

# فوتبال مستقل قدرت‌مند ثروتمند

نقشه راه پیشرفت فوتبال ایران  
توسعه اقتصادی ، عدالت ، شفافیت

چشم انداز ۱۴۱۰

مصطفی آجورلو

بسمه

# فوتبال مستقل، قدرتمند ثروتمند

توسعه اقتصادی، شفافیت، عدالت

همراه با

افق ۱۴۱۰ فوتبال ایران

# مصطفی آجورلو



۱۳۸۹-۱۳۹۷: رئیس سازمان ورزش سپاه پاسداران  
۱۳۹۷-۱۳۹۰ مدیرعامل باشگاه تراکتورسازی تبریز

## عناوین ورزشی:

۱۳۷۴: نایب قهرمانی تیم فوتبال نیروهای مسلح  
در مسابقات ارتش‌های جهان با عنوان رئیس هیأت  
فوتبال نیروهای مسلح

۱۳۸۳: قهرمانی در لیگ برتر فوتبال ایران با عنوان  
مدیرعامل باشگاه پاس تهران

۱۳۸۴ و ۱۳۸۱: دو عنوان نایب قهرمانی لیگ برتر فوتبال  
ایران با عنوان مدیرعامل باشگاه پاس

۱۳۸۲ و ۱۳۸۳: تاسیس تیم فوتسال و کسب عنوان  
قهرمانی و نایب قهرمانی مسابقات لیگ برتر فوتسال

باشگاه‌های کشور با عنوان مدیرعامل باشگاه پاس  
۱۳۸۴: صعود به مرحله یک چهارم نهایی لیگ

قهرمانان باشگاه‌های آسیا با عنوان مدیرعامل باشگاه  
پاس

۱۳۸۶: کسب عنوان نایب قهرمانی جام حذفی و  
جایگاه سوم لیگ برتر همچنین سهمیه حضور

در لیگ قهرمانان آسیا با عنوان مدیرعامل باشگاه  
تراکتورسازی آذربایجان

## ۴- سوابق آموزشی- ورزشی

۱۳۷۰: مربیگری فوتبال درجه سه

۱۳۷۳: مربیگری فوتبال درجه دو

۱۳۷۷: مربیگری فوتبال درجه یک

۱۳۸۱: مدیریت استراتژیک در ورزش

## ۵- کتب و مقالات علمی:

### مقاله:

ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی

### کتاب:

راه پیشرفت

بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

مشخصات فردی: مصطفی آجورلو، متولد ۱۳۳۹،  
متاهل، دارای دو فرزند

## تحصیلات:

۱۳۹۱: دکترای مدیریت سیستم‌ها و عضو هیأت  
علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع) از سال ۱۳۷۵  
تا کنون

## سوابق شغلی:

۱۳۶۰-۱۳۶۸: مسئول آموزش لشکر ۲۷ محمد رسول  
الله (ص) و ستادهای مختلف سپاه پاسداران انقلاب  
اسلامی و نیروهای مسلح

۱۳۷۴-۱۳۶۹: جانشین معاونت تربیت بدنی سپاه  
پاسداران

۱۳۸۴-۱۳۷۰: رئیس هیأت فوتبال نیروهای مسلح

۱۳۷۷-۱۳۷۵: مدیرعامل باشگاه پیام مقاومت  
خراسان

۱۳۷۸-۱۳۷۷: مدیرعامل باشگاه فرهنگی ورزشی فتح

۱۳۸۰-۱۳۷۷: نایب رئیس اتحادیه فوتبال باشگاه‌ها

۱۳۸۴-۱۳۷۹: مدیرکل تربیت بدنی نیروی انتظامی

۱۳۸۴-۱۳۷۹: مدیرعامل باشگاه فرهنگی ورزشی پاس  
تهران

۱۳۸۳-۱۳۸۰: رئیس هیأت مدیره باشگاه ابومسلم  
خراسان

۱۳۸۲-۱۳۸۰: دبیرکل اتحادیه فوتبال باشگاه‌های  
ایران

۱۳۸۴-۱۳۸۱: رئیس هیأت مدیره خبرگزاری ورزش  
ایران (ایپنا)

۱۳۸۴-۱۳۸۲: مدیر مسئول روزنامه پاس جوان

۱۳۸۷-۱۳۸۴: رئیس سازمان ورزش شهرداری تهران

۱۳۸۶-۱۳۸۸: رئیس اتحادیه فوتبال باشگاه‌های  
ایران

۱۳۸۸-۱۳۸۹: مدیرعامل باشگاه استیل آذین

## چشم‌انداز ۱۰ ساله فوتبال ایران افق ۱۴۱۰

### پیش‌گفتار

فوتبال ایران در کجا ایستاده است؟ فوتبال ایران به کجا می‌خواهد برسد؟ فاصله میان موقعیت موجود و موقعیت مطلوب راهی است که همه اهالی فوتبال در کنار هم باید طی کنند. رفتن این مسیر بدون داشتن یک نقشه راه امکان‌پذیر نیست. این نقشه راه را چشم‌انداز ۱۰ ساله فوتبال ایران تعیین می‌کند. چشم‌اندازی که سوی به نقطه‌ای دارد که همه اهالی فوتبال باید برای رسیدن به آن دست در دست هم بدهند. چشم‌انداز به معنی آینده ایده‌آل مورد نظر و البته دست یافتنی از جمله ضروری‌ترین نیازها در تعریف هر برنامه کاری و اجرایی به شمار می‌رود. این چشم‌انداز می‌بایست بر مبنای واقعیت‌ها و نیازها همچنین اهداف قابل دسترس در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تعریف شود. در واقع عدم تعریف چشم‌انداز در سالیان گذشته یکی از دلایل و عوامل توقف فوتبال ایران و دور ماندن از اهداف مطلوب و امید بخش به شمار می‌رود. از گذشته باید درس گرفت و برای آینده فوتبال باید با برنامه حرکت کرد. دوره ریاست فدراسیون فوتبال چهار ساله است و تعریف چشم‌انداز ده ساله شاید از همین منظر مورد سوال قرار گیرد. در این خصوص لازم است به این نکته اشاره شود که فقدان چشم‌انداز موجب حاکمیت نگرش روزمرگی خواهد شد. فوتبال باید ریل‌گذاری خود را در همه ابعاد فنی، زیرساختی، منابع انسانی، گستره جغرافیایی، اقتصادی و ... در جهتی از پیش طراحی شده انجام دهد تا بتواند به جایگاه مطلوب و معقول برسد. جایگاهی که نیاز به یک برنامه ۱۰ ساله دارد. برای آن که افق دید خود را تعیین کنیم، ابتدا باید اهداف را خوب بشناسیم. به‌عنوان مثال وقتی در چشم‌انداز ۱۰ ساله فوتبال ایران می‌گوییم اهدافی همچون حضور مستمر و موفق در جام‌های جهانی و رسیدن به جمع ۸ تیم برتر جهان را دنبال می‌کنیم، تحقق این اهداف از برنامه امروز ما آغاز می‌شود. توفیق تیم‌های ملی فوتبال ایران در جام‌ها و تورنمنت‌های آتی، وابسته به ریل‌گذاری مطلوب در اقدامات و برنامه‌های امروز ما است. توسعه فعالیت باشگاه‌ها در حوزه آکادمی، تغییر ساختار و نگرش کمیته فنی، ترسیم نقشه راه و فلسفه مطلوب فوتبال ایرانی در ۱۰ سال آینده از جمله اقداماتی است که اگر از امروز تا چهار سال آینده به درستی انجام شود زمینه موفقیت و پیروزی تیم‌های ملی ایران در دهه آینده را فراهم می‌سازد اما اگر نتوانیم چشم‌انداز مطلوبی را در این مسیر پیش‌روی خود قرار دهیم نه فلسفه‌ای در پیش خواهد بود و نه پیشرفت و تحولی که فوتبال مستعد و توانمند ایرانی را از روزمرگی امروز خارج کند. از سوی دیگر تعریف چشم‌انداز باید موجب شکل‌گیری روند رو به پیشرفت و گام برداشتن در مسیر توسعه شود چنان‌که روسای بعدی فدراسیون فوتبال نیز این برنامه را با هدف دستیابی به اهداف یا حداقل بخشی از تعریف شده در سال ۱۴۱۰ و با یک فلسفه و رویکرد یکسان دنبال کنند. در این چشم‌انداز است که ما خواهیم دانست وقتی به مقصد رسیدیم، چگونه فوتبالی مستقل، قدرتمند و ثروتمند خواهیم داشت؟



## مقدمه

### الف) اتحاد اهالی فوتبال برای نجات فوتبال

فوتبال در دنیای امروز به یکی از شاخص‌ترین پدیده‌های اجتماعی مبدل شده که فراتر از حوزه‌های ورزشی و قهرمانی دامنه تاثیرگذاری آن را در ابعاد گوناگون از جمله موضوعات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی به شکلی محسوس دیده می‌شود. تعلق ویژه جامعه و به‌ویژه جوانان نسبت به این پدیده موجب شده که ابعاد مثبت یا منفی موفقیت‌ها و یا ناکامی‌ها بازتاب گسترده‌ای در کشور داشته باشد. بر همین اساس اداره صحیح و مطلوب فوتبال با تکیه بر شاخصه‌های حرفه‌ای می‌تواند بخش قابل توجهی از دغدغه‌های جامعه چند ده میلیونی طرفدارانش را مرتفع سازد، هر چند که اثرگذاری فوتبال تنها در دایره فوتبال محدود نمی‌باشد و اگر فوتبال به مرحله‌ای برسد که موفقیتش بیشتر از ناکامی‌هایش باشد، با اثر سرایتی نشاط اجتماعی در جامعه رشد خواهد کرد. آنچه مسلم است با وجود توفیقات مختلف در بخش‌های حرفه‌ای و قهرمانی، هنوز تمام ظرفیت‌های فوتبال در کشور فعال نشده و میان ظرفیت‌ها و واقعیت‌ها فاصله قابل تاملی وجود دارد. ایجاد تحول شایسته در این حوزه نیز معطوف به فرد نخواهد بود و نیازمند اتحاد، انسجام و حرکت یکپارچه خانواده بزرگ فوتبال ایران است. اگر خانواده فوتبال بتواند به شکل خانواده واحد عمل کند، آن گاه عوامل بیرون از خانواده نمی‌توانند اعمال قدرت یا سلیقه کنند. میزان استقلال فوتبال کشور طی سالیان گذشته نسبت مستقیمی با ناکامی‌ها و بحران‌های فعلی این ورزش دارد. مفهومی که هم از جانب نهادهای غیرفوتبالی نادیده گرفته شده و هم اهالی فوتبال در مطالبه آن تمام توان خود را به کار نگرفتند. موضوع عدم دخالت دولت‌ها در فوتبال شاید به صورت تشریفاتی و بر مبنای رعایت ضوابط سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی ظاهراً در برخی مقاطع رعایت شده باشد اما در میدان عمل فوتبال از تصمیمات غیرفوتبالی لطمه دیده و به همین واسطه نتوانسته از حقوق قانونی و منافع خودش به درستی دفاع کند و با اتخاذ تصمیمات غیرکارشناسی حاصل از دخالت‌های غیرتخصصی در شرایط نامساعدی قرار گرفته که تنها با احیاء استقلال و هویت فراموش شده خودش قابل اصلاح است. در یک جمله باید گفت که فوتبال

نیازمند بازگشت به خویشتن است.

