

گفت‌وگوی «ایران» با سید مصطفی هاشمی طبا

از سیاست و اقتصاد تا فرهنگ و ورزش

اول باید

ایران را حفظ کنیم

گفت‌وگو

سیامک رحمانی - حامد جبرودی / شاید کسی که به صورت حرفه‌ای و در رده بالا در قسمت‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و هنری و حتی ورزشی فعالیت کرده باشد، به تعداد انگشتان یک دست در کشور وجود نداشته باشد اما این همه را می‌توان در کارنامه سید مصطفی هاشمی طبا جست‌وجو کرد. کسی که در سال ۱۳۵۸ در فیلم سینمایی «جنگ اطهر» بازی کرد و همبازی فرامرز قریبیان شد. با این حال، مسیر او در ادامه از عالم هنر به سیاست کشیده شد و در سن ۳۵ سالگی و در سال ۱۳۶۰ وزیر صنایع و معادن دولت شهید باهنر شد این مسئولیت را بعد از شهادت محمد جواد باهنر، تا سال ۱۳۶۳ برعهده داشت. هاشمی طبا که کارشناس ارشد نساجی از دانشگاه امیرکبیر تهران و متخصص سیستم اتالیز از سازمان مدیریت صنعتی است، از سال ۶۳ تا ۶۷ مشاور

خیلی از مردم شما را به عنوان یک چهره چند وجهی می‌شناسند. یک مدیر ورزشی، یک مدیر صنعتی و یک چهره سیاسی که حتی در عالم هنرمد دستانی بر آتش داشته است. خودتان دوست دارید با کدام وجهه بیشتر شناخته شوید؟

من فکر می‌کنم اگر من را به عنوان یک آدم قبول داشته باشند، کافی است. اینکه سمت‌ها چه چیزی برای آدم به ارمغان می‌آورد و مردم او را به چه سمتی می‌شناسند، مهم نیست. بلکه اگر احساس کنند یک آدم خودش است و دارد صادقانه زندگی می‌کند این برای من از همه چیز مهم‌تر است. من علاقم متفاوت بوده است، ورزش از کودکی با من بوده و از بچگی در مدرسه و سپس در دانشکده ورزش می‌کردم. بعداً هم که سمت‌های مدیریتی ورزشی پیدا کردم، ورزش را همیشه به عنوان یک عشق دنبال کردم. اما آن چیزی که برای من جدی بوده در جامعه، بحث سازندگی و مهندسی بوده است و با اینکه نمرات بالا را در کنکور رشته‌های اقتصاد و حقوق در دانشگاه به دست آوردم ولی به پلی تکنیک رفتم و فکر کردم که اگر مهندس شوم بهتر است. بنابراین از جنبه اجتماعی، من بیشتر به مهندسی گرایش دارم ولی از لحاظ شخصی، عشقم ورزش بوده است.

خوبی که می‌کنم اگر من را به عنوان یک چهره چند وجهی می‌شناسند. یک مدیر ورزشی، یک مدیر صنعتی و یک چهره سیاسی که حتی در عالم هنرمد دستانی بر آتش داشته است. خودتان دوست دارید با کدام وجهه بیشتر شناخته شوید؟

من فکر می‌کنم اگر من را به عنوان یک آدم قبول داشته باشند، کافی است. اینکه سمت‌ها چه چیزی برای آدم به ارمغان می‌آورد و مردم او را به چه سمتی می‌شناسند، مهم نیست. بلکه اگر احساس کنند یک آدم خودش است و دارد صادقانه زندگی می‌کند این برای من از همه چیز مهم‌تر است. من علاقم متفاوت بوده است، ورزش از کودکی با من بوده و از بچگی در مدرسه و سپس در دانشکده ورزش می‌کردم. بعداً هم که سمت‌های مدیریتی ورزشی پیدا کردم، ورزش را همیشه به عنوان یک عشق دنبال کردم. اما آن چیزی که برای من جدی بوده در جامعه، بحث سازندگی و مهندسی بوده است و با اینکه نمرات بالا را در کنکور رشته‌های اقتصاد و حقوق در دانشگاه به دست آوردم ولی به پلی تکنیک رفتم و فکر کردم که اگر مهندس شوم بهتر است. بنابراین از جنبه اجتماعی، من بیشتر به مهندسی گرایش دارم ولی از لحاظ شخصی، عشقم ورزش بوده است.

