

یادداشت

بحران شایسته‌سالاری و فقدان فن‌سالاری در باشگاه استقلال

روزبه خسروخاور

باشگاه استقلال تهران با بیش از ۳۵ تا ۴۰ میلیون هوادار، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های فرهنگی و اجتماعی ایران است. شکست تاریخی ۷ بر یک مقابل الوصل امارات -که رسانه‌ها آن را سنگین‌ترین شکست تاریخ استقلال نامیدند- تنها یک نتیجه ورزشی نبود؛ بلکه زنگ خطر جدی برای ساختار مدیریتی باشگاه بود. این نوشتار با مرور وضعیت فعلی استقلال، بررسی الگوهای موفق جهانی مانند چلسی و باری‌سن‌ژرمن و همچنین قدرت‌های منطقه‌ای مانند الهلال و النصر، نشان می‌دهد چگونه اصلاحات مدیریتی، فن‌سالاری و استفاده از ظرفیت برند می‌تواند استقلال را دوباره به مسیر حرفه‌ای بازگرداند. دویی، ورزشگاه زعبیل، شبی که برای میلیون‌ها استقلالی تلخ بود. نتیجه ۷ بر یک مقابل الوصل یک باخت معمولی نبود، بلکه غرور و اعتماد هواداران را هم جریحه‌دار کرد. رسانه‌ها این باخت را به‌عنوان سنگین‌ترین شکست تاریخ باشگاه پوشش دادند و فضای مجازی پر از خشم و اندوه هواداران شد. این شکست تنها یک رویداد فوتبالی نبود؛ بلکه نمادی از بحران در مدیریت، تصمیم‌سازی و نبود چشم‌انداز برای آینده باشگاه بود.

بحران‌مدیریتی استقلال

• تصمیم‌سازی غیرحرفه‌ای: تغییرات مکرر مدیرعامل و سرمربی، بدون نقشه راه روشن و بیشتر تحت فشار بیرونی. • نبود فن‌سالاری: فقدان تیم‌های تخصصی تحلیل داده، اقتصاد ورزشی و برنامه‌ریزی علمی که بتوانند تصمیمات کلان باشگاه را پشتیبانی کنند. • بی‌برنامگی استراتژیک: نبود سند چشم‌انداز و اهداف سه‌ساله و پنج‌ساله که باعث شده باشگاه در تصمیمات روزمره گرفتار شود. • فرسایش برند: استقلال با وجود جامعه هواداری عظیم، از ظرفیت تجاری و اقتصادی خود استفاده نکرده و فرصت‌های بزرگ درآمدزایی را از دست داده است. استقلال امروز در نقطه‌ای ایستاده که دیگر تصمیمات مقطعی و واکنشی پاسخ‌گو نیست. باشگاه برای خروج از بحران نیازمند ابزارهای مدیریتی مدرن است: ساختار داده‌محور، برنامه مالی شفاف، استعدادیابی سیستماتیک و ارتباط پایدار با جامعه هواداری. این همان ابزارهایی است که باشگاه‌های موفق دنیا طی سال‌ها توسعه داده‌اند و با کمک آنها از بحران عبور کرده و به برندهای جهانی تبدیل شده‌اند. در همین راستا، بررسی نمونه‌های موفق جهانی ضروری است تا ببینیم:

• چه ساختارهای مدیریتی باعث پایداری و پیشرفت آنها شده است. • چگونه منابع درآمدی متنوع خلق کرده‌اند. • چه استراتژی‌هایی برای جذب، نگهداشت و جهانی‌سازی هواداران به کار گرفته‌اند.

در ادامه، نمونه‌هایی از این الگوهای موفق جهانی را مرور می‌کنیم تا ببینیم چه درس‌هایی می‌توان از آنها گرفت و چگونه این راهکارها را می‌توان با شرایط فوتبال ایران تطبیق داد.