توسعه اقتصادی و عدالت و کارآمدی وابسته به اصل استقلال فوتبال هستند. فوتبالی که وامدار سیاست و اسیر در دالان فساد و تبعیض نباشد با اجرای الگوها و برنامه‌های هدفمند تجاری و اقتصادی می‌تواند از ظرفیت‌های نادیده گرفته شده در سال‌های گذشته به بهترین شکل منتفع شود. وابستگی و اعتیاد فوتبال به سیاست موجب ناکارآمدی نهاد اداره‌کننده این ورزش شده و موضوع سومدیریت را به یکی از اساسی‌ترین چالش‌های فوتبال کشور تبدیل کرده است.

رهایی از این اعتیاد، عزم و اراده و مدیریت درست و دقیق می‌خواهد. هنر مدیریت سازمان فوتبال کشور باید معطوف به حمایت نهادهای مختلف در راه توسعه فوتبال شود نه دخالت پرهزینه، ثروت قابل توجه فوتبال تا کنون به واسطه جدل‌ها، چند دستگی‌ها و رقابت‌های سیاسی پنهان مانده است. بخش قابل توجهی از این ثروت هدر رفته و بخش دیگری از آن با توجه به فقدان فرصت‌های قانونی و مقررات مورد نیاز تحقق نیافته است.

برای استفاده بهینه از ثروت فوتبال باید فوتبال به مفهوم عدالت نزدیک شود. عدالت، شاخصه منطبق با معیارهای ارزشی و فرهنگی در ساختار نظام جمهوری اسلامی است. این شاخصه در عرصه ورزش حرفه‌ای و در قیاس با الگوهای مدیریت پیش روی فوتبال امروز جهان طبق استانداردهای فیفا و AFC نیز در قالب قوانین و قواعد حرفه‌ای قابل اجرا است. عدالت به معنای بهره‌مندی بخش‌های مختلف کشور از امکانات و منابع ملی و ایجاد بستر مناسب برای رشد استعدادها در نقاط مختلف کشور است. گسترش امکانات و زیرساخت‌ها متناسب با استعدادها و آمایش سرزمینی مقدمه پیشرفت فنی، تعالی فرهنگی و البته موفقیت اقتصادی چشم‌انداز آرمانی فوتبال ایران بر اساس ظرفیت‌های موجود را محقق خواهد ساخت. عدالت به معنای رعایت انصاف در توزیع امکانات، توجه یکسان و فراگیر به اعضای خانواده بزرگ فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی، آقایان و بانوان، رده‌های سنی بزرگسال و پایه، داوران، مربیان، هواداران، هیات‌های فوتبال و تکریم و ادای دین به بزرگان و پیشکسوتان است.

عدالت به معنای رفع تبعیض، توجه به سلامت و شفافیت در تقابل با ناهنجاری‌ها، محور تقویت اعتماد مخاطبان و اهالی فوتبال به سازمان اداره‌کننده آن است. آنچه به این رویکرد معنی می‌بخشد استقرار نگاه تعاملی به جای تقابلی است، مولفه‌ای که اهالی فوتبال را همدل و متحد گرد هم آورد تا با مشارکت و تعامل سازنده دوران متفاوتی را در اداره فوتبال کشور رقم بزنند. کارآمدی در مدیریت فوتبال با رویکرد استقلال‌خواهانه، عدالت‌محور و توسعه‌گرا با انسجام بخشی جامعه فوتبال و به صحنه آوردن نسل جدید بانگیزه و متخصص امکان‌پذیر خواهد بود که چنین رویکردی منجر به توسعه اقتصادی و در پی آن پیشرفت و ارتقای کیفی و فنی در رده‌های ملی و باشگاهی می‌شود. مبنای برنامه‌ها و اهداف بیان شده همچنین نقشه راه، تحقق کامل یا حداقل بخش قابل توجهی از چشم‌انداز ۱۰ ساله فوتبال ایران است که آینده ایده‌آل فوتبال ایران در افق ۱۴۱۰ به تصویر می‌کشد.

## (ب) وضعیت موجود

۱- فوتبال به عنوان یکی از جدی‌ترین، پرمخاطب‌ترین و در عین حال گسترده‌ترین پدیده‌های شناخته شده با ابعاد متعدد و تاثیرگذاری قابل توجه در کشور شناخته می‌شود، با این وجود از میزان مقبولیت و محبوبیت، از ظرفیت‌های این پدیده به خوبی بهره‌برداری نشده، نهاد اداره‌کننده فوتبال نیازمند بازنگری بر اساس اهداف و چشم‌انداز همچنین افق پیش رو است.

۲- مسیر توسعه فوتبال حرفه‌ای خصوصا در ارتقا نظام فوتبال باشگاهی با رعایت استانداردهای مطلوب و چشم‌انداز ترسیم شده از ابتدای دهه هشتاد تاکنون به درستی طی نشده، شاخصه‌های مورد انتظار تحقق نیافته و شرایط مطلوب در حرفه‌ای‌سازی در دو حوزه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری با وجود برخی توفیق‌ها هنوز فراهم نشده است. متأسفانه باشگاه‌ها بیش از آنکه فرصتی برای ترسیم نقشه راه و تقویت ساختارها بیابند اسیر چالش‌های جاری و مشکلات مستمر در حوزه‌های مالی و یا مدیریتی مانده‌اند.

۳- نقش هیات‌های فوتبال استان‌ها به برگزاری مسابقات یا دوره‌های آموزشی محدود شده و از ظرفیت گسترده موجود در این بخش به خوبی استفاده نمی‌شود.

۴- مسابقات سراسری در سطح لیگ برتر فوتبال تا حدودی منطبق با استانداردها و معیارهای حرفه‌ای برگزار می‌شود، در لیگ‌های دسته‌های پایین‌تر مشکلات ساختاری گسترده‌ای مشاهده می‌شود و در سطح مسابقات باشگاهی فوتسال و فوتبال ساحلی همچنین فوتبال بانوان سطح برگزاری دور از حد مطلوب و حرفه‌ای با کمترین امکانات و دور از استانداردهای بین‌المللی است.

۵- افتخارات ملی و باشگاهی مطلوب در سطح آسیا و جهان طی سال‌های اخیر تحقق نیافته و روند حرکتی تیم‌های ملی در این مسیر نیازمند سرعت بیشتر است. کسب نتایج غیرقابل قبول در برخی رده‌های مختلف سنی موجب سرخوردگی فوتبال‌دوستان شده به طوری که نسبت به فوتبال ملی احساس ناامیدی می‌کنند و حتی بخش قابل توجهی از مخاطبان فوتبال نسبت به رویدادهای ملی در قیاس با سال‌های گذشته اقبال کمتری نشان می‌دهند.

۶- کم توجهی به شایسته‌سالاری، تصمیمات شتاب‌زده و فردی، همچنین بی‌اعتمادی به کارشناسان و کم توجهی به پیشکسوتان موجب تداوم و استمرار اشتباهات درگزینش مربیان و اعضای کادرهای تیم‌های ملی شده، انتخاب‌هایی که گذشت زمان نتایج تلخ آن را به رخ تصمیم‌سازان کشیده و اهالی فوتبال را نسبت به آینده تیم‌های ملی دلسرد ساخته است.

۷- استمرار مداخله و نقش‌آفرینی غیرکارشناسی نهادهای خارج از فوتبال آسیب‌های جدی به وجهه این ورزش محبوب وارد ساخته. در سوی دیگر نه تنها کمکی به مقبولیت سیاسیون نکرده

بلکه موجب شده جامعه گسترده مخاطبان باشگاه‌های پرطرفدار، دولت‌ها را مقصر و مسبب ناهنجاری‌ها و مشکلات فوتبال کشور بدانند.

۸- نظام آموزش جامع فوتبال کشور با توجه به ضرورت فراگیری و توسعه پایدار در حوزه‌ها و رده‌های سنی مختلف متناسب با میزان تقاضای موجود شکل نگرفته و خروجی آن مطلوب و امیدوارکننده به نظر نمی‌رسد. همچنین نگاه تخصصی به حوزه‌های بانوان، فوتسال و فوتبال ساحلی در این بخش متناسب با میزان تقاضا و نیاز کشور نبوده است.

۹- با وجود استمرار مشکلات جدی اقتصادی، نیازمند خلاقیت و برنامه‌ریزی هدفمندی در حوزه‌های بازاریابی و بازرگانی برای حل مشکلات اقتصادی فوتبال هستیم. اکنون تناسبی میان فعالیت‌های صورت گرفته در این بخش با ظرفیت‌های موجود وجود ندارد و در سوی دیگر اقدامات اجرا شده پاسخگوی نیازهای اقتصادی فوتبال در سطوح ملی و باشگاهی نبوده که همین مسئله موجب شده اقتصاد فوتبال، نحیف شود.

۱۰- بی‌توجهی به نقش و جایگاه اتحادیه‌های باشگاه‌ها، داوران، مربیان و بازیکنان که هرکدام می‌تواند بخشی از مشکلات جاری فوتبال کشور را رفع کند یکی از مصادیق جدی عدم وجود انسجام و وفاق جهت توسعه و پیشرفت فوتبال کشور است.

۱۱- اختلال در ارتباط با نهادهای بین‌المللی و فدراسیون‌های سایر کشورهای جهان خصوصا آسیایی و منطقه ای از موضوعاتی است که آسیب‌های جدی در حوزه‌های مختلف به منافع فوتبال کشور در سطوح مختلف وارد آورده است.

۱۲- فقدان برنامه‌ریزی هدفمند، ترسیم اهداف و چشم‌انداز مورد نظر در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، فعالیت‌های فرهنگی و ساماندهی کانون‌های هواداری به وضوح دیده می‌شود و همچنان در این بخش اقدام موثری صورت نگرفته است. بر مبنای شرایط موجود لازم است در راستای تحقق اهداف مورد نظر برنامه مدون، کامل و گسترده‌ای با نگاه واقع‌گرایانه علمی و تخصصی منطبق با الگوهای حرفه‌ای موجود و قابل استفاده در جهان طراحی و ارائه شود تا نقشه راه و زمینه پیشرفت فوتبال کشور را فراهم سازد. این برنامه بر مبنای نظام جامع مشکلات فوتبال کشور به دنبال برنامه اجرایی و زمان‌مند برای دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشد.



## ج) اهداف ده گانه و افق پیش رو (۱۴۱۰)

۱- موفقیت تیم ملی فوتبال ایران در صعود به جام جهانی ۲۰۲۲ و ترسیم نقشه راه همچنین اجرای برنامه مورد نیاز بر مبنای موفقیت تیم ملی در صعود به جام‌های جهانی ۲۰۲۶، ۲۰۳۰ و ۲۰۳۴، حضور در مراحل یک هشتم و یک چهارم نهایی و کسب عنوان قهرمانی در جام‌های ملت‌های آسیا ۲۰۲۳ و ۲۰۲۷ همچنین صعود تیم ملی فوتبال المپیک ایران به المپیک ۲۰۲۴ و قهرمانی تیم‌های ملی نوجوانان و جوانان در مسابقات آسیایی همچنین صعود به رقابت‌های جام جهانی در این رده‌های سنی.

