

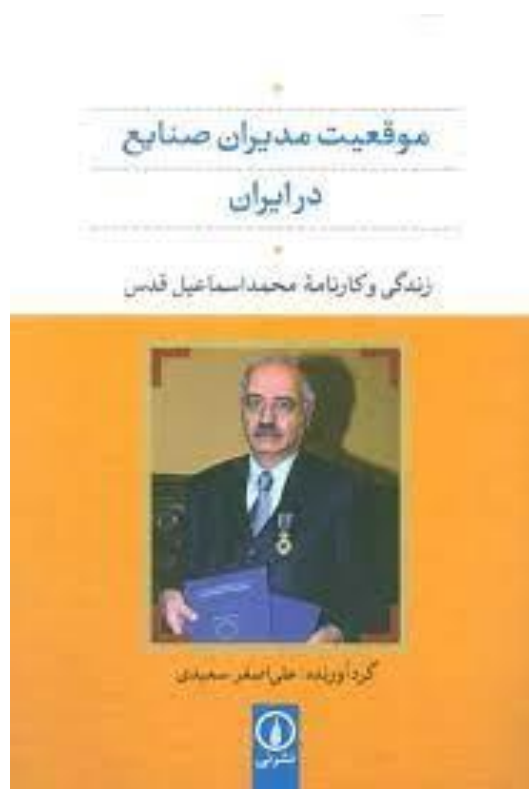
## بچرخون کار<sup>۱</sup>

(نیم‌نگاهی نقادانه به کتاب: زندگی و کارنامه آقای محمد اسماعیل قدس)

عقل بازاری بدید و تاجری آغاز کرد

عشق دیده زان سوی بازار او بازارها

مولانا



<sup>۱</sup> تعبیر زیبای آقای ابطحی درباره ویژگی شخصیتی آقای قدس که در ص ۱۱۹ کتاب آمده است. این تعبیر ناظر بر حقیقت اصطلاح مدیریت می باشد که از ریشه دور عربی است به معنای چرخاندن کار.

## مقدمه

سالهایی است که نام بعضی از کتابها را گذاشته‌ام: *کتابهای رهنم*. یعنی آن کتاب هایی که اتفاقی از راه می رسند و نظم نوشتن و خواندن برنامه‌ریزی شده مرا بر هم می زنند. دو روز پیش کتاب *زندگی و کارنامه آقای محمد اسماعیل قدس* به دستم رسید و کار نوشتن و خواندنم را دچار وقفه کرد. همه چیز را کنار گذاشتم و به آن پرداختم. کتابی که به همت دکتر علی اصغر سعیدی<sup>۲</sup> گردآوری و نشر نی منتشر کرده است.

این کتاب مرا به سالهایی دور برد و گاه اشکی بر چشمانم نشاند. در لابلای سطرهای آن، نوجوانی را دیدم که بیشتر روزها پیش از رفتن به وعده دوم مدرسه، بعد از ناهار روی پله خانه چشمانش را به خطوط کتابی می دوخت و تند تند بیسکویت های پتی مانژ را یکی در پی دیگری در کاسه پر از یخ و نوشابه کانادادرای می زد و رویا می بافت. او همیشه با فریاد مادرش از جا می پرید و فوری آدامس شیکی به دهان می گذاشت و سراسیمه به سوی مدرسه می رفت. در تمام مسیر از خانه تا دم مدرسه، آدامس می جوید و با خود فکر می کرد آخر من کی بزرگ می شوم، دیر شد، آخر من کی جراح مغز و اعصاب می شوم؟...

رویایها دست از سرش بر نمی داشتند تا گردباد انقلاب از راه رسید و تقدیر، تمامی تدبیرهای او را بر باد داد.

تدبیر کند بنده و تقدیر نداند      تدبیر به تقدیر خداوند نماند

کتاب جناب قدس در جان صاحب این قلم، تاسه‌ای (نوستالژیک/دریغناکی) را زنده کرد. کتاب یک آیینه گردید. آیینه‌ای که بخش هایی از تاریخ از یاد رفته اش را به خاطرش آورد. آن نوجوان که اکنون معلم و نویسنده حوزه مدیریت است و کارآفرینی و چه و چه درس می دهد. نگارنده جناب قدس را یکی از *روشنفکران حرفه‌ای*<sup>۳</sup> ایران دانست که رسالتشان این است که تاریخ معاصر کشور را بکاوند تا بفهمند راز خمیازه‌های این گربه پیر *خواب‌آلود* به نام ایران چیست؟ این بازی مار و پله در ذات تاریخ ایران چیست؟....

باری در پایان خوانش کتاب مذکور اندوه ناشی از عقبگرد تاریخی مرا گرفت، برای رهایی از چنگال آن، شعر سپهری را با خود زمزمه کردم که:

---

<sup>۲</sup> دکتر علی اصغر سعیدی یکی از کسانی است که در دهه‌های اخیر زحمات ارزشمندی در ایجاد حافظه برای نظام اجرایی ایران کشیده اند. او با شناسایی و ثبت و خاطرات و مستندات برخی از کارآفرینان دهه‌های پیشین ایران راهی را گشوده است تا جامعه ما بیشتر از تاریخ یاد بگیرد. این راه نیازمند توسعه و تکامل و نوآوری است که امیدواریم رهروانی هر یک قلمی در گرامیداشت کسانی بزنند که به این سرزمین خدمتی کرده‌اند.