درس‌هایی از الگوهای جهانی

چلسی: ساختن تیم با قدرت داده و اکادمی

چلسی یکی از باشگاه‌هایی است که در دو دهه اخیر نشان داده چگونه سرمایه‌گذاری هوشمندانه و ساختار داده‌محور می‌تواند یک تیم متوسط را به غول فوتبال اروپا تبدیل کند. پس از تغییر مالکیت، این باشگاه دیپارتمان تحلیل عملکرد خود را توسعه داد و پست «مدیر ارشد داده» ایجاد کرد. تصمیمات نقل‌وانتقالاتی امروز چلسی نه براساس سلیقه فردی، بلکه بر پایه مدل‌های آماری، تحلیل داده و شاخص‌های عملکردی بازیکنان اتخاذ می‌شود. اکادمی چلسی به یک منبع تولید ستاره تبدیل شده است؛ بازیکنانی مثل میسون مونت، ریس جیمز و کالوم هادسون-اودوی محصول همین اکادمی هستند. این سیاست دو مزیت کلیدی دارد: اول، تقویت ترکیب اصلی با بازیکنان پرورش یافته در باشگاه، و دوم ایجاد درآمد از فروش بازیکنانی که جایی در تیم اصلی پیدا نمی‌کنند اما ارزش بالایی در بازار نقل‌وانتقالات دارند. همین رویکرد باعث شده چلسی حتی در سال‌هایی که هزینه‌های هنگفت برای خرید بازیکنان کرده، بتواند تراز مالی خود را تا حد زیادی حفظ کند و با قوانین فی‌ریلی مالی یوفا هماهنگ بماند.

باری‌سن‌ژرمن: از باشگاه محلی تا برند جهانی

باری‌سن‌ژرمن در یک دهه اخیر با مدیریت جدید و سرمایه‌گذاری قطری‌ها، مسیری متفاوت از بسیاری از باشگاه‌های سنتی فوتبال طی کرده است. آنها ابتدا با جذب ستاره‌های جهانی مثل لژان، نیمار، مسی و امبابه توجه فوتبال‌دوستان سراسر دنیا را جلب کردند و سپس این توجه را به یک برند پایدار تبدیل کردند. همکاری استراتژیک با Jordan Brand نقطه عطفی بود که باعث شد پیراهن‌های PSG تبدیل به کالکشن‌های مد روز شود و نه تنها در پاریس، بلکه در نیویورک، توکیو و شانگهای هم به فروش برود. باشگاه با راه‌اندازی فروشگاه‌های بین‌المللی، تولید محتوای دیجیتال چندرسانه، اکادمی‌های آموزشی در کشورهای مختلف و حضور پررنگ در شبکه‌های اجتماعی، هویت خود را به یک نماد فرهنگی تبدیل کرده است. امروز PSG نه‌فقط یک تیم فوتبال، بلکه نماینده سبک زندگی و فرهنگ معاصر پاریس است. بخش درخورتوجهی از درآمد باشگاه از همین فعالیت‌های برندینگ و مرچندایزینگ به دست می‌آید، به‌طوری‌که حتی در سال‌هایی که قهرمانی اروپایی کسب نکرد، ارزش برند باشگاه همچنان رو به رشد بوده است.

الهلال و النصر: سرمایه‌گذاری با برنامه

باشگاه‌های عربستانی با ورود سرمایه‌گذاری عمومی (PIF) فقط ستاره نخریدند، بلکه زیرساخت‌ها را توسعه دادند، اکادمی‌های پایه را تقویت کردند و برای افزایش جذابیت لیگ و حق پخش جهانی برنامه‌ریزی کردند. هدف آنها تبدیل لیگ عربستان به یکی از ۱۰ لیگ برتر دنیا تا سال ۲۰۳۰ است و همین چشم‌انداز باعث شده فوتبال عربستان در کانون توجه جهانی قرار گیرد.

مدل کسب‌وکار و مالکیت فکری

باشگاه‌های موفق درآمد خود را از چندین منبع می‌سازند: حق پخش، اسپانسرینگ، فروش محصولات رسمی، محتوای دیجیتال و حتی «NFT»‌ها و توکن‌های هواداری. اما استقلال هنوز مدل درآمدی سنتی دارد:

• لوگو و پیراهن رسمی به صورت سازمان‌یافته ثبت و حفاظت نشده‌اند.