پیشرفت تیم‌های ملی فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در رده‌های مختلف سنی و حوزه‌های آقایان و بانوان با هدف بازگشت به جایگاه حقیقی فوتبال ایران در آسیا و جهان همچنین جلب دوباره اعتماد و تعلق مخاطبان فوتبال دوست ایرانی نسبت به تیم‌های ملی و در راس آن موفقیت و صعود تیم ملی فوتبال بزرگسالان که نماد و عصاره مجموعه فوتبال کشور در عرصه جهانی به‌شمار می‌رود. استمرار قهرمانی‌های تیم‌های ملی فوتسال آقایان و بانوان و تیم ملی فوتبال ساحلی در آسیا و حضور مستمر در جمع ۴ تیم برتر جهان همچنین قهرمانی فوتبال ساحلی در جام جهانی. صعود تیم ملی فوتبال بانوان و تیم‌های جوانان و نوجوان دختران به دور نهایی مسابقات آسیایی.

۲- شکل‌گیری کمیته‌های تخصصی با استفاده از مدیران، کارشناسان و مربیان فعال در حوزه فوتبال بانوان همچنین حضور فعال بانوان در کلیه کمیته‌ها خصوصاً ارکان قضایی فدراسیون فوتبال.

۳- ایجاد و خلق ثروت در فوتبال با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و در راستای قطع وابستگی همچنین ایجاد ثبات در حوزه‌های فوتبال ملی و باشگاهی و تامین منابع مورد نیاز.

۴- طراحی و اجرای نظام نوین، مدرن، فراگیر و عدالت‌محور آموزشی در حوزه‌های فوتبال، فوتسال، فوتبال ساحلی، بانوان و آقایان، داوری، رسانه‌ای و مدیریتی.

۵- قوی شدن نهاد اداره‌کننده فوتبال کشور به منظور کارآمدسازی این حوزه با تکیه بر شایسته‌سالاری، قانون‌گرایی، شفافیت و جوانگرایی همچنین تقویت نیروی انسانی و مشارکت و نقش‌آفرینی ارکان جامعه فوتبال، باشگاه‌ها، هیات‌های فوتبال، اتحادیه‌ها و تقویت همچنین استقلال کمیته‌های تخصصی فوتسال، فوتبال ساحلی و فعالیت‌های بخش بانوان.

۶- کمک به حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها و تبدیل شدن به بنگاه‌های اقتصادی، ایجاد بستر مناسب جهت تامین درآمد پایدار، تکمیل و ارتقا امکانات سخت‌افزاری و زیرساخت‌ها با بهره‌برداری از الگوها و استانداردهای FIFA و AFC.

۷- ارتقا جایگاه بین‌المللی فوتبال ایران با تکیه بر توسعه دیپلماسی فوتبال در تعامل سازنده با سازمان‌های بین‌المللی، FIFA و AFC همچنین کشورهای جهان خصوصاً کشورهای آسیایی و منطقه.

۸- تدوین برنامه جامع و اجرایی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی با ترسیم نقشه راه و چشم‌انداز قابل دسترس در بازه زمانی مشخص جهت تحقق اهداف مورد نظر و دگرگونی فضای فرهنگی موجود در فوتبال کشور. بازگشت اعتماد متقابل بین نهاد اداره‌کننده و جامعه بزرگ فوتبال در فضای تعاملی مشترک و با تحقق الگوی اتاق شیشه‌ای همچنین تاکید بر ضرورت شفافیت و پاسخگویی در قبال اعضای مجمع، جامعه فوتبال، اهالی رسانه و مخاطبین میلیونی فوتبال کشور و مبارزه گسترده، اجرایی و عملیاتی با فساد، شرط‌بندی و تبانی در فوتبال.

۹- ایجاد بستر تعاملی سازنده بین فدراسیون فوتبال و نهادهای مرتبط داخلی، قوای سه‌گانه در راستای تحقق اهداف و دست‌یابی به حقوق فوتبال در حوزه‌های قانون‌گذاری، قضایی و اجرایی با حفظ شان و استقلال نهاد متولی فوتبال کشور.

۱۰- ارتقا سطح داوری فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی آقایان و بانوان در راستای گسترش و توسعه داوری همچنین تقویت و تامین امکانات مورد نیاز و نزدیک شدن به استانداردها و شاخص‌های بین‌المللی مورد نظر FIFA و AFC همچنین راه‌اندازی سامانه VAR در کوتاه‌ترین زمان ممکن.



## (د) نقشه راه و فرایند برنامه اجرایی

آنچه در ترسیم نقشه راه همچنین فرایند برنامه اجرایی متناسب با اهداف و چشم‌انداز مورد نظر ضروری به نظر می‌رسد واقع‌بینی و توجه به جزئیات بر مبنای داده‌های دقیق و صحیح است. بر این اساس لازم است نقشه راه در مسیر تحقق اهدافی ترسیم شود که قابل دسترس، معقول و در عین حال تاثیرگذار و ثمربخش باشد.

### ۱- تقویت و ارتقا عملکرد تیم‌های ملی؛ جهش در تیم‌های ملی

تصمیمات خلق الساعه، بی‌توجهی به نگاه کارشناسان و صاحب نظران همچنین تکیه به نظرات و ارتباطات شخصی بزرگ‌ترین آسیب را بر پیکره فوتبال ملی در سال‌های گذشته وارد آورده است. آنچه مسلم است دستاورد سال‌های اخیر در قیاس با توفیقات گذشته در رشته‌ها و رده‌های سنی مختلف بسیار ناچیز و بعضاً ناامیدکننده بوده است.

عدم سازماندهی صحیح که شامل انتخاب نامناسب و نادرست کادرفنی و در پی آن تغییرات پیاپی، فقدان برنامه‌ریزی هدفمند و مناسب در راستای حاکم سازی فلسفه مشترک تیم‌های ملی در رده‌های سنی، نبود امکانات متناسب با برنامه‌های آماده‌سازی کشورهای رقیب و در پی آن توجیه ناکامی‌ها زمینه‌ساز شکست‌های بعدی شده است.

لازمه موفقیت تیم‌های ملی ترسیم نقشه راه، چشم‌انداز مطلوب و برنامه‌ریزی متناسب به اهداف مورد نظر است. بر مبنای این رویکرد فلسفه فعالیت تیم‌های ملی در هر رده سنی، هر رشته و هر بخش با مشارکت متولیان امر تبیین خواهد شد، بر مبنای همین فلسفه انتخاب اعضای کادرفنی با مشارکت هوشمندانه و مطالعاتی کارشناسان امر و نه بر مبنای روابط شخصی صورت می‌گیرد و در ادامه برنامه آماده‌سازی با تامین امکانات مورد نیاز و جدول زمان‌بندی مشخص تدوین خواهد شد.

در این رویکرد ارزیابی صحیح از عملکرد هر تیم ملی و ارائه گزارش دقیق، کارشناسی و شفاف پس از هر رویداد منجر به ایجاد بانک اطلاعاتی مناسب برای تیم‌های ملی در رویدادها و ادوار دیگر



خواهد شد و در نهایت با رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت موفقیت‌های مورد نظر منطبق با اهداف و چشم‌انداز ترسیم شده تحقق خواهد یافت. تقویت آکادمی‌ها، استعدادیابی و آموزش استعدادها، برگزیده و تکمیل زنجیره تا مرحله شکل‌گیری تیم‌های ملی و استمرار این مسیر در روند انتقال نسل‌ها از نونهالان تا بزرگسالان از جمله اقداماتی است که موجب ایجاد ساختاری نظام‌مند و نتیجه‌بخش در رده تیم‌های ملی فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی بانوان و آقایان خواهد شد.

### برنامه اجرایی:

- تقویت و حمایت همه جانبه از تیم ملی فوتبال در مسیر صعود به جام جهانی اولویت نخست و اصلی فدراسیون خصوصاً در سه ماهه ابتدایی آغاز فعالیت و روزهای پایانی سال جاری تا پایان بهار ۱۴۰۰ خواهد بود چرا که صعود به جام جهانی نخستین گام در مسیر توسعه به شمار می‌رود که تحقق بخش قابل توجهی از اهداف فدراسیون در گرو این اتفاق است. از همین رو بلافاصله از اسفند ماه برنامه‌ریزی برای بازی‌های تیم ملی که به احتمال فراوان به صورت متمرکز ایجاد می‌شود، آغاز خواهد شد و اردوی ۲۰ روزه با هماهنگی سرمربی تیم ملی و سازمان لیگ برگزار می‌شود و تلاش خواهد شد امکانات رفاهی و مطلوب برای تیم ملی فراهم شود. هدف فوری و اصلی ما در ۱۲۰ روز اول صعود تیم ملی به مرحله بالاتر است.

- تقویت نهاد کمیته فنی فدراسیون فوتبال با حضور کارشناسان خبره، اهالی فوتبال و صاحب نظران به منظور تدوین و ترسیم برنامه هدفمند تیم‌های ملی، فلسفه کاری و چشم‌انداز مورد نظر در رده‌ها، رشته‌ها و بخش‌های آقایان و بانوان با نگاه تخصصی. اعضای این کمیته بین ۱۱ تا ۱۵ عضو از بین نخبگان و کارشناسان فرهیخته فوتبال کشور انتخاب خواهند شد که بدون وابستگی و به صورت مستقل در خصوص تیم‌های ملی تصمیم‌گیری و اعلام نظر کنند. همچنین نقش‌آفرینی کمیته فنی در حوزه ارزیابی و نظارت بر عملکرد ادامه خواهد یافت. (لازم به ذکر است که انتخاب اعضای کمیته فنی باید طبق اصول و قواعد و بر اساس یک چارچوب منطقی انجام گیرد که



نیازمند مشارکت و نظرخواهی از جامعه فوتبال کشور است.)  
 - شکل‌گیری کمیته‌های فنی تخصصی مجزا در رشته‌های فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی  
 همچنین با تفکیک بخش‌های آقایان و بانوان در هر بخش و اظهارنظر همچنین تصمیم‌گیری  
 کارشناسان تخصصی تنها در حوزه مربوطه و مرتبط.

- انتخاب تخصصی و دقیق مربیان و اعضای کادر فنی تیم‌های ملی متناسب با اهداف و چشم‌انداز  
 تعریف شده توسط کمیته فنی و عدم مداخله تخصصی سایر بخش‌ها در روند انتخاب سرمربیان  
 و اعضای کادر فنی تیم‌های ملی و حمایت کامل از آنها. (در این بخش با همراهی کمیته آموزش و  
 اتحادیه مربیان باید به یک جزوه مدون درباره ظرفیت‌های فوتبال ایران و انتخاب سبک و فلسفه  
 فوتبال کشور برای ده سال آینده رسید. این اقدام ظرف حدود شش ماه تا یک سال قابل انجام  
 است.)

- توسعه برنامه‌های فوتبال پایه با استعدادیابی فراگیر در سراسر کشور که در گروه همکاری همه  
 جانبه و فعال استان‌ها قرار دارد. در این چارچوب استعداددهای شاخص فوتبال در سراسر کشور  
 بدون تبعیض مورد ارزیابی دقیق و مستقل قرار گرفته و در صورت شایستگی شانس رسیدن به  
 تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف را پیدا می‌کنند. هیات‌های فوتبال استانی در این پروسه  
 بازوی اجرایی و نماینده معتمد فدراسیون فوتبال به شمار می‌روند و در این افق واگذاری اختیارات  
 آکادمی و استعدادیابی به هیات‌ها مورد نظر افق ۱۴۱۰ فوتبال ایران است. (در این بخش ارتباط  
 موثر میان کمیته آموزش، کمیته جوانان و معاون امور استان‌های فدراسیون با هیات‌ها مورد نظر  
 قرار می‌گیرد و از اواسط سال ۱۴۰۱ این روند اجرایی خواهد شد.)