به زرومه شما که نگاه می‌کنیم، حدود ۴۰ سال است که در عرصه مدیریتی ورزش حضور داشته‌اید. یعنی از سال ۱۳۶۵ که رئیس کمیته ملی المپیک شدید تا بعد از سال ۱۳۷۲ رئیس سازمان تربیت بدنی و تا سال ۱۳۸۰ در این سمت بودید. این دوران طولانی که در ورزش حضور داشته‌اید، چطور بوده و چه پروسه‌ای را طی کرده‌اید؟

ما در ورزش با یک برنامه‌ای کار را شروع کردیم. سازمان تربیت بدنی که حالا وزارت ورزش شده، یک سری ادارات کار و یک سری ادارات شهرستان‌ها دارد و کارهای روزمره‌ای که آدم انجام می‌دهد. در مدیریت، اینکه یک کسی پشت میز بنشیند و ببیند که چه اتفاقی می‌افتد، این نقض غرض است و یک مدیریت ساکن است. می‌بیند چه کسی چه کارتابلی می‌آورد و چه می‌شود اما من چون خوشبختانه کمی ذهنم به سیستم‌ها آشناس و پویایی شخصی هم ممکن است داشته باشم، با برنامه وارد سازمان تربیت بدنی شدم. ما اگر نابینم که کارهای معمولی را انجام می‌دهند. به همین خاطر ما باید منشأ تغییر و تحول باشیم. در این شرایط، ما ۵ برنامه طراحی کردیم یکی از آنها، برگزاری لیگ سراسری برای ۱۴ رشته ورزشی بود. چون آن موقع فقط فوتبال لیگ سراسری داشت. دوم، بحث آموزش مربیان در سراسر کشور بود. سوم تست‌های قهرمانی را از سطح کیفی به کمی در کشور تبدیل و استانداردهایش را مشخص کردیم. چهارم اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی را از انتصابی به انتخابی تغییر دادیم و آخرینش هم توسعه امکانات ورزشی در سراسر کشور بود و ما در هر شهری که بیشتر از ۱۰ هزار نفر جمعیت داشت، یک مکان ورزشی مثل سالن احداث کردیم و وقتی در سال ۱۳۸۰ سازمان تربیت بدنی را ترک کردم، بالغ بر ۲۵۰۰ مکان ورزشی اعم از استخر، سالن ورزشی و استادیوم فوتبال تحویل دادیم ولی بعد از من، همه برنامه‌ها به نوعی از بین رفت ولی تعدادی طرح نیمه تمام کامل شد.

پس شما به دوران مدیریت خودتان در سازمان تربیت بدنی، نمره قبولی و مثبت می‌دهید.

هر کسی به مدیریت خودش نمره مثبت می‌دهد و برخی هم ممکن است تواضع داشته باشند و بگویند نه ولی من خودم در این مورد تواضع ندارم و فکر می‌کنم سعی

