



او خنده‌ای کرد و گفت تو جزو معدود افرادی هستی که با پیشنهاد وزارت نفرات دیگری را معرفی کردی. من به او گفتم در حوزه ورزش و مدیریت همه تلاشم را برای تحول می‌گذارم. امروز هم نگاهم به ورزش، نگاه جاری نیست و نگاهم زیربنایی‌تر از گذشته است. البته زیربنایی نه به مفهوم ساخت‌وساز، به مفهوم اداره و جریان حکمرانی است. جریان حکمرانی در ورزش آسیب دیده و علتش هم تکثر آدم‌هایی است که آمده‌اند و رفته‌اند و بخشی هم به خاطر اینکه وزارت جوان است. درست است که قبلاً سازمان تربیت بدنی داشتیم اما اداره وزارتخانه با سازمان کمی فرق دارد. قبلاً سازمانی بوده که رسماً به مجلس پاسخگو نبوده اما حالا برای جزء جزء اتفاقات باید به نمایندگان مردم پاسخ داد. جریان حکمرانی در این بخش است. از طرف دیگر ورزش دنیا در حال تحول است و مخاطب پذیری‌اش را بیشتر می‌کند، جوان‌ها را بیشتر جذب می‌کند، تلویزیون، رسانه، اقتصاد و متأسفانه سیاست را به طرف خودش می‌کشد. جریان روسیه و بلاروس را ببینید که معنای واقعی ورود سیاست به ورزش را می‌دهد.

#### مشخصه سیاست‌های رئیس جمهوری و

نقاط مشترک شما با او چه هست؟

بحث رئیس جمهوری موضع عدالت است و قانون. اگر همین دو کلمه یعنی قانون و عدالت در ورزش اجرا شود خیلی از مشکلات ما حل می‌شود. قانون و عدالت اصلی‌ترین چالش‌ها در ورزش است. مهم‌ترین بحث از روز اول در وزارتخانه الزامات و تمکین به قانون است. اول هم باید از وزارتخانه شروع کنیم و بعد در حوزه‌های دیگر ورزش. عدالت یکی از بحث‌های مدنظر رئیس جمهوری است.

#### کجا نمود پیدا کرده؟

عدالت در معمولی‌ترین وضع، توازن منطقه‌ای موضوع زیرساخت‌های ورزشی است. عدالت درباره انتخاب ورزشکار و بی‌عدالتی‌هایی که داریم. خیلی از موضوعات در حوزه عدالت به قانون برمی‌گردد، اگر ما قانون را درست اجرا کنیم، بخشی از عدالت در آن مستتر هست. بنابراین باید در شیوه حکمرانی تجدیدنظر کنیم، روش‌ها را جوان کنیم. معتقدم خیلی وقت‌ها وقتی جوانی می‌آید یعنی باید نگاه‌ها را جوان کنیم. در مجموعه‌ای که خواهد چوری حرکت کند که یکسری افراد بی‌اثر به آن چسبیده باشند، بزرگ‌ترین عارضه ورزش ماست. البته ورزش جذابیت‌های خاص خودش را دارد و بخشی از چسبندگی به خاطر جذابیت ورزش، نشاط و انرژی مثبت در ورزش است و خیلی‌ها دوست دارند در آن باشند و دیده شوند. مشکل ما هم در ورزش این است که هم شهرت است و هم نان. من همیشه گفته‌ام که بحث نام و نان یکی از عارضه‌های ورزش است. اشکالی ندارد اگر کسی دنبال دیده شدن است و

**وقتی ایشان پیشنهاد دادند اول خواستم که اگر می‌خواهد کسی از دولت را حفظ کند، کیومرث هاشمی وزیری که ۱۰ ماه آمده را در وزارت حفظ کند، بعد هم برای تغییرات ۶-۷ نفر را معرفی کردم. او خنده‌ای کرد و گفت تو جزو معدود افرادی هستی که با پیشنهاد وزارت نفرات دیگری را معرفی کردی. من به او گفتم در حوزه ورزش و مدیریت همه تلاشم را برای تحول می‌گذارم**

اقتصاد، اتفاقاً توصیه می‌شود اما در چهارچوب. در چهارچوب‌های قانونی و اینکه کسی حقش هست. واقعیت این است که اگر اقتصاد را از ورزش جدا کنیم، توسعه و پیشرفت آن خیلی کند می‌شود. بنابراین یکی از بحث‌های من اقتصاد ورزش است. باید به مردم گزارش دهیم که اقتصاد می‌تواند به ورزش کمک و ورزش را متحول کند، حتی در ورزش همگانی. اگر مدیر کارخانه ما بداند و به حضور کارگزارش در فضای ورزش همگانی کمک کند، راندمان کارگر به مراتب بالا می‌رود و کارخانه هم کاهش سانس خواهد داشت. ذهن و بدن آماده هم می‌تواند در تولید، اثر مثبت بگذارد و هم فضا را شاداب کند. به هر شکل شما ببینید همه رفتارهای ورزش می‌تواند اثرات جانبی اقتصادی خوبی داشته باشد، چرا از این فرصت استفاده نکنیم و به آن توجه نداشته باشیم؟ به هر حال اگر این مراحل را درست بچینیم در ورزش قهرمانی و یک مرحله بالاتر حرفه‌ای، کارکرد بهتری می‌توانیم داشته باشیم و در آینده پله پله و همگام با هم و موازی جلو برویم و در نهایت به صورت یک جریان همگرایی دربیاید تا درهم تنیده شود. مشکل ما این است که هر کدام از ابعاد کار رشته‌ای است و کلاف سردرگم. باید آن را درهم تنیده کنیم با مشخصات مهندسی و نتیجه محوری که بازگشتش در جریان حکمرانی، نشاط، سلامتی و کیفیت زندگی مردم و امید به زندگی شود.