- استفاده هدفمند از ظرفیت آکادمی باشگاه‌ها و پیش‌بینی بسته‌های تشویقی مناسب جهت  
 معرفی بازیکنان مستعد به تیم‌های مختلف در راستای توسعه استعدادیابی و ارتقا نقش باشگاه‌ها



در این حوزه.

- تدوین و اعلام برنامه سالانه بازی‌های دوستانه و تورنمنت‌های تیم‌های ملی با تعریف چشم‌انداز و اهداف مورد نظر. (از نیمه دوم سال ۱۴۰۱ برنامه کامل تیم ملی طی یک سال آینده پس از مشورت با سازمان لیگ و باشگاه‌ها و کمیته روابط بین‌الملل اعلام خواهد شد. به محض شروع فعالیت در فدراسیون راینی برای بازی‌های دوستانه تیم ملی با تقویم سه ساله انجام خواهد شد.)

- حمایت گسترده از فعالیت در توسعه فوتبال پایه (گرس روتز) بر مبنای الگوهای بین‌المللی و انتقال خروجی مطلوب و برترین استعدادهای کشف شده به تیم‌های ملی. در گام بعدی لازم است فلسفه یکپارچه و مرتبط در رده‌های سنی مختلف به منظور شکل‌گیری زنجیره نسل‌های فوتبال ملی و حمایت از نخبگان از سطوح نونهالان و نوجوانان تا رسیدن به رده بزرگسالان و استفاده حداکثری همچنین محافظت از استعدادهای فوتبال پایه تا شکوفایی در سطح حرفه‌ای در دستور کار قرار گیرد.

- حمایت سخت افزاری و تامین امکانات مورد نیاز تیم‌های ملی همچنین رفع دغدغه‌های اقتصادی و معیشتی عوامل فعال در تمامی تیم‌ها و رده‌ها با پرداخت به موقع دستمزد، حقوق و پاداش‌ها. (در این بخش برند تیم ملی پس از مذاکرات و راینی اقتصادی می‌شود و از ظرفیت‌های آن برای درآمدزایی استفاده خواهد شد)

- حمایت از حوزه‌های تخصصی در قالب معاونت‌های ویژه فوتسال و فوتبال ساحلی علاوه بر حوزه بانوان به منظور گسترش نگاه تخصص و تمرکز زدایی همچنین جلوگیری از وقوع تبعیض در سطوح و رده‌های مختلف.



## ۲- خلق ثروت و ایجاد درآمد پایدار در فوتبال؛ ثروتمند شدن فوتبال

در راستای تحقق توسعه اقتصادی و استقلال فوتبال دستیابی به درآمدهای رایج در فوتبال جهان همچنین بومی سازی الگوهای موجود با استفاده از تعاملات و ظرفیت‌های کشور نخستین جدی‌ترین راهکار عملی است. تامین ظرفیت‌های قانونی با کمک و همکاری مجلس محترم شورای اسلامی در موضوعاتی از جمله حق پخش تلویزیونی، تبلیغات دور زمین، کپی رایت، ظرفیت‌های حوزه فضای مجازی، ارتباطات و دیجیتالی، استفاده مناسب از محتوای رویدادهای ورزشی نخستین گام در مسیر تحصیل بخش قابل توجهی از درآمدهای مشروع و رایج فوتبال به شمار می‌رود که در یک برنامه زمان‌بندی مشخص قابل دسترسی خواهد بود. تلاش حداکثری به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های دیپلماتیک با تعامل نهادهای مرتبط و ارائه برخی راهکارها که درباره آن تحقیق شده در جهت حل مشکل انتقال ارز و دسترسی به سرمایه‌های فوتبال کشور همچنین تقویت تعاملات بین‌المللی در این مسیر و استمرار تلاش‌ها تا تحقق هدف مورد نظر با استفاده از ارتباطات و کرسی‌های اثرگذار موجود بخش دیگری از مشکلات مالی و اقتصادی موجود را در این حوزه حل می‌کند. توجه جدی به ظرفیت بخش خصوصی و بهره‌مندی از مشارکت فعال این حوزه در رویدادهای متنوع فوتبالی علاوه بر مسابقات ملی و باشگاهی از جمله رده‌های پایه، استعدادیابی، جشنواره‌ها و همایش‌ها، فعالیت‌های آموزشی و موارد مرتبط گام دیگری است که در این مسیر نتیجه‌بخش خواهد بود. رویکرد شفافیت به منظور جلب دوباره اعتماد جامعه فوتبال، مخاطبان و فعالان بخش خصوصی به ساختار اجرایی فوتبال کشور از دیگر اقدامات اثرگذار در این بخش محسوب می‌شود که زمینه ساز جلب سرمایه بخش خصوصی خواهد شد. ارائه الگوی مناسب درآمدزایی جهت گسترش فعالیت هیات‌های فوتبال استان‌ها علاوه بر توسعه فراگیر پایدار منجر به حفظ استقلال هیات‌ها و عدم وابستگی در این حوزه می‌شود که توسعه فراگیر و هدفمند اقتصاد فوتبال را در پی خواهد داشت. جلب مشارکت و تعامل با باشگاه‌ها با هدف درآمدزایی و رونق مارکتینگ تبلیغاتی فوتبال ظرفیت مضاعفی در این حوزه ایجاد می‌کند که بر خلاف سنوات گذشته به ارتقای بازاریابی فوتبال باشگاهی کمک خواهد کرد. حاکمیت نگرش همراهی و حفاظت از منافع مشترک در این بخش موجب می‌شود که باشگاه‌ها نه در مقابل که در کنار فدراسیون فوتبال تا تحقق چشم‌انداز اقتصادی مطلوب طی طریق کنند. علاوه بر توسعه فعالیت‌های اقتصادی و افزایش معنادار منافع و درآمدهای فوتبال، بازنگری در هزینه کرد و جلوگیری از اتلاف منابع بخش زیادی از مشکلات اقتصادی موجود در فوتبال کشور را حل می‌کند. اگر همین امروز فوتبال ایران با بحران برخی قراردادهای در سطوح ملی و باشگاهی مواجه نبود شرایط حاد و بی‌سابقه موجود به بدنه نحیف اقتصاد فوتبال تحمیل نمی‌شد.

### برنامه اجرایی:

- تشکیل کمیته عالی اقتصادی فدراسیون فوتبال با حضور متخصصان، فعالان بازار و اقتصاد کشور و کارشناسان توانمند و مجرب به منظور نقش آفرینی هرچه بیشتر بخش خصوصی در مراودات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال ملی و باشگاهی در سال ۱۴۰۰.
- رفع موانع قانونی اختصاص حق پخش تلویزیونی مسابقات و تبلیغات دور زمین همچنین اجرای

قانون‌گیری با تعامل و همکاری مجلس شورای اسلامی، دولت محترم و نهادهای مرتبط در برنامه ۶ ماهه اول فعالیت تا در بودجه ۱۴۰۱ کشور لحاظ شود و دفاع قاطع از منافع باشگاه‌ها و استان‌ها همچنین توزیع عادلانه و شفاف درآمدهای حاصله از این بخش جهت حل مشکلات اقتصادی موجود. (در این بخش هدف فوری جذب اسپانسر برای تیم ملی بزرگسالان و سپس توافق برد- برد با صدا و سیما برای مسابقات لیگ سال آینده است. در قدم بعد و با طمانینه و استفاده از ظرفیت‌های فوتبال، به سمت قانونی شدن حق پخش مسابقات فوتبال و اختصاص بودجه معین با حمایت مجلس شورای اسلامی حرکت خواهیم کرد.)

- اقتصادی‌سازی برند تیم ملی فوتبال ایران پیش از مرحله نهایی جام جهانی ۲۰۲۲ با اجرای برنامه‌های متنوع تبلیغاتی از جمله جشن پیراهن و ایونت‌های مناسب و فاخر بر اساس الگوهای اقتصادی متعارف.

- برگزاری دوره‌های تخصصی اقتصاد فوتبال با حضور مدیران و معاونان اقتصادی باشگاه‌ها و هیات‌های فوتبال در داخل و خارج کشور، معرفی و مراجعه مشاوران اقتصادی جهت توجیه فعالیت‌های اقتصادی باشگاه‌ها و تعامل در تدوین و اجرای برنامه‌های اقتصادی از سال ۱۴۰۰ (این اقدام از شش ماه دوم سال ۱۴۰۱ عملیاتی خواهد شد).

- تاسیس صندوق سرمایه‌گذاری و توسعه اقتصادی فوتبال کشور حداکثر تا سال ۱۴۰۴ (این صندوق به عنوان محلی برای درآمدزایی فوتبال کشور در بخش‌های مختلف به جذب سرمایه خواهد پرداخت).

- اقدام عملیاتی در راستای درآمدزایی از محتوا، مصاحبه‌ها و حاشیه رویدادهای فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در رده‌های ملی و باشگاهی با همکاری بخش خصوصی و تلویزیون‌های اینترنتی در رده‌های ملی و باشگاهی حداکثر از سال ۱۴۰۱.

- افزایش تعداد مسابقات باشگاه‌ها در طول هر فصل با در نظر گرفتن رقابت‌های (اسپانسر محور در تعطیلات نیم فصل و پایان فصل) علاوه بر لیگ برتر، سوپر جام و جام حذفی که موجب افزایش درآمد بازی‌ها خواهد شد، همچنین برگزاری مسابقات و تورنمنت‌های بین‌المللی، ملی و باشگاهی به منظور درآمدزایی مناسب و استفاده از ظرفیت‌های حق پخش، اسپانسرینگ و تبلیغات از سال ۱۴۰۱.

- برگزاری نشست‌های مشترک با سازمان خصوصی‌سازی، سازمان بورس و نهادهای علمی، پژوهشی و اقتصادی به منظور انتخاب مدل خصوصی‌سازی فوتبال کشور بر مبنای الگوهای متنوع موجود در فوتبال جهان از جمله سهامی عام و خاص و مدل تعاونی، نحوه مشارکت در بورس و جزئیات تفصیلی و تدوین برنامه جامع خصوصی‌سازی فوتبال ایران از سال ۱۴۰۰ (این فرآیند تا نیمه سال ۱۴۰۱ وارد فاز عملیاتی خواهد شد).

- توسعه فعالیت بازاریابی و بازرگانی و جلب اسپانسر برای کلیه تیم‌های ملی در رشته‌ها، رده‌های سنی و بخش‌های بانوان و آقایان که در سال‌های اخیر مورد غفلت قرار گرفته است.

- تغییر ساختار بلیط فروشی لیگ‌های فوتبال کشور با توجه به ضرورت حفاظت از منافع باشگاه‌ها، ارائه خدمات مطلوب به هواداران و تقویت نقش‌آفرینی هیات‌های فوتبال در این حوزه.