نخست‌وزیر در امور صنعتی و رئیس ستاد طرح‌های مهم انقلاب اسلامی بود. پای هاشمی طبا که به ورزش نیز نبضت علاقه‌مند بود، سال ۶۵ به مدیریت ورزشی هم باز شد و تا سال ۶۷ ریاست کمیته ملی المپیک ایران را بر عهده داشت. او همچنین در سال ۱۳۷۲ و در دولت دوم مرحوم هاشمی رفسنجانی، رئیس سازمان تربیت بدنی شد و این مسئولیت را تا سال ۸۰ و در دولت اول سید محمد خاتمی عهده دار بود. با اینکه از سال ۷۵ تا ۸۳ نیز دوباره ریاست کمیته المپیک را بر عهده داشت که این حضور ۱۸ ساله او در رأس مدیریت ورزش، منشأ خدمات زیادی شد که همچنان از آنها یاد می‌شود. هاشمی طبا یک‌بار در سال ۱۳۸۰ و یک‌بار دیگر هم در سال ۱۳۹۶ کاندیدای انتخابات ریاست جمهوری شد که رأی نیاورد. با این حال، آنچه از این کارشناس ۷۹ ساله در آذهان عمومی باقی مانده، فردی است با صراحت لجه که بر مسائل مختلف کشور تسلط دارد و سعی می‌کند با انصاف درباره آنها نظر بدهد. مدیری که وقتی پای صحبت‌های او در دفترش نشستیم، تمام دغدغه‌اش حفظ ایران و این آب و خاک بود.

به نظر من تیم‌های ما از نظر مهره نسبت به تیم‌های عربستانی پایین‌تر هستند. وقتی تک بازیکنان را با بازیکنان تیم‌های عربستانی مقایسه کنید، می‌بینید که تفاوت دارند.

بله ولی آرسن ونگر که مورد نظر شما بود، همین تفاوت را بر می‌کرد.

بله ولی نه همیشه به‌علاوه همه مربیان که ونگر نیستند. ما در آن زمان با آقای مصطفوی به دنبال یک مربی خوب از آرتینی به نام آقای دکتر کارلوس بیلاردو برای تیم ملی بودیم ولی نشد. مربی خارجی خوب کار آورده مثل آقای ولاسکو است که در تیم ملی والیبال تأثیرش را گذاشت ولی این طور نیست که ما هر مربی خارجی را که اسم داشته باشد جذب کنیم.

ولی این موضوع را به دخالت تعبیر می‌کردند. بالاخره نمی‌شود که آدم بنشیند و ببیند هر اتفاقی بیفتد. من می‌خواستم این احساس را که کارشان زیر نظر است به وجود بیاورم و گر نه دخالت نمی‌کردم. البته بعضی وقت‌ها با مربیان درباره روش‌های تمرینی صحبت می‌کردیم. یک‌بار هم درباره ارنج تیم ملی فوتبال در بازی با استرالیا، در جلسه‌ای که آقای کاماسی و ذوالفقارنسب و والدیر ویرا سرمربی تیم بودند، صحبت کردیم که هم آقای ویرا و هم آقای ذوالفقارنسب راضی بودند و آقای ذوالفقارنسب گفت بهترین جلسه‌ای بود که داشته است.

اما الان دراگان اسکوچیچ تراکتور را قهرمان کرده و قبل از آن هم برانکو پایه‌گذار قهرمانی‌های پرسپولیس بود.

بله ولی مهره‌هایی که داشته‌اند هم خیلی تأثیرگذار بوده‌اند. مثل بازیکنان خارجی که اسکوچیچ خودش به تراکتور آورد و سه بازیکن هم از پرسپولیس انتخاب کرد. ضمن اینکه خودش هم بسیار شایسته است. من در تحلیلی هم که نوشته بودم، به نظرم فدراسیون فوتبال در حق او خیلی بی‌محبتی کرد. اسکوچیچ در شرایطی سرمربی ما شد که در مرحله مقدماتی جام جهانی، ۴ بازی داشتیم و اگر در یکی از آنها مساوی هم می‌کردیم، اوت می‌شدیم ولی تیم ملی هر ۴ بازی را با مربیگری او برد و در نهایت هم به عنوان تیم اول به جام جهانی صعود کردیم. آیا این مربی که این همه زحمت کشیده بود، پاداشش این بود که برکنار شود؟ در بین مربیان داخلی هم به عنوان مثل آقای تارتار با اینکه مهره‌هایش بازیکنان متوسطی هستند ولی توانست گل گهر را به خوبی هدایت کند. مشکل ما این است که مربیان‌مان را ارتقا نمی‌دهیم. مربی باید خودش یک شخصیت و جست‌وجوگر، تلاشگر و تحقیق‌گر داشته باشد و این احساس را کند که به رتال مادرید همیشه سعی می‌کند بهترین بازیکنان را جذب کند. اینکه هنر نشد گران ترین‌ها را دور هم جمع کنند؟ در مقابل یک مربی مثل آرسن ونگر در آرسنال بود که همیشه سعی می‌کرد از موجودی‌اش استفاده کند. این مربی خیلی مربی بزرگی است تا اینکه ۵۰۰ میلیون دلار بدهند و کلی بازیکن بخرند. یا برای یک پست سه بازیکن می‌خرند که تیم مقابل را خراب کنند.