• فروشگاه رسمی (آتلان) یا حضوری) وجود ندارد و بازار در اختیار فروشندگان غیررسمی است.

• ارتباط اقتصادی پایدار با هواداران شکل نگرفته است.

راهکار مشخص است: ثبت و حفاظت از آی‌بی باشگاه، راه‌اندازی فروشگاه رسمی و آتلان، تولید محتوای چندرسانه، قراردادهای همکاری با برندهای داخلی و خارجی و خلق محصولات رسمی و دیجیتال برای جامعه هواداری.

نقشه راه پیشنهادی

کوتاه‌مدت (۱ تا ۱۲ ماه)

• انتشار گزارش مالی شفاف و تعیین سقف هزینه‌ها • تشکیل کمیته داده و تحلیل عملکرد • بازطراحی هویت بصری باشگاه و راه‌اندازی فروشگاه آتلان

میان‌مدت (۱ تا ۳ سال)

• جذب اسپانسرهای پایدار و طراحی برنامه مشارکت هواداری • تقویت اکادمی و شبکه استعدادیابی • ایجاد واحد تخصصی مالکیت فکری و لایسنسینگ

بلندمدت (۳ تا ۵ سال)

• تدوین چشم‌انداز ۱۰ ساله با هدف حضور مداوم در مراحل پایانی جام قهرمانی آسیا • ساخت کمپ تمرینی اختصاصی و مراکز آموزش مربیان • توسعه رسانه اختصاصی باشگاه و مدل درآمد دیجیتال پایدار.

استقلال در نقطه عطفی تاریخی ایستاده است. شکست مقابل الوصل نه پایان راه، بلکه هشدار جدی برای شروع اصلاحات است. اگر باشگاه شایسته‌سالاری را در مدیریت اجرا کند، فن‌سالاری را وارد تصمیم‌گیری‌ها کند، از برند و مالکیت فکری خود استفاده حرفه‌ای کند و نقشه راه روشن برای آینده ترسیم کند، می‌تواند دوباره به جایگاه شایسته خود بازگردد و حتی به الگویی برای فوتبال حرفه‌ای ایران تبدیل شود.



رقابت شانه به شانه یامال و دمبله در سالن تئاتر دو شاتله

بوسه عثمان بر توپ طلا

شرق: «عثمان عالی! تبریک می‌گویم. واقعا پرابت خوشحالم. تو شایسته بردن توپ طلا بودی» این یادداشت، یکی از هزاران لایک و نظری بود که در همان دقائق ابتدایی برای «عثمان دمبله» بعد از کسب توپ طلا نوشته شد. لیوئل مسی، هم‌تیمی سابق عثمان با این کامنت برنده‌شدن او را تبریک گفت. در شب نشینی جذاب فوتبالی‌ها، روی صحنه تئاتر دو شاتله پاریس، رونالدینیو ملقب به شاعر فوتبال بود که نام «عثمان دمبله» را به عنوان برنده توپ طلا صدا زد.