- سیاست‌گذاری در راستای گسترش فعالیت‌های اقتصادی باشگاه‌ها و هیات‌های فوتبال استان‌ها از طریق کسب و کار مرتبط و فروش محصولات انحصاری.
- توسعه فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزایی هیات‌های فوتبال و پرداخت کمک مالی سالانه به مبلغ ۵۰۰ الی یک میلیارد تومان برای هر استان. با قید این توضیح که با تامین اعتبارات لازم مبلغ ۵ میلیارد ریال به عنوان کف بودجه ثابت کلیه هیات‌ها در نظر گرفته خواهد شد که با تحقق درآمد بیشتر از پیش بینی مورد نظر تا ۷ میلیارد ریال قابل افزایش خواهد بود. با توجه به شرایط خاص فوتبال برخی استان‌ها که به دلیل نداشتن نماینده در مسابقات لیگ برتر فوتبال و فوتسال از درآمد مناسب و کافی برخوردار نیستند، اعتبار ۲ الی ۳ میلیارد ریالی حمایتی ویژه این استان‌ها در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس بودجه سالانه استان‌ها بین حداقل ۵۰۰ میلیون تومان به عنوان تعهد و حداکثر یک میلیارد تومان در صورت تحقق پیش‌بینی می‌شود که ویژه سال ۱۴۰۰ هست و در سال‌های آتی به تناسب میزان تورم و ارتقای سطح درآمدها افزایش خواهد یافت.
- حمایت از برنامه‌های عمرانی استان‌ها در جهت توسعه زیرساخت‌های هیات فوتبال استان به شیوه مشابه ظرفیت‌های بودجه عمرانی FIFA و AFC تا سقف دو میلیارد تومان در سال (در صورت تصویب برنامه)
- ارائه گزارش مشروح و شفاف سالانه مالی از میزان درآمدها و هزینه‌های فدراسیون فوتبال به مجمع عمومی همچنین رسانه‌ها با ذکر جزئی‌ترین هزینه‌ها در هر بخش و در راستای ارتقا کارآمدی فعالیت‌های اقتصادی.
- تلاش در جهت آزادسازی منابع مالی فدراسیون فوتبال ایران در فیفا و AFC تا سال ۱۴۰۱ با استفاده از حداکثر ظرفیت‌های دستگاه دیپلماسی و تعاملات بین‌المللی کشور همچنین استفاده هدفمند و مناسب از کلیه بودجه‌ها و اعتبارات تعریف شده در برنامه‌های پروژه محور فدراسیون جهانی فوتبال. در این بخش مطالعات و ریزنی‌های لازم انجام شده و به لطف خداوند امکان دستیابی به درآمدهای فوتبال کشور وجود خواهد داشت.



### ۳- تقویت نهاد اداره‌کننده فوتبال؛ فدراسیون قدرتمند و شفاف

نخستین گام در مسیر تقویت نهاد اداره‌کننده فوتبال ارتقا جایگاه فدراسیون در ابعاد گوناگون است. کارآمدسازی این حوزه با ارتقا ساختار اداری و دانش نیروهای شاغل، شایسته‌سالاری درگزینش و چیدمان نیروی انسانی و بهره‌وری از فرهیختگان و نخبگان برگزیده کشور، نسل جوان، متخصص و تحصیل کرده خانواده فوتبال تحقق خواهد یافت. علاوه بر ارتقا جایگاه فدراسیون فوتبال با تقویت در حوزه نیروی انسانی نباید فراموش کرد که اداره فوتبال تنها در انحصار مطلق این مجموعه نخواهد بود و بدون نقش‌آفرینی و نظارت فعال باشگاه‌ها، هیات‌ها، اتحادیه‌ها و انجمن‌ها همچنین بخش خصوصی میسر نخواهد شد. نگاه رقابتی به ورود هرکدام از این بخش‌ها، فدراسیون را در اداره فوتبال تنها و ضعیف می‌کند. به این معنی که اگر فدراسیون فوتبال اعضای مجمع، نهادهای مرتبط یا حتی بخش خصوصی را رقیب خود بداند و در همین راستا تن به همکاری و تعامل در مسیر پیشرفت و اعتلای فوتبال ندهد، نمی‌تواند خود را قوی کند. حال آنکه الگوهای موفق اداره فوتبال در جهان نشان دهنده تقسیم کارشناسانه و صحیح وظایف، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها و در عین حال نظارت مستمر و دقیقی است که در نهایت تعالی، توسعه و پیشرفت فوتبال کشور با تکیه بر اتحاد و انسجام بخش‌های مرتبط را رقم می‌زند. فعال‌سازی و تقویت اتحادیه‌های باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان و داوران ازجمله اقداماتی است که در این بخش موجب تقویت و توسعه ساختار نهاد اداره‌کننده فوتبال در کشور خواهد شد. همچنین استقلال و نگاه تخصصی به رشته‌های فوتسال، فوتبال ساحلی و فوتبال بانوان از جمله موضوعاتی است که مغفول مانده و موجب بی‌توجهی به ظرفیت‌های این حوزه گردیده که لازم است مورد توجه جدی قرار گیرد. از سوی دیگر موضوع استقلال فدراسیون که در این برنامه همواره مورد تاکید قرار می‌گیرد به معنی تقابل با قوای داخلی و بی‌توجهی به ظرفیت‌های موجود در راستای توسعه و پیشرفت فوتبال نیست. بلکه هدف قوی‌شدن فدراسیون برای استفاده مناسب از ظرفیت‌های ارزشمند قوای مقننه، مجریه و قضاییه است که در سال‌های گذشته مورد غفلت قرار گرفته و لازم است در این حوزه بازنگری جدی صورت پذیرد. منافع و مصالح دولت‌ها در موارد متعدد اشتراکات گسترده و جدی با رویدادها و تحولات فوتبال دارد که لازم است از این بستر به بهترین شکل و در راستای تامین و تضمین منافع هر دو طرف بهره‌برداری شود. مجلس به عنوان خانه ملت ازجمله نهادهایی است که می‌تواند در جایگاه قانون‌گذاری حامی منافع و حقوق جامعه فوتبال باشد. ظرفیت عظیم و ارزشمند قانون‌گذاری خصوصا در مجلس یازدهم با دغدغه جدی حمایت از توسعه ورزش و استقلال فوتبال همچنین مقابله با فساد، قانون‌گریزی و انحصار طلبی در اداره فوتبال می‌تواند زمینه‌ساز تعاملات و همکاری‌های گسترده‌ای در این بخش باشد. حل مشکلات قانونی از جمله حق پخش، کپی رایت و امکان کسب درآمد مورد نیاز از طریق طرح‌های اقتصادی قابل اجرا با تصویب مقررات لازم ازجمله حوزه‌هایی است که با همکاری مجلس محترم موجب تعالی و پیشرفت فوتبال کشور خصوصا در بعد اقتصادی خواهد شد. قوه محترم قضاییه پیشگام در مقابله با فساد، حمایت از حقوق قانونی و اجرای مطلوب مقررات همچنین نظارت بر حسن انجام وظایف و مسئولیت نهادی مختلف در تعامل نزدیک و سازنده نقش مهمی در حمایت از سلامت فوتبال همچنین فسادستیزی و دستیابی به بخش قابل توجهی از حقوق مشروع و قانونی فوتبال خواهد داشت. زمینه‌های وسیع و گسترده‌ای برای تعاملات در این بخش وجود دارد که لازم است در راستای تقویت نهاد اداره‌کننده فوتبال

در این حوزه بازنگری جدی و رایزنی‌های تاثیرگذار صورت پذیرد. در عین حال شفافیت فدراسیون خود زمینه کارآمدی این نهاد را ایجاد کرد. ذکر این نکته هم لازم است که فدراسیون باید در زمینه قوانین ارتقا یابد و خلاهای قانون در فوتبال کشور با اصلاح مقررات و آیین‌نامه‌ها مرتفع شود.

### برنامه اجرایی:

- تقویت بدنه اجرایی فدراسیون فوتبال، با چابک‌سازی، جوان‌سازی، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در حوزه به‌کارگیری پرسنل و پرهیز از مداخله رانت و روابط در استخدام نیروها. در این بخش هم آموزش ضمن خدمت از اواخر سال ۱۴۰۰ در دستور قرار دارد و هم ارتباط با نهادهای دانشگاهی و آکادمیک برای جذب نیروهای نخبه که در طول سال ۱۴۰۰ انجام می‌پذیرد.
- در پیش گرفتن رویکرد شفافیت و اعتمادسازی که به تشریح در بخش مربوطه بیان خواهد شد و موجب جلب اعتماد عمومی، نهادهای مسئول داخلی و بین‌المللی و در نتیجه ارتقا عملکرد فدراسیون می‌شود.
- کادرسازی از چهره‌های شاخص و صاحب نام فوتبال کشور به منظور کسب تجربه و ارتقای توان مدیریتی و استفاده از گزینه‌های مورد نظر در ساختار اجرایی و کمیته‌های فدراسیون و باشگاه‌ها همچنین معرفی به فیفا و AFC جهت کسب کرسی‌های معتبر.
- هوشمندسازی فعالیت‌ها و کاهش بروکراسی اداری از سال ۱۴۰۰.
- خروج از رویکرد روزمرگی و تقویت برنامه‌محوری با تدوین و ترسیم برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت در هر حوزه و ارائه گزارش مرتبط از پیشرفت برنامه‌ها به منظور ارزیابی تاثیرگذاری فعالیت‌های صورت گرفته و تحقق اهداف مورد نظر در جدول زمان‌بندی.
- حمایت از نقش‌آفرینی و تقویت موضع باشگاه‌ها در اداره سازمان‌های لیگ فوتبال و فوتسال به منظور تامین استقلال این سازمان‌ها و تمرکز فدراسیون روی مأموریت‌های تخصصی مرتبط.
- حمایت از تقویت نقش‌آفرینی هیات‌های فوتبال، توسعه زیرساخت‌ها و تقویت درآمدزایی و استقلال استان‌ها با ارائه راهبردهای بازگانی و بازاریابی و اجرای الگوهای اقتصادی یکپارچه در سراسر کشور. در این بخش هیات‌های استانی به قائم مقام رییس فدراسیون در سطح استان خود تبدیل خواهند شد که دارای اختیارات رییس در سطح استان می‌باشند.
- استقلال حوزه فعالیت فوتسال، فوتبال ساحلی و بانوان با حضور کارشناسان و متخصصین ویژه در هر بخش و شکل‌گیری معاونت تخصصی فوتسال و فوتبال ساحلی علاوه بر معاونت حوزه بانوان.
- ساخت و تکمیل ساختمان جدید فدراسیون فوتبال تا سال ۱۴۰۲.
- ایجاد احساس عدالت در جامعه فوتبال بر مبنای رویه و رویکرد شفاف و اصلاح ساختارها و عملکردها در فدراسیون.
- ایجاد سامانه شفافیت برای کم کردن بروکراسی و اطلاع یافتن افکار عمومی از آنچه در فدراسیون می‌گذرد پس از ۶ ماه.
- اصلاح و تدوین مقررات و آیین‌نامه‌ها برای کاهش بروکراسی و تسهیل امور در حوزه‌های مختلف.
- قاطعیت و ایستادن برای اجرای قانون و جلوگیری از تبعیض.