این کلاف که گفتید توصیف از شرایط مدیریتی ورزش است درست است؟ مدیریت سردرگم ورزشی است

این اقتصاد ورزش ظاهراً یکی از چالش‌های شما بعد از حضور در وزارت ورزش بوده است. یکی از مسائل مهم برای شما که روی آن تمرکز داشتید مسأله ورزشگاه آزادی بود که باید سریع آماده می‌شد اما هنوز کامل نشده و بودجه زیادی صرف شده و بخشی از آن مشکل اقتصادی است.

دقیقاً همین است وقتی شما آن اغتشاش رفتار را

در حکمرانی داشته باشی از حاکمیت و دستگاه‌ها نمی‌توانی پشتیبانی درستی دریافت کنی، یا درست و بجا هزینه شود در زمان بندی خاص و چهارچوب‌های تدوین شده مرتب. من قبل از انقلاب را کار ندارم، اما بعد از انقلاب خواستیم در حوزه زیربنای تغییراتی بدهیم و این تغییرات تنها به روز شدن چمن زمین‌ها نیست، این طور نیست که فضای عمومی سالن‌ها و استادیوم‌های ما خوب شود. انتظار از ما این است که متناسب با متد روز دنیا کار کنیم. ما در قسمت معماری زیباشناسی، حجم، رنگ، تنوع و استانداردهای روز دنیا کار کنیم. به هر حال ما میزبان مردم هستیم. دستگاه ما باید قبول کند که در سال میزبان ده‌ها میلیون نفر در سالن‌ها و استادیوم‌هاست. بنابراین ما با مخاطب سروکار داریم و باید شأن آنها را حفظ کنیم. شأن مخاطب ما این است که در فضایی که دولت برایش تدارک دیده احساس غرور کند، احساس کند سرزمینش به معماری، رنگ، فرهنگ و دیسپلین و چهارچوب‌ها توجه می‌کند. آن وقت تماشاگر شما می‌شود تماشاگر قانون پذیر، و قانون‌گریز نمی‌شود. تماشاگر در چهارچوبی قرار می‌گیرد که صدلی‌اش مشخص است، زیر پایش تمیز است گیتش مرتب است و با تکنولوژی روز بلیت می‌گیرد. وقتی شما به او احترام می‌گذارید، او هم به شما احترام می‌گذارد. او پول خرج می‌کند.

این مسائلی را که شما می‌گویید رسانه‌ها قبول دارند. بخش بزرگ مشکلات حل نشده مدیریتی است تا بودجه و وضعیت کشور. برای حل این مشکلات فوتبال، فشار فیفا و خارجی هست، اما حتی در یک استادیوم ندیدیم مشکلات حل شود. ظاهراً راه‌های برای حل آن وجود ندارد.

بخشی به این برمی‌گردد که ما الزامات و فضای مورد نیاز و خواسته‌های ورزش فدراسیون‌های جهانی را تدارک ندیدیم. تدارک، تنها داشتن استادیوم نیست بلکه باید آدم‌هایی که این موازین را رعایت کنند آموزش دهیم. باید نگاه مدیریتی تغییر کند و از رفتارهای دم‌دستی پرهیز شود. باید بلندمدت به موضوعات نگاه و متناسب جوانسازی کرد. نیروهای خلاق آورد تا چهارچوب‌ها را با وضع موجود تطبیق دهند و بعد از آن تعهد بدهیم که ما می‌توانیم لیگ برتر داشته باشیم و تا دسته سه و پایه برویم. مدارس ورزشی را ببینید کلی خانواده‌ها خرج می‌کنند اما نتیجه‌اش، نتیجه واقعی است؟ ما ۳۳ هزار دبیر ورزش داریم که همه آنها کارشناس ورزش و کارشناس ارشد هستند و خیلی‌ها هم PhD. پس ما در حوزه علم مشکل نداریم. با نیروی متخصص مشکل نداریم. مشکل ما این است که باور نکنیم اجتهاد فردی نداشته باشیم. ما اگر علم یاد گرفتیم باید در چهارچوب‌ها قدم بزنیم و حرکت کنیم. قرار نیست با ترسحات فکری خودم کار کنم. بنابراین وقتی ذهن تنظیمی داشته باشی می‌توانی به هدف