حالا با تجربه‌ای که دارید، فکری کنید تیم ملی فوتبال باید مربی بزرگ خارجی را تقویت داشته باشد یا با مربی داخلی هم می‌تواند کارش را پیش ببرد؟

مربی بزرگ یعنی چه؟ این یک حرف دهان پرکن است. مربیان هم شرایط مختلفی دارند. شما در سطح اروپا می‌بینید که رتال مادرید همیشه سعی می‌کند بهترین بازیکنان را جذب کند. اینکه هنر نشد گران ترین‌ها را دور هم جمع کنند؟ در مقابل یک مربی مثل آرسن ونگر در آرسنال بود که همیشه سعی می‌کرد از موجودی‌اش استفاده کند. این مربی خیلی مربی بزرگی است تا اینکه ۵۰۰ میلیون دلار بدهند و کلی بازیکن بخرند. یا برای یک پست سه بازیکن می‌خرند که تیم مقابل را خراب کنند.

البته مربی تیم ملی نمی‌تواند این کارها را بکند، چون داشته‌هایش مشخص و محدود است.

بله ولی ما در تیم ملی هم چنین تجربه‌هایی داشته‌ایم. مثل آقای کی‌روش که هول و ولکی او را برای جام جهانی قیل آوردند و ۶ گل از انگلیس خوردیم. تیم ما هیچ وقت گل از انگلیس عقب نیست. واقعاً این طور نیست. کما اینکه ما در جام جهانی ۲۰۱۸ هم با پرتغال و اسپانیا بازی کردیم. تفاوت‌ها اینقدر نیست که شکست سنگینی بخوریم. به نظرم، اگر مربیان داخلی شخصیت خودشان را بشناسند، تیم ملی را می‌توانند هدایت کنند. شما تیم‌های باشگاهیمان را ببینید که مربی از این طرف و آن طرف می‌آوزند و بعضی‌هایشان هم زرومه‌های خوبی دارند ولی نتیجه نمی‌گیرند.

ولی به نظر می‌رسد تصور عمومی هواداران و کارشناسان این است که مربی خارجی بیشتر می‌تواند کمک کند تا در آسیا به موفقیت برسیم.

انگلیس مساوی کند. دو تا تیم دیگر را هم می‌توانستیم ببریم و صعود کنیم. تا حدودی هم این کار را انجام دادیم. در بازی با ولز که سر بودیم و بردیم و بازی با آمریکا هم یک شکست بیخود خوردیم. ما که از آمریکا عقب نیستیم. من فکر می‌کنم اگر اسکوچیچ بود، صعود می‌کردیم.