پس از انتخاب به عنوان برنده توپ طلای ۲۰۲۵، با بغضی شیرین روی صحنه رفت. در نهایت نتوانست جلوی اشک هایش را بگیرد و حرف‌هایی زد که قلب هواداران فوتبال را لرزاند. شبی پر از افتخار، کمی استرس و لحظاتی سرشار از احساس، وقتی که او جام زرین فوتبال را از دستان اسطوره برزیلی، دریافت کرد. دمبله در ابتدا گفت: «اتفاقی که الان برایم افتاد استثنایی است. واقعا کلماتی به ذهنم نمی‌رسد که بتواند این احساس را آن‌طور که باید بیان کند. سالی فوق‌العاده را با پی‌اس‌جی پشت سر گذاشتم. در دوران فوتبال من اتفاق‌های بزرگی رخ داده ولی این چیز دیگری است. کمی استرس دارم، همان‌طور که می‌بینید آسان نیست. بردن این جایزه واقعا اتفاقی شگفت‌انگیز است. من به همه آنچه در دوران فوتبالم به دست آورده‌ام، افتخار می‌کنم. می‌خواهم از پی‌اس‌جی تشکر کنم که در سال ۲۰۲۳ به سراغم آمد. این باشگاه و همه اعضایش یک خانواده فوق‌العاده‌اند. رئیس باشگاه، ناصر الخلیفی، برای من مثل یک پدر است. کادر فنی پی‌اس‌جی بی‌نظیر بودند. لوئیس انریکه هم مثل پدر دوم من است. و مهم‌تر از همه، هم‌تیمی‌هایم... در همه لحظات خوب و بد کنار من بودند. این جایزه یک افتخار فردی است، اما در حقیقت ما آن را به‌عنوان یک تیم برده‌ایم. از باشگاه‌های قبلی‌ام تشکر می‌کنم؛ از زن، دورتموند، بارسلونا و حتی اورو، جایی که همه چیز برای پسرک کوچکی در آن لحظه سالن در سکوتی وهم‌آلود فرورفت و بعد از چند ثانیه تنها صدای تشویق ممتد بود که فضا را پر کرد؛ گویی همه می‌دانستند شاهد نقطه عطفی در زندگی فوتبالی‌ عثمان دمبله هستند؛ شبی که او

از مادر...». دمبله برای لحظه‌ای مکث کرده و اشک هایش را پاک کرد. «آنها همیشه کنارم بودند، در سخت‌ترین لحظات حمایت‌م کردند. همچنین از مدیربرنامه‌هایم تشکر می‌کنم که همیشه به من ایمان داشت و انگیزه می‌داد. او گفته بود روزی توپ طلا را خواهم برد. و همین‌طور از بهترین دوستم که چهار پنج سالی است همه چیز را با هم گذرانده‌ایم. در همه جا کنارم بود و تا پایان هم کنارم خواهد بود...»

در آن لحظه سالن در سکوتی وهم‌آلود فرورفت و بعد از چند ثانیه تنها صدای تشویق ممتد بود که فضا را پر کرد؛ گویی همه می‌دانستند شاهد نقطه عطفی در زندگی فوتبالی‌ عثمان دمبله هستند؛ شبی که او



شاهکار شاگردان پیاتزا مقابل صربستان در والیبال قهرمانی جهان

صعود بزرگ با پیروزی دراماتیک



دهد. شاگردان پیاتزا مقابل صربستان بهترین نسخه خود را به نمایش گذاشتند تا مهره‌های نامدار این تیم در روند مسابقه خیلی تأثیرگذار نباشند. گفتنی است لوبوریچ، بازیکن شماره ۱۶ صربستان، با کسب ۲۷ امتیاز، عنوان امتیازآورترین بازیکن این دیدار را به دست آورد و در تیم ایران نیز علی حاجی‌پور و مرتضی شریفی با کسب ۲۳ پون. بهترین بازیکنان والیبال کشورمان بودند. تیم ملی والیبال ایران در مجموع ست‌های این مسابقه ۱۱۱ امتیاز کسب کرد که به ترتیب ۶۷ پون در حمله، ۱۳ امتیاز در دفاع، پنج پون سرویس و ۲۶ امتیاز از اشتباهات بازیکنان حریف بود.

در شبکه‌های اجتماعی منتشر شد مبنی بر اینکه لایمن یامال این جایزه معتبر فردی را کسب خواهد کرد. اما ونسان گارسیا، سردبیر مجله فرانس فوتبال، که از سال ۱۹۵۶ مسئول این جایزه است، این شایعات را رد کرد.