## ۴- تقویت و حمایت از هیات‌های فوتبال استان‌ها؛ فدراسیون‌های استانی

فدراسیون فوتبال به عنوان حامی اصلی هیات‌های فوتبال در استان‌ها باید گسترش تعاملات کشوری با استفاده از ارتباطات و ظرفیت‌های موجود در قوای سه گانه را در مسیر حمایت همه جانبه از هیات‌های فوتبال استانی دنبال کند.

ارتقا جایگاه و نقش‌آفرینی تاثیرگذار همچنین گسترش و تفویض اختیارات به هیات‌ها به عنوان فدراسیون‌های فوتبال استانی و در راستای توسعه پایدار فوتبال ایران در اقصی نقاط کشور همچنین توجه به عدالت‌محوری در توزیع امکانات از جمله موضوعات مهمی است که منجر به گسترش فراگیر و پایدار فوتبال در سراسر کشور خواهد شد و می‌تواند زمینه تحقق چشم‌انداز مطلوب در این بخش را فراهم سازد. همچنین رئیس هیات فوتبال در این ساختار قائم‌مقام رئیس فدراسیون در هر استان به شمار می‌رود که لازم است از اختیارات گسترده‌تری در حوزه تحت پوشش خود برخوردار باشند.

کمبود بودجه و اعتبارات از جمله مشکلات جدی هیات‌های فوتبال در استان‌ها است که علاوه بر افزایش بودجه سالانه از جانب فدراسیون نیازمند طراحی زمینه ایجاد درآمدهای پایدار مضاعف است. در این بخش برنامه مورد نظر در حوزه فعالیت‌های اقتصادی و خلق ثروت ذکر شده. با این وجود لازم است موضوع تقویت اسپانسرینگ در هیات‌های فوتبال استان‌ها با توجه به ظرفیت‌ها، شرایط و وضعیت هر استان به شکل مجزا مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد و کارشناسان متخصص حوزه اقتصاد و فوتبال با حضور در هر استان به‌عنوان نماینده فدراسیون‌های فوتبال طرح‌های اقتصادی و عملیاتی فراگیر و یکسان همچنین تخصصی و ویژه هر استان را ارائه و مراحل اجرا و تحقق آن به منظور ایجاد درآمد پایدار را دنبال کنند.

### اهداف:

۱- اختصاص اعتبار حداقل ۵۰۰ میلیون الی یک میلیارد تومانی به عنوان بودجه سالانه هیات‌ها ( دو سال اول و افزایش پلکانی در سال‌های آتی) که جزئیات این بخش در قسمت فعالیت‌های اقتصادی به تفصیل بیان شد.

۲- اختصاص بودجه‌های عمرانی و پروژه محور بر اساس الگوهای فیفا و AFC .

۳- فراهم‌سازی زمینه درآمدزایی استان‌ها در حوزه‌های مارکتینگ و اسپانسرشیپ از سال ۱۴۰۱ با ارائه طرح‌های اجرایی قابل دسترس در حوزه اقتصادی همچنین پیگیری، نظرات و همکاری در مسیر اجرای پروژه‌های اقتصادی مرتبط.

۴- گسترش فعالیت هیات‌ها در بخش آموزش و استقلال در برگزاری دوره‌ها و صدور مدارک مربیگری، داوری و مدیریت فوتبال از سال ۱۴۰۱.

-تبدیل شدن هیات‌های استانی به فدراسیون‌های ایالتی با عنوان قائم مقام رییس فدراسیون در هر استان.

## ۵- حرفه‌ای سازی باشگاه‌ها و ارتقای نحوه برگزاری مسابقات

بخش قابل توجهی از مشکلات جاری در باشگاه‌ها مرتبط با فقدان نظام اقتصادی هدفمند و نبود درآمد پایدار همچنین توجیه اقتصادی مناسب است که سرمایه‌گذار بخش خصوصی را از فعالیت در فوتبال حرفه‌ای دور می‌کند. علاوه بر اصلاح ساختار اقتصادی فوتبال کشور که موجب ایجاد تحول اقتصادی در باشگاه‌ها خواهد شد ترسیم نقشه راه با برنامه زمان‌بندی مشخص، مسیر حرکت باشگاه‌های فوتبال ایران در مسیر حرفه‌ای‌سازی را مشخص می‌کند.

حضور نمایندگان فوتبال ایران در لیگ قهرمانان آسیا و ارتقا استانداردهای AFC در هر دوره نشان‌گر نیاز فوری به تقویت ساختارهای اداری، تامین زیرساخت‌های مورد نیاز و اجرای نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای است. در کشورهای صاحب فوتبال جهان چنین الگویی پیاده شده و با مشارکت و تعامل فدراسیون فوتبال، دولت‌ها و باشگاه‌ها نتیجه مطلوب تحقق یافته است. توسعه اقتصادی و ایجاد توازن در بخش درآمد و هزینه‌ها در گام بعدی زمینه تزریق منابع به حوزه زیرساخت‌ها و ارتقا ظرفیت‌های موجود در این بخش را با مشارکت هدفمند بخش خصوصی و ترسیم چشم‌انداز سرمایه‌گذاری مناسب فراهم می‌سازد. تحقق «فیریلی مالی» باشگاه‌ها به عنوان تضمین حرفه‌ای شدن از جمله اهداف بلند مدتی است که با دستیابی به درآمدهای مورد نیاز، تصویب قوانین مرتبط همچنین تعامل همه جانبه دولت و مجلس محترم در طول یک برنامه جامع زمان‌بندی چهارساله اجرایی خواهد شد.

### برنامه اجرایی:

- مشارکت همه جانبه در موضوع درآمدزایی و تبلیغات ورزشی با نقش‌آفرینی باشگاه‌ها و استفاده مطلوب و هدفمند با بهره‌مندی از ظرفیت‌ها همچنین تعاملات موجود در بخش اسپانسرینگ از سال ۱۴۰۱ (در این بخش در فصل آینده فوتبال توافق برد- برد با صداوسیما منعقد خواهد شد و برای سال ۱۴۰۱ زمینه قرار گرفتن حق پخش فوتبال در بودجه ۱۴۰۱ فراهم خواهد شد. هر چند در بودجه سال آینده هم از سوی وزارت ورزش این بخش به صورت کلی در لایحه دولت گنجانده شده است).
- ارتقا شاخصه‌های حرفه‌ای سازی باشگاه‌ها و اجرای فراگیر استانداردهای مورد نظر فیفا و AFC در این حوزه با تصویب و اجرای نظام جامع باشگاه‌داری همچنین اجرای الگوی جامع استاندارد زیرساخت‌ها، امکانات ورزشگاه‌ها و ساختار حرفه‌ای باشگاه‌ها در راستای ارتقای کیفیت مسابقات، احترام و تکریم هواداران و توجه به انتظارات مخاطبان تا سال ۱۴۰۳.
- تعامل با دولت و مجلس محترم شورای اسلامی در رفع مشکلات ساختاری باشگاه‌ها، موانع قانونی،



تقویت و توسعه امکانات و زیرساخت‌ها و استفاده از ظرفیت‌های وزارت ورزش در این حوزه و عملیاتی کردن فرآیند حرفه‌ای شدن و اقتصادی شدن باشگاه‌ها پس از رسیدن به نوع و مدل مطلوب که نقطه آغاز آن دستیابی به حق پخش تلویزیونی و واقعی شدن درآمد محتوای فوتبال و تبلیغات دور زمین خواهد بود.

- اعلام تقویم جامع سالیانه فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در رده‌های ملی و باشگاهی جهت برگزاری منظم مسابقات و گسترش فرصت‌های سرمایه‌گذاری از سال ۱۴۰۱.

- حمایت از نقش‌آفرینی باشگاه‌ها در اداره سازمان لیگ و معرفی نمایندگان مورد تایید باشگاه‌ها در بخش‌های مختلف این سازمان به منظور تعامل در برگزاری رویدادها و مسابقات از سال ۱۴۰۱.

- سازماندهی هدفمند و حمایت از فعالیت باشگاه‌ها در بخش‌های فوتبال پایه، رشته‌های فوتسال و فوتبال ساحلی همچنین فعالیت حرفه‌ای در رده بانوان و تاکید بر ضرورت انجام وظایف محوله به باشگاه‌ها در استعدادیابی و پرورش استعدادها برتر که موجب تقویت تیم‌های ملی، صرفه‌جویی در هزینه‌های نقل و انتقالات و ایجاد ثروت قابل توجهی در این بخش برای تامین منافع باشگاه‌ها خواهد شد.

- تشویق و ترغیب و الزام قانونی باشگاه‌ها به فعالیت مدون و سازمان‌یافته همچنین حرفه‌ای در راه‌اندازی و حمایت از آکادمی‌های فوتبال، استعدادیابی و پیش‌بینی بسته‌های تشویقی مناسب جهت استفاده از محصولات آکادمی هر باشگاه و صرفه‌جویی در هزینه‌ها که با توجه به یافتن استعدادهای درخشان علاوه بر منافع باشگاه‌ها موجب موفقیت و تقویت تیم‌های ملی خواهد شد.

- برگزاری تورنمنت‌های دوستانه بین‌المللی با مشارکت باشگاه‌ها به منظور فراهم‌سازی زمینه‌های درآمدزایی مناسب همچنین بالارفتن تجربه بین‌المللی و آمادگی برای حضور در رقابت‌های آسیایی.

- راه‌اندازی سامانه VAR به منظور کاهش اشتباهات داور و عدم تضعیف حقوق باشگاه‌ها از فصل ۱۴۰۱ بر مبنای برنامه اجرایی عملیاتی پیش‌بینی شده در این بخش.

- تاسیس سامانه برخط نقل و انتقالات مربیان و بازیکنان همچنین صدور مجوز و کارت بازی از این طریق از سال ۱۴۰۱.

- تاسیس سامانه جامع و بانک اطلاعاتی برخط بازیکنان، مربیان، داوران و عوامل مسابقات فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی از سال ۱۴۰۱.

- برگزاری لیگ‌های آماتور و حرفه‌ای فوتبال مجاز (دیجیتال) با هدف ایجاد تفریحات سالم و مرتبط با فوتبال همچنین درآمدزایی برای فدراسیون، باشگاه‌ها و هیات‌های فوتبال. برگزاری لیگ‌های استانی به منظور رونق فوتبال در سطح استان‌ها.

- نظارت و تعامل با باشگاه‌ها و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در تاسیس و تکمیل کمپ‌های حرفه‌ای و مدرن بر اساس استانداردهای روز جهان و در راستای قطع وابستگی به برگزاری اردوهای برون مرزی.

- اجرای جامع طرح بلیط‌فروشی الکترونیک در کلیه ورزشگاه‌ها و مسابقات با ایجاد بستر و زمینه‌های لازم در فرصت باقیمانده از سال ۱۴۰۲.

- اجرای طرح فیریلی مالی (تناسب هزینه و درآمد) باشگاه‌ها منطبق با استانداردهای بین‌المللی در یک برنامه جامع اقتصادی ۵ ساله وابسته به تحقق خصوصی‌سازی، درآمدزایی پایدار و شاخصه‌های مربوطه تا سال ۱۴۰۵.