موضوع استفاده از مربی خارجی یک طرف اما الان سال‌هاست که در ایران یک تورنمنت مهم ورزشی مهم و معتبر برگزار نشده و مشکلاتی مانند ترابری، هتلینگ، فرودگاه و... داریم. در حالی که کشورهای عربی مدیریت این بخش‌ها را هم به خارجی‌ها سپرده‌اند و در ایران هم خیلی‌ها اعتقاد دارند که باید در بخش‌های مختلف از تجربیات مدیران خارجی استفاده کنیم تا استانداردهایمان را بالا ببریم. در ورزش مربی و بازیکنان خارجی آمده‌اند ولی در حوزه‌های دیگر این اتفاق کمتر رخ داده است. شما چنین نیازی را احساس می‌کنید یا خیر؟

ما اول باید درک کنیم کجا نقطه ضعف داریم. تا کمک بگیریم. در این تردیدی نیست. من با حضور مربیان و مدرسان خارجی در ایران هیچ مخالفتی ندارم ولی در شرایطی که بتوانند ورزش ما را ارتقا بدهند. سؤال من این است که در ۸، ۷ سال گذشته چه تلاشی شده که مربیان فوتبال ما ارتقا پیدا کنند؟ اگر می‌خواهیم یک مربی رشد کند، باید کارگاه آموزشی داشته باشیم و دوره ۱۵ روزه‌ای داشته باشند که مربیان خارجی با آنها صحبت کنند و شخصیت و دانش‌شان را بالا ببرند.

مثل دوره شما که دتمار کرامر آمده بود. بله. آدم از این افراد می‌تواند استفاده کند ولی اینکه به مربی مثل مارک ویلموتس پول بدهند که فایده‌ای ندارد. البته دتمار کرامر زمان من نبوده بود. خیلی قبل آمده بود.

الان درباره اینکه کلارنس سیدورف مشاور ورزشی مدیرعامل استقلال شده، چه نظری دارید؟

کار بسیار غلطی کرده‌اند. اصلاً معلوم نیست که چه کار هست این بنده خدا و می‌خواهد که کار کند. اگر این فرد مدیر ورزشی است، بقیه بوق هستند؟! هزار نفر در خود باشگاه استقلال هستند که مدعی چنین سمت مدیریت ورزشی هستند. من که نفهمیدم برای چه سیدورف را آورده‌اند. می‌گویند



الان جام جهانی برای سال ۲۰۲۶ تیمی شده و انتظار جامعه فوتبال این است که تیم ملی به مرحله بعدی صعود کند.

فکری می‌کنید تیم ما با مربیگری امیر قلعه‌نویی بتواند به این هدف برسد؟ من فکر می‌کنم که می‌شود ولی آیا شما می‌توانید تضمین بدهید که اگر مربی خارجی به اصطلاح معروف بیاوریم، صعود می‌کنیم؟ این همان بلایی است که با آوردن کی‌روش سر تیم‌مان آمد. به نظرم ما از گروه‌مان در جام جهانی قبلی می‌توانستیم صعود کنیم. من معتقدم که تیم ملی می‌توانست با

گفت‌وگو

خانمش ایرانی است. خب چه ربطی دارد؟ در این باره منتقدان گفته‌اند که این کار نوعی شوی تبلیغاتی است.

من که نمی‌فهمم این کارها یعنی چه و شوی تبلیغاتی است یا نه ولی به نظر من که ضد تبلیغ بوده و کار حساب نشده‌ای بوده است.

ولی اینکه در حوزه‌های دیگر از نیروهای متخصص خارجی به عنوان مشاور استفاده کنیم، نیاز هست یا خیر؟ صد درصد نیاز است.