گارسیا روز ۲۱ فوریه گفته بود که من تنها کسی هستم که می‌داند برنده توپ طلای ۲۰۲۵ کیست. معیارها کاملا مشخص است: عملکرد فردی، تأثیرگذاری و میزان شگفت‌انگیزبودن، افتخارات تیمی، روحیه جوانمردی و رفتار داخل و خارج از زمین. حدس و گمان‌هایی وجود دارد، اما نتیجه نهایی تا لحظه آخر محرمانه می‌ماند. حتی برنده هم از قبل اطلاعی ندارد و تا زمان مراسم از نتیجه‌باخبر نخواهد شد. با این حال، ونسان گارسیا در گفت‌وگوی اختصاصی با اکپ که با فرانس فوتبال همکاری است، به اختلاف آرای بین دمبله و یامال اشاره کرد. وقتی از او پرسیده شد که آیا پیروزی دمبله مانند برتری قاطع کریم بنزما بر سادیو مانه در سال ۲۰۲۲ (۵۴۹ رأی در مقابل ۱۹۳) بوده یا رقابتی نزدیک مثل رای‌گیری بین رودری و وینیسیوس در سال گذشته، گارسیا پاسخ داد: «اگر بخواهم روندی را مشخص کنم، صادقانه بگویم، امسال رقابت واقعی در کار نبود. عثمان به شکل قاطعی پیروز شد. باور دارم که او حمایت قوی‌ای از اعضای هیئت داوران کسب کرده است. این دوره از توپ طلا به نظر برای داوران ما بسیار متعادل‌کننده بوده است». آلفردو رالانیو، روزنامه‌نگار معروف اسپانیایی، پس از مراسم توپ طلا یادداشت جذاب و خواندنی‌ای را در نشریه مارکا منتشر کرده است. او نوشته: «رونالدینیو پرده از راز برداشت توپ طلای امسال به عثمان دمبله رسید؛ بازیکنی که لوئیس انریکه – که خود نیز جایزه گرفت – توانست او را دگرگون کند. وینگری که زمانی بی‌انگیزه و ناپایدار بود، در دستان انریکه به مهاجمی متحرک بدل شد؛ بازیکنی توانمند در پرس، توانایی بازگشت به عقب برای بازی‌سازی و تولید سهمی چشمگیر از پاس گل و گل. او حالا یک بازیکن بزرگ است، مراوریدی در دل تیمی بزرگ، پاری‌سن‌ژرمن؛ تیمی که ویتینیا – نفر سوم توپ طلا – نیز آن را به حرکت

درآورد. از نظر من، در کنار لایمن یامال، آنها دو نفر برتر را شکل می‌دادند، تنها با ترتیبی متفاوت. من روی لایمن شرط گذاشته بودم، به‌خصوص بر اساس توانایی‌اش برای انجام حرکاتی هنری‌تر و اثرگذارتر. تنها چیزی که کم داشت، درخشش در بزرگانه‌هایی بود که بارسا به آن نرسیده، فینال لیگ قهرمانان و جام جهانی باشگاه‌ها؛ صحنه‌هایی مناسب برای جمع‌آوری رأی. اما اگر در میچ‌کدام حاضر نبود، تقصیر او نبود. در هر حال، با تنها ۱۸ سال سن، رکورد دیگری شکست و به رتبه دوم رسید؛ سکویی مقدماتی برای افتخاری که در انتظار اوست».

