبال اندک از تماشای مسابقات و نیز سهم اندک درآمدزایی باشگاه‌ها از این طریق، سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال کشور به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که حتی‌المقدور مسابقات در آخر هفته و روزهای تعطیل انجام گیرند. همچنین، لازم است تدابیری اتخاذ شود تا خدمات‌رسانی به تماشاگران، فروش اقلام، کالاهای ورزشی و غیرورزشی و به‌طور کلی «حق فروش بلیت، تبلیغات محیطی و درآمدهای روز مسابقه» به میزبان مسابقات (دو باشگاه) واگذار شود و سهم سازمان مجری برگزاری مسابقات تعیین و از جانب باشگاه‌ها پرداخت شود.

۵. پیشنهاد می‌شود با توجه به تجربیات شکست خورده، در زمان حاضر واگذاری مطلقاً به شرکت یا افراد خصوصی صورت نگیرد.

۶. در صورتی که موانع کسب درآمد باشگاه‌های فوتبال مرتفع گردند این دو باشگاه بزرگ با پشتوانه قوی اجتماعی می‌توانند به‌عنوان دو شرکت بزرگ فرهنگی - ورزشی سودآور فعالیت کنند و بدون آنکه به بخش خصوصی واگذار شوند با به کار گماشتن هیئت مدیره و مدیر عامل کارآ و مدیریت علمی و اصولی در ترویج و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی کمک‌رسان دولت باشند. مع‌الوصف، باید در نظر داشت که قوانین بین‌المللی دایر بر این هستند که باشگاه باید به صورت مؤسسات و شرکت‌های تجاری اداره شوند و دارای مالکیت مشترک نباشند.

۷. پیشنهاد می‌شود «طرح جامع نظام باشگاهداری در ایران» که پیش از این از سوی مجلس هشتم رد شد، با اتخاذ موارد اصلاحی و رفع ابهامات مربوطه، مجدداً در دستور کار نمایندگان محترم مجلس دهم قرار گیرد تا ضمن تحقق بند «۱۶» سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در حوزه ورزش و رفع نگرانی‌های حقوقی بین‌المللی، وضعیت اداره ورزش حرفه‌ای کشور - باشگاه‌های ورزشی از جمله دو باشگاه بزرگ استقلال و پرسپولیس و سایر باشگاه‌های صنعتی - سامان یابد.



## منابع و مأخذ

۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
۲. قانون برنامه چهارم توسعه.
۳. قانون برنامه پنجم توسعه.
۴. لایحه احکام لازم برای اجرای برنامه ششم توسعه.
۵. قانون بودجه سال ۱۳۹۳ کل کشور.
۶. قانون بودجه سال ۱۳۹۲ کل کشور.
۷. اساسنامه فدراسیون‌های آماتوری جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۸.
8. <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
9. <http://www.european-football-statistics.co.uk/index1.htm>
10. FIFA Club Licensing Regulations, [www.fifa.com](http://www.fifa.com)



شماره مسلسل: ۱۵۱۹۸

مرکز پژوهش‌ها  
مجلس شورای اسلامی

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: بررسی امکان‌های مدیریت باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس

نام دفتر: مطالعات فرهنگی (گروه تربیت بدنی)

تهیه و تدوین: صادق ستاری‌فرد

مسئول نشست تخصصی: داریوش سودی

ناظران علمی: سینا کلهر، ایروان مسعودی‌اصل

متقاضی: معاونت پژوهش‌های اجتماعی - فرهنگی

ویراستار تخصصی: \_\_\_\_\_

ویراستار ادبی: \_\_\_\_\_

واژه‌های کلیدی: \_\_\_\_\_



تاریخ انتشار: ۱۳۹۵/۹/۷