## ۶- تقویت و ارتقا جایگاه داوری؛ حرکت به سمت داوری حرفه ای

امکانات، دستمزد و جایگاه داوری تناسبی با ظرفیت و استعداد فوتبال ایران در بخش ندارد. ضرورت اشتغال داوران در شغل‌های موازی با داوری ازجمله موضوعاتی است که نشان می‌دهد زندگی یک داور فوتبال، فوتسال یا فوتبال ساحلی از طریق داوری تامین نخواهد شد و در پی آن تمرکز و فعالیت حرفه‌ای در این بخش نیز شکل نمی‌گیرد. علاوه بر تامین مالی داوران که با توسعه منابع و اجرای نظام تحول اقتصادی فوتبال محقق خواهد شد ارتقای برنامه‌های استعدادیابی و آموزشی، تهیه و تدوین بانک جامع اطلاعات داوران به منظور نظارت بر روند فعالیت و پیشرفت داوری کشور ازجمله اقدامات علمی و عملیاتی است که با ترسیم نقشه راه مطلوب اهداف قابل دسترس در این حوزه را محقق می‌سازد.

### برنامه اجرایی:

- افزایش دستمزد داوران فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی همچنین پرداخت به موقع با استفاده از منابع موجود و ظرفیت‌های حوزه اسپانسرینگ در این بخش که متأسفانه به دلیل مشکلات مالی در ادوار گذشته درآمد حاصل از تبلیغات بخش داوران در موضوعات و موارد دیگر هزینه شده است.
- تبدیل داوری به حرفه‌ای مستقل در راستای بهبود کیفیت زندگی داوران به گونه‌ای که نیازمند فعالیت اقتصادی موازی در حوزه‌های دیگر نباشند با افزایش دستمزد، اختصاص بیمه مستمری و بازنشستگی، خدمات درمانی و بیمه تکمیلی و سایر ملزومات مورد نیاز معیشتی از سال ۱۴۰۱.
- تقویت امکانات سخت‌افزاری و استفاده از تجهیزات مورد نیاز جهت ارتقا داوری همچنین تاکید بر ضرورت راه‌اندازی سامانه VAR در کوتاه‌ترین زمان ممکن (فصل ۱۴۰۱).
- برگزاری مستمر دوره‌های داوری به صورت فراگیر و تاکید بر تمرکز زدایی به منظور تقویت داوری در سراسر کشور.
- برگزاری اردوها و دوره‌های داوری داخلی و برون مرزی با حضور داوران برتر فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی کشور.
- دعوت از مدرسین و داوران بزرگ فوتبال جهان جهت برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی از سال ۱۴۰۱.
- تقویت همکاری و رایزنی با کشورهای مجاور جهت مبادله داوران رشته‌های فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در بخش‌های بانوان و آقایان و افزایش فرصت قضاوت داوران در مسابقات رسمی و غیررسمی برون مرزی که موجب ارتقا سطح داوری و کسب تجربه بین‌المللی برای داوران خواهد شد.
- راه‌اندازی سامانه برخط اطلاعات داوران، سوابق، فعالیت و مسابقات در جهت بررسی مستمر شرایط فعالیت و پیشرفت داوری کشور از سال ۱۴۰۱.



## ۷- نظام نوین آموزشی؛ دانش به مثابه قدرت

تقویت تیم‌های ملی، توسعه چرخه مربیگری همچنین ارتقا سطح داوری در فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی بدون تحقق نظام نوین آموزشی فراگیر مقدور نخواهد بود. توسعه و کارآمدی آموزش زمانی تحقق خواهد یافت که در حوزه تربیت نیروی انسانی در بخش‌های مختلف از جمله مربیگری، داوری، مدیریت فوتبال و حتی رسانه‌ها چشم‌انداز مورد نظر از حیث کمی و کیفی تحقق یابد.

وابستگی به دانش مربیان خارجی، ناکارآمدی در تربیت و حتی معرفی مربیان برگزیده به لیگ‌های خارجی، تغییرات پیاپی و متعدد مربیان در رده‌های ملی و باشگاهی، فقدان ثبات در شناسایی، تربیت و معرفی داوران برتر و برگزیده کشور نشان‌گر عدم بهره‌مندی از نظام توسعه یافته و پیشرفته آموزشی در سطوح و رشته‌های مختلف مرتبط با فوتبال کشور است. در این مسیر سرمایه‌گذاری مناسب و بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی، دعوت از مدرسین برگزیده جهان و برگزاری کلاس‌های مستمر بین‌المللی از جمله اقدامات تاثیرگذار با همکاری کنفدراسیون فوتبال آسیا و فدراسیون جهانی فوتبال به نظر می‌رسد. ظرفیت‌ها و ارتباطات گسترده‌ای در این بخش دیده می‌شود که مغفول مانده و تغییر بنیادین نگرش با استفاده از نظرات کارشناسان و صاحب نظران اتفاقات مبارکی را رقم خواهد زد. حضور فعال متخصصین، مدرسین و کارشناسان خبره موجود در کشور و استفاده از ارتباطات، دانش و تجربه این جمع زمینه توسعه و تحول فعالیت‌های آموزشی فدراسیون فوتبال را فراهم می‌سازد.

### برنامه اجرایی:

- توسعه فعالیت‌های آموزشی علاوه بر حوزه مربیگری و برگزاری دوره‌های تخصصی در شاخه‌های تنظیم قرارداد و آشنایی با مقررات حقوقی ویژه مدیران باشگاه‌ها و متولیان بخش حقوقی، دوره‌های فعالیت اقتصادی در فوتبال ویژه مدیران و معاونان اقتصادی باشگاه‌ها، استانداردهای فرهنگی و مسئولیت‌های اجتماعی، شاخصه‌های فعالیت رسانه‌ای در فوتبال، اصلاح و ارتقا زیرساخت‌ها و امکانات ورزشگاه‌ها، ترویج الگوی نوین حوزه مشوقین و هواداری فوتبال.
- تاسیس و راه‌اندازی مرکز علمی تحقیقاتی و پژوهش‌سکده توسعه و پیشرفت فوتبال ایران همچنین مرکز توسعه علوم مربیگری فوتبال با مشارکت کمیته‌های آموزش و جوانان همچنین اتحادیه مربیان و مراکز علمی و دانشگاهی مرتبط به منظور اجرای الگوی پیشرفت منطبق با استانداردهای FIFA و AFC و با استفاده از نمونه‌های موفق بین‌المللی تا سال ۱۴۰۲ و دریافت مجوز و فراهم‌سازی مقدمات تاسیس دانشگاه جامع علمی کاربردی فوتبال ایران تا سال ۱۴۰۴.
- تاسیس کتابخانه جامع و آرشیو اطلاعات فوتبال ایران تا سال ۱۴۰۱.
- تقویت نقش هیات‌های فوتبال در برگزاری دوره‌های آموزشی و تربیت مدرسین توانمند با هدف تمرکززدایی و استقلال استان‌ها در حوزه آموزش از سال ۱۴۰۰.
- اجرای دقیق الزامات قانونی مورد نظر FIFA و AFC در حوزه صدور مجوز و کارت مربیگری و جلوگیری از فعالیت مربیان بدون مدارک لازم در رقابت‌ها با همکاری سازمان لیگ از ابتدای فصل آتی.

- اعلام تقویم جامع و سالانه نظام نوین آموزشی با توسعه حوزه مخاطبان و جذب حداکثری جوانان تحصیلکرده و علاقمند به منظور تربیت مربیان و مدیران متخصص جهت نقش آفرینی در آینده فوتبال کشور از سال ۱۴۰۱.
- دعوت از مدرسان، مربیان و کارشناسان صاحب نام فوتبال جهان به منظور برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی در حوزه‌های مربیگری، مدیریت و ... از سال ۱۴۰۰.
- اعزام گروهی مربیان و مدیران به دوره‌های آموزشی حرفه‌ای فوتبال جهان از سال ۱۴۰۰.
- ضرورت ارتقا مدارک مربیان شاغل در لیگ برتر به سطح PRO و الزام کلیه باشگاه‌ها به استفاده از مربی دارای این مدرک همچنین رایزنی با فدراسیون‌ها و باشگاه‌های بزرگ جهان جهت گذراندن دوره‌های کارآموزی استعدادهای مربیگری.
- رایزنی با کشورهای همسایه خصوصاً خاورمیانه و آسیای مرکزی جهت به کارگیری مربیان مستعد فوتبال ایران که موجب ایجاد رزومه و کسب تجربه بین‌المللی شده و می‌تواند زمینه تحقق اهداف پیش‌بینی شده در چشم‌انداز ۱۰ ساله و فعالیت تاثیرگذار مربیان ایرانی در کشورهای آسیایی همچنین سایر قاره‌های جهان را فراهم سازد.
- تدوین و به‌روزرسانی بانک اطلاعاتی علمی- پژوهشی مناسب جهت به‌روزرسانی اطلاعاتی مربیان، مدیران و عوامل فعال در فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی کشور در سامانه آموزشی برخط فدراسیون فوتبال از سال ۱۴۰۱.
- برگزاری همایش بین‌المللی سالانه دانش فوتبال از سال ۱۴۰۱.



## ۸- ارتقا جایگاه و تقویت ارتباطات بین‌المللی؛ دیپلماسی فوتبال

فقدان نفوذ و تعاملات بین‌المللی در سال‌های گذشته خسارت‌های جبران ناپذیری به فوتبال ایران وارد ساخته حال آنکه تجربه نشان می‌دهد در گذشته استفاده از ظرفیت‌های ارزشمند خانواده فوتبال در این حوزه و کارشناسان همچنین متخصصین توانمند شرایط متفاوتی را برای فوتبال کشور در تعامل سازنده با فیفا و AFC همچنین فدراسیون‌های کشورهای مختلف جهان رقم زده است. استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دیپلماسی فوتبال در تعامل نزدیک با وزارت امور خارجه و وزارت ورزش همچنین بهره‌مندی از توان و تجربه متخصصین مرتبط، ظرفیت‌های تازه‌ای را در این بخش ایجاد خواهد کرد که امکان دفاع از منافع فوتبال کشور در تعامل با سازمان‌های بین‌المللی را فراهم خواهد ساخت. همچنین در گام بعدی ارتباط نزدیک و سازنده با فدراسیون‌های فوتبال کشورهای مختلف جهان خصوصاً کشورهای آسیایی و به‌ویژه کشورهای خاورمیانه بسترهای مناسبی برای تقویت همکاری‌ها در زمینه ارتقا توان تیم‌های ملی، برنامه‌های آموزشی، استعدادیابی، فوتبال پایه، پروژه‌های مشترک اقتصادی و موارد مرتبط دیگر ایجاد خواهد کرد.