پاداش ۳۳ میلیاردی برای قهرمانان کشتی

فدراسیون کشتی در ادامه حمایت‌های خود از ملی‌پوشان کشتی، پیش از اعزام تیم‌های ملی کشتی آزاد و فرنگی بزرگسالان ایران به رقابت‌های قهرمانی جهان ۲۰۲۵ در راستای ایجاد انگیزه هرچه بیشتر در بین کشتی‌گیران، اعلام کرد پاداش میلیاردی به مدال‌آوران خود در این مسابقات پرداخت خواهد کرد. بر همین اساس هم اعلام شد به هر مدال‌آور طلا، چهار میلیارد و ۲۰۰ میلیون تومان شامل سه میلیارد تومان پاداش نقدی به همراه ۱۰۰ میلیون تومان حقوق ماهانه به مدت یک سال پرداخت می‌شود. همچنین به هر مدال‌آور نقره، ۷۰۰ میلیون تومان پاداش نقدی به همراه ۳۰ میلیون تومان حقوق ماهانه به‌مدت یک سال و به هر مدال‌آور برنز نیز ۵۰۰ میلیون تومان پاداش نقدی به همراه ۲۰ میلیون تومان حقوق ماهانه به‌مدت یک سال پرداخت می‌شود. با توجه به عملکرد خیره‌کننده ملی‌پوشان آزاد و فرنگی ایران در رقابت‌های قهرمانی جهان که با کسب عنوان قهرمانی جهان در هر دو رشته همراه بود، فدراسیون کشتی در مجموع باید به ۱۵ مدال‌آور خود در مسابقات قهرمانی جهان ۳۳ میلیارد و ۱۴۰ میلیون تومان پاداش پرداخت کند. تیم کشتی آزاد ایران صاحب دو مدال طلا دو نقره و سه برنز شد و کشتی فرنگی هم چهار طلا، دو نقره دو برنز کسب کرد.

جلسه کمیته استیناف با حضور پیروانی



جلسه کمیته استیناف فدراسیون فوتبال برای رسیدگی به پرونده مدیر تیم پرسپولیس روز گذشته با حضور افشین پیروانی برگزار شد. افشین پیروانی، مدیر تیم فوتبال پرسپولیس، پس از دو هفته ابتدایی لیگ برتر، به دلیل صحبت‌هایش علیه مسئولان درباره میزبانی در ورزشگاه آزادی و سپس بی‌اعتنایی به حضارش به کمیته اخلاق، از سبوی این کمیته به‌مدت شش ماه از تمام فعالیت‌های فوتبالی محروم و ۱۰۰ میلیون تومان جریمه شد. این اتفاق در حالی رخ داد که باشگاه پرسپولیس به رأی کمیته اخلاق اعتراض کرد و این پرونده به کمیته استیناف ارجاع داده شد، اما پیروانی به دلیل محرومیت، دو بازی اخیر سرخ‌پوشان را از دست داد و نتوانست تیم پرسپولیس را در دیدار با فولاد و چادرملو همراهی کند. طبق آیین‌نامه کمیته اخلاق، حکم محرومیت نفرت برخلاف جرایم مالی، از زمان صدور لازم‌الاجراست و به این ترتیب پیروانی تا زمانی که رأی استیناف صادر نشده، از همراهی پرسپولیس محروم است. پیروانی در جلسه دیروز دفاعیات خود درباره صحبت‌هایش و همچنین دلیل عدم حضورش در جلسات کمیته اخلاق را ارائه کرده است و کمیته استیناف به‌زودی رأی نهایی این پرونده را صادر خواهد کرد.

غیبت قطعی ترابی در ۳ بازی آینده



مهدی ترابی، وینگر تیم فوتبال تراکتور که دچار آسیب‌دیدگی از ناحیه هاسترینگ شده، در حال حاضر مراحل درمانی را سپری می‌کند. هنوز به صورت دقیق مشخص نیست که ترابی از کدام بازی و در چه تاریخی می‌تواند برای تراکتور به میدان برود، ولی او قطعا سه بازی آینده تیمش را از دست خواهد داد. تراکتور روز پنجشنبه سوم مهر میزبان فجر سپاسی است و ترابی در این بازی غایب خواهد بود. بازی بعدی تراکتور هم در تاریخ هفت مهرماه و در چارچوب مسابقات لیگ نخبگان خواهد بود. ولی ترابی نمی‌تواند برابر الوحدہ امارات به میدان برود. این بازیکن بازی با فولاد در هفته ششم لیگ برتر را هم از دست خواهد داد که این بازی در تاریخ ۱۲ مهر برگزار خواهد شد. بعد از هفته ششم، بازی‌های لیگ برتر تعطیل خواهد شد و ترابی باید تا بعد از فیفا‌دی در انتظار بازگشت به میادین باشد، ولی هنوز مشخص نیست که او آیا به بازی با ملوان بندر انزلی و شارجه امارات خواهد رسید یا خیر.