کمی ارتباط ما با دنیا قطع نشده است؟ اصلاً ما تقریباً قطع ارتباط کرده‌ایم. همه این تکنولوژی‌هایی که می‌بینید، منشأ آن غرب است. البته غرب نه به معنای جغرافیایی. چون ما مثلاً فکر می‌کنیم کمونیسم شرقی است، در حالی که غربی است. بنابراین از مارکس آلمانی شروع شده است. بنابراین ما باید تکنولوژی‌هایمان را به‌روز کنیم. به‌روز شدن هم یعنی آموختن و نگاه کردن از روی دست دیگران. شما در نمایشگاه‌های بین‌المللی می‌بینید که همه کشورها از همه غرقه‌ها بازدید می‌کنند. من یک نمایشگاهی رفته بودم و دیدم ژاپنی‌ها از یک ماشین سوئیسی عکس می‌گیرند. بعد آن شرکت سوئیسی تبلیغ کرده بود که ببینید ژاپنی‌ها از محصول ما عکس می‌گیرند. اینها تعامل و فکر کردن است. آنها ثابت و دکماتیسست نیستند.

حتی به نظر می‌رسد که محیط‌های آموزشی ما هم در شرایط خوبی قرار ندارد.

محیط‌های آموزشی ما که همه هدف‌های خود را از دست داده‌اند و در رتبه‌بندی‌های جهانی نزول فاحش کرده‌اند. نمی‌شود حقیقت را کتمان کرد و نگفت. باید بپذیریم، فارغ التحصیل‌های ما بجز شمار کمی، بی‌سواد هستند.

البته به غیر از عده کمی که در دانشگاه‌های صنعتی با بنیه‌های قوی تحصیل کرده‌اند.

برخی ژنی هستند. چه مدرسه بروند و چه نروند. علامه جعفری اگر حوزه علمیه هم نمی‌رفت، علامه جعفری می‌شد. علامه طباطبایی به خاطر حوزه رفتنش علامه طباطبایی نشد. اینها آدم‌های ژنی هستند که از خودشان جوشش دارند و جایگاه خود را پیدا می‌کنند. علم‌جو هستند اما وقتی سطح عمومی و متوسط را نگاه می‌کنیم، وقتی توانیم دکنتری را قبول کنیم که فیزیولوژی‌اش ۱۰ شده باشد، آناتومی‌اش ۱۲ شده باشد، دارو شناسی‌اش ۱۱ شده باشد و... این یعنی ۵۰ درصد انسان را بلد نیست. کسی که در دانشگاه دکتر می‌شود، باید همه نمراتش بالای ۱۸، ۱۷ باشد.

اخیراً گزارشی منتشر شده که اوضاع نمرات در امتحان نهایی و حتی کنکور چندان خوب نبوده؛ در این شرایط، افرادی که از همین آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها بیرون می‌آیند، قرار است مسئولیت به عهده بگیرند.

چیزی که من می‌خواهم بگویم این است که اگر به بحث تربیتی دقت کنیم، می‌بینیم که بحث تربیتی مان متأسف با بحث آموزشی مان نیست.

در حالی که تأکید روی مسائل تربیتی خیلی بیشتر بوده است. اتفاقاً من معتقدم در دوره دبستان و دبیرستان به بحث تربیتی توجه جدی نمی‌شود. علوم تربیتی بحث بسیار جدی و گسترده‌ای است.

ما چشم‌اندازها و افق‌های رشد و توسعه ۱۰ ساله و ۲۰ ساله در کشور داشتیم که یکی از آنها هم به سال ۱۴۰۴ منتهی می‌شد. شما خودتان نگاه‌تان نسبت به آینده با این وضعیت چه است؟

برنامه‌ها باید جامع و مانع باشند. یعنی اگر یک برنامه‌ای فقط جامع باشد، معلوم نیست که درست باشد. برنامه‌های ما همه جامع هستند. یعنی تمام تفکرات، ایده‌آل‌ها و آرزوها در آن است اما برنامه باید مانع هم باشد و موجب منع بروز نقصان شود. برنامه باید دارای اولویت باشد. ببیند مسأله اصلی کشور چیست و روی آن پافشاری کند و گرنه به برنامه بگویند عالی است که خاصیتی ندارد. این هم که می‌گویند فلان برنامه ۲۰ درصد اجرا شده، اگر



برای مشاهده متن کامل این گفت‌وگو پارکد فوق را اسکن کنید