### برنامه اجرایی:

- تقویت ساختار کمیته و دپارتمان بین‌الملل فدراسیون فوتبال با استفاده از چهره‌های صاحب تجربه و ارتباطات بین‌المللی مناسب و بهره‌مندی حداکثری از روابط موجود در این بخش.
- تقویت جایگاه ایران در کنفدراسیون فوتبال آسیا با کسب کرسی‌های تاثیرگذار با اعزام نمایندگان مسلط به زبان انگلیسی و آشنا به ساختار AFC در راستای تاثیرگذاری و اعمال سیاست‌ها همچنین اتخاذ تصمیمات حافظ منافع فوتبال ایران در آسیا
- توسعه دیپلماسی فوتبال با تکیه بر گسترش ارتباطات برون‌مرزی و تاکید بر ضرورت تقویت تعامل با کشورهای آسیایی خصوصاً همسایگان ایران در منطقه خاورمیانه و آسیای میانه همچنین تقویت همکاری‌های سازنده در این بخش و معرفی سفیران فوتبال ایران جهت تقویت تعاملات بین‌المللی.
- برگزاری مسابقات و تورنمنت‌های بین‌المللی ملی و باشگاهی با تعریف توجیه اقتصادی مناسب و افزایش درآمدزایی در این بخش.
- انجام اقدامات مقدماتی مورد نیاز و تامین زیرساخت‌ها به منظور ترسیم چشم‌انداز بین‌المللی قابل تحقق از جمله دستیابی به میزبانی رویدادهایی همچون مسابقات قهرمانی نوجوانان، جوانان و زیر ۲۳ سال قهرمانی فوتبال آسیا، مسابقات قهرمانی فوتسال و فوتبال ساحلی قهرمانی آسیا و جام جهانی جوانان در نخستین گام همچنین ایجاد زمینه لازم برای دریافت میزبانی جام ملت‌های آسیا در ادوار آتی.
- ارائه طرح‌ها و پیشنهادات کاربردی و کارشناسی قابل اجرا به فیفا و AFC جهت تقویت جایگاه و نقش فدراسیون فوتبال ایران در سطوح بین‌المللی.
- شکل‌گیری کارگروه حقوق بین‌الملل فدراسیون فوتبال با هدف ارائه مشاوره و تعامل نزدیک با باشگاه‌ها در مسیر حفاظت از منافع بین‌المللی فوتبال ایران در دعاوی حقوقی و دادگاه‌های بین‌المللی.
- تقویت تعامل در حوزه نایب رئیسی کنفدراسیون فوتبال آسیا و استفاده از ظرفیت‌های منطقه کافا همچنین تلاش در جهت ارتقا سطح کیفی و کمی رقابت‌های این منطقه و برگزاری مسابقات کافا رده بزرگسالان با اهداف فنی و اقتصادی.

## ۹- مسئولیت‌های اجتماعی فوتبال؛ از فوتبال لذت ببریم

ماموریت مورد نظر فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا در بخش مسئولیت‌های اجتماعی که مرتبط با دغدغه‌های فرهنگی کشورمان قابل تعریف است تاکنون مورد غفلت جدی قرار گرفته و عملاً در این بخش اقدام موثری صورت نپذیرفته است. سازماندهی فعال و موثر این بخش در باشگاه‌ها و هیات‌های فوتبال با ارائه برنامه اجرایی و زمان‌بندی همچنین ترسیم اهداف و چشم‌انداز مورد نظر زمینه‌ساز تحول جدی در این بخش خواهد شد.

تقابل با چالش‌ها و ناهنجاری‌های فرهنگی ازجمله مسئولیت‌های اجتماعی جدی فدراسیون فوتبال است. ترویج و تبلیغ انسجام و اتحاد ملی، ارائه الگوهایی جوانمردانه و شایسته همچنین استفاده از نمونه‌های اجرایی کانون‌های پیشرفته هواداری با تعریف تعاملات و مشارکت‌های اقتصادی، فن‌شاپ‌های باشگاهی و فرهنگ حمایت هوشمندانه از تیم محبوب می‌تواند اتفاقات متفاوت و موثری را در این بخش رقم بزند که فضای فرهنگی حاکم بر فوتبال کشور را دگرگون سازد.

الگوپردازی جامعه جوان و خصوصاً تاثیرگذار این الگو در فرهنگ خانواده‌های ایرانی از جمله موضوعات و شاخصه‌های مهمی است که میزان اهمیت نقش آفرینی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی فوتبال را به خوبی نشان می‌دهد و غفلت در این حوزه به هیچ وجه جایز به نظر نمی‌رسد. احساس مسئولیت هوادار در قبال رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌هایی که ممکن است منافع باشگاه و در پی آن منافع خود هوادار را با تهدید مواجه سازد رویکرد متفاوتی در این بخش رقم خواهد زد.

### برنامه اجرایی:

- تشکیل اتاق فکر مسئولیت‌های اجتماعی فوتبال با حضور متخصصین و کارشناسان حوزه علوم اجتماعی، فرهنگی و خانواده و با هدف کاهش آسیب‌ها، تنش‌های زیان‌آور حوزه هواداری، بازنگری در ادبیات عوامل و دست اندرکاران فوتبال و رفع ناهنجاری‌های مرسوم موجود در حوزه فرهنگی از سال ۱۴۰۰.

- الزام باشگاه‌ها به فعال‌سازی بخش مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی بر اساس استانداردهای تعریف شده بین‌المللی و برگزاری نشست‌های مشترک عملیاتی اجرایی با محوریت کمیته مسئولیت‌های اجتماعی فدراسیون فوتبال در راستای تعیین شاخصه‌ها و اقدامات اجرایی مشترک در حوزه‌های تبلیغاتی، رسانه‌ای و اطلاع‌رسانی همچنین هواداری و برگزاری الزامی دوره‌های مورد نیاز آموزشی در این بخش از سال ۱۴۰۱.

- سازماندهی ساختار کانون‌های هواداری با رعایت استانداردهای تعریف شده در این حوزه و رویکرد فرهنگی متناسب با چشم‌انداز مورد نظر.

- توسعه زمینه تعاملات اقتصادی هواداران و باشگاه‌ها به منظور تعریف منافع مشترک در این زمینه و تقویت رابطه حرفه‌ای هوادار و باشگاه.

- تقویت زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی ورزشگاه‌ها همچنین تسهیل ورود و حضور هوادار در ورزشگاه در جهت کاهش آسیب‌ها و ناهنجاری‌های موجود.

- تلاش در مسیر امن‌سازی فضای ورزشگاه‌ها و تحقق چشم‌انداز مورد نظر فیفا و AFC جهت ورود بانوان به ورزشگاه‌ها در محیطی امن و تفکیک شده با رعایت شئونات مورد نظر.
- استفاده از سرمایه اجتماعی فوتبال در حوزه فرهنگ‌سازی، گسترش فرصت‌های سرمایه‌گذاری و بازاریابی همچنین تقویت تعاملات و ارتباطات داخلی و بین‌المللی.
- توسعه فعالیت‌های خیرخواهانه و فرهنگ‌ساز با استفاده از بسته‌های تشویقی از جمله بخشش‌های مالیاتی، تخفیف‌های مالی و اقتصادی باشگاه‌ها و هیات‌های فوتبال استان‌ها از سال ۱۴۰۱.
- اجرای طرح انتخاب کانون و هوادار برگزیده به منظور تشویق و ترغیب فوتبال دوستان به رفتارهای حرفه‌ای و شایسته همچنین لذت بردن از فوتبال از سال ۱۴۰۰.



## ۱۰- رسانه، شفافیت و الگوی اتاق شیشه‌ای

جلب اعتماد نخستین گام در مسیر ایجاد تعامل و مشارکت فعال بین نهاد اداره‌کننده و مخاطبان همچنین اهالی فوتبال است. علاوه بر تعامل دوجانبه، شفافیت و اجرای الگوی اتاق شیشه‌ای مهمترین گامی است که موجب خواهد شد فوتبال دوستان نسبت به تصمیمات و اقدامات فدراسیون فوتبال خوش بین باشند. این اعتماد در قبال یک نهاد شفاف و پاسخگو منجر به توسعه و توفیق فعالیت‌ها و اقدامات در حوزه‌ها و زمینه‌های مختلف از جمله فعالیت‌های اقتصادی و تبلیغاتی خواهد شد. الگوی اتاق شیشه‌ای به رسانه‌ها و جامعه فوتبال فضا می‌دهد مسیر تحقق وعده‌ها و دستیابی به اهداف تعیین شده را طبق جدول زمان‌بندی دنبال کنند و ناظر بر عملکرد نهاد اداره‌کننده فوتبال کشور باشند.

پنهان‌کاری، سانسور و انحصار خبری مانع از تحقق الگوی اتاق شیشه‌ای خواهد شد، اقدامات و فعالیت‌های فدراسیون را در سایه و دور از فضای شفافیت قرار می‌دهد همچنین به اعتماد رسانه‌ها و مخاطبان آسیب جدی وارد می‌سازد. بر همین اساس تعامل نزدیک، گسترده و سازنده با رسانه‌ها در راستای انعکاس مطلوب، جامع و دقیق اخبار فدراسیون از نخستین گام‌های تحقق این هدف به شمار می‌رود. شفافیت و اعتماد متقابل موجب تقویت اتحاد و انسجام اهالی فوتبال در مسیر تحقق اهداف و چشم‌انداز مورد نظر و از سویی پیشگیری از وقوع فساد و انحراف در این مسیر خواهد شد.

### برنامه اجرایی:

- تقویت و فعال‌سازی مجدد جایگاه کمیته رسانه‌ای فدراسیون فوتبال با حضور نمایندگان رسانه‌ها و با هدف تعامل همه جانبه شفاف و حرفه‌ای در مسیر جذب حداکثری مخاطبان و اعتمادسازی مجدد نسبت به نهاد اداره‌کننده فوتبال کشور از سال ۱۴۰۰.

- ارائه گزارش تفصیلی فصلی شفاف منطبق با برنامه‌ها و اهداف مورد نظر توسط رئیس و سایر مسئولین و ارکان فدراسیون فوتبال از سال ۱۴۰۰ بر مبنای اجرای سیاست اتاق شیشه‌ای با تاکید بر ضرورت شفافیت در عملکرد فدراسیون فوتبال.

- مبارزه گسترده و همه جانبه با فساد، تبانی، شرط‌بندی و دلالی غیرقانونی با استفاده از کلیه ظرفیت‌های قانونی کشور و تعامل دستگاه‌های اطلاعاتی و امنیتی به منظور پاکسازی و سالم‌سازی فوتبال کشور.

- تقویت تعامل و همکاری همه جانبه با رسانه‌ها به منظور اطلاع‌رسانی شفاف و دقیق در خصوص فعالیت‌های بخش‌های مختلف فدراسیون فوتبال و تیم‌های ملی و توجه جدی به اصل پاسخگویی و انتقادپذیری در راستای ترمیم نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت.

- هوشمندسازی و ثبت اطلاعات خبرنگاران در سامانه جامع از سال ۱۴۰۰.

- استفاده از نیروهای متخصص و توانمند حوزه رسانه در فعالیت‌های مرتبط با اداره فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و

تیم‌های ملی.

- حمایت از درآمدزایی و تقویت اقتصاد رسانه‌ها با بهره‌مندی از ظرفیت‌های حوزه اسپانسرینگ در فوتبال و حامیان تجاری همچنین بنگاه‌های اقتصادی طرف قرارداد با این فدراسیون.

# فوتبال فردا را باهم بسازیم



فوتبال ایران در کجا ایستاده است؟ فوتبال ایران به کجا می‌خواهد برسد؟ فاصله میان موقعیت موجود و موقعیت مطلوب راهی است که همه اهالی فوتبال در کنار هم باید طی کنند. رفتن این مسیر بدون داشتن یک نقشه راه امکان پذیر نیست. این نقشه راه را چشم‌انداز ۱۰ ساله فوتبال ایران تعیین می‌کند. چشم‌اندازی که سوی به نقطه‌ای دارد که همه اهالی فوتبال باید برای رسیدن به آن دست در دست هم بدهند.