<sup>۳</sup> خاکی، غلامرضا (۱۴۰۲) روشنفکری حرفه‌ای، نشر همرخ

و نپرسیم پدرهای پدرها چه نسیمی، چه شبی داشته‌اند.  
پشت سر نیست فضایی زنده،  
پشت سر مرغ نمی خواند.  
پشت سر باد نمی آید.  
پشت سر پنجره سبز صنوبر بسته است.  
پشت سر روی همه فرفره‌ها خاک نشسته است.  
پشت سر خستگی تاریخ است.  
پشت سر خاطره موج به ساحل صدف سرد سکون می ریزد.  
لب دریا برویم.  
تور در آب بیندازیم  
و بگیریم طراوات را از آب.  
ریگی از روی زمین برداریم  
وزن بودن را احساس کنیم

\*\*\*

### مدیریت دانش: وظیفه‌ای برای روشنفکران حرفه‌ای

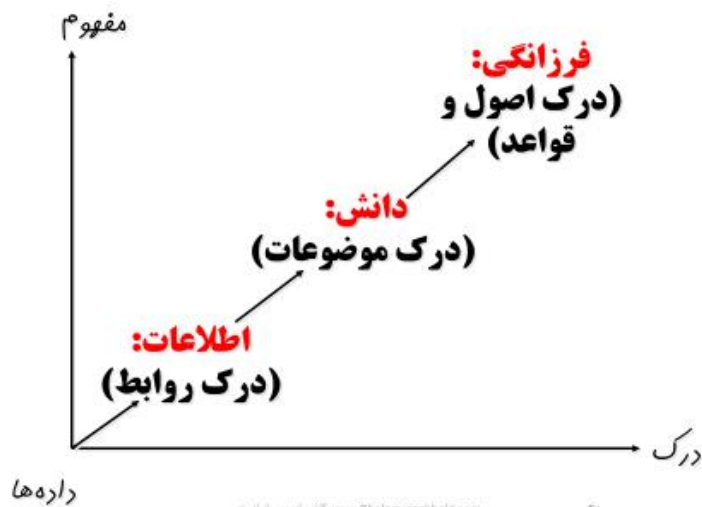
در هر حوزه‌ای تلاش برای مکتوب‌سازی یکی از اجزای گریزناپذیر فرآیند مدیریت دانش است. این کار امکان توسعه تفکر/انتقادی را ممکن می‌کند زیرا در سیالیت فرهنگ شفاهی، مجال درنگ ژرف کمتر است، همین امر موجب می‌شود تا بسیاری از مغلطه‌ها و سفسطه‌ها، شکار ناقدان نشوند و خطاها همچنان تداوم یابند. هر کسی می‌تواند در وضعیت شفاهی در برابر نقد دیگری سفسطه بورزد و به توجیه سخن خود پردازد و بگریزد.

فراگیر شدن مکتوب‌سازی تاریخ شفاهی، جریان مبارکی در جامعه ما ست. این کار را باید به‌رغم دقت و اعتبار پایینی که در تاریخ پژوهی دارد، گام بزرگی در راه ایجاد پیوستگی حافظه تاریخی ایرانیان دانست. البته می‌توان از خاطره‌نویسی فراتر رفت و به تجربه‌نگاری گذار کرد و از تاریخ، آموزه‌هایی استخراج کرد که کارکردشان تبیین رابطه علت و معلولی باشد. آموزه‌هایی که به کار اصلاح حال و آینده بیاید نه فقط بیان آنچه را که گذشت...<sup>۴</sup>

---

<sup>۴</sup> نگاه کنید به کتابهایی از نگارنده به نام‌های: تاریخ‌نگاری و خاطره‌نویسی سازمانی / موردپژوهی سازمانی / موردنگاری و موردکاوی

متاسفانه بسیاری از این نوع تلاش‌های انجام شده در سطح بیان خاطره‌ها باقی مانده‌اند، حتی به سوی تجربه نگاری نیز میل نکرده‌اند تا امکان تولید دانش از آنها فراهم آید.<sup>۵</sup> چه رسد به خلق حکمت سازمانی که برآمده از واقعیت‌های سازمانی ایران باشد. این نکته را در تصویر زیر می‌توان دید:



### اسماعیل قدس از چه با ما می‌گوید؟

کتاب زندگی و کارنامه آقای محمد اسماعیل قدس کتاب ارزشمندی از جنس خاطره نویسی و تجربه نگاری است. این کتاب خواننده را با بخشی از مسیر رشد شغلی و حرفه‌ای یکی دیگر از مدیران و کارآفرینان برجسته کشور آشنا می‌سازد. کتاب سه بخش دارد:

<sup>۵</sup> نک: موردپژوهی، رویکردی برای مستندسازی تجارب سازمانی، از نگارنده  
 - نک: خاطره نویسی و تجربه‌نگاری با رویکرد سازمانی و حرفه‌ای، نشر همرخ

بخش های اول و دوم آن با سبک روایتی نویسنده و دوستانش کوشیده‌اند تا مقطعی از تاریخ یکی از بزرگترین صنایع ایران را گزارش کنند و بگویند که چگونه مدیران شرکت مینو و اجزای سازمانی اش در حدود ۶۰ سال پیش به اهمیت مدیریت نوین در بازاریابی و نقش آموزش در بقا و توسعه شرکت پی برده بودند. آنها در این راه، مسیر دانشگاهی را طی نمی‌کردند<sup>۶</sup> بلکه از روش های نوآورانه عملگرایانه غربی در چارچوب اقتضائات فرهنگ ایرانی بهره می‌گرفته‌اند. آنها افراد شرکت را در تماس و درگیری با واقعیت بازار آموزش می‌دادند نه بازارهای توهمی و آکادمیک که یک استاد می‌تواند روی تابلو تصویر کند. این چنین رویکردی که بی‌گمان ترجمانی از دستاوردهای جهانی آن روز مدیریت بوده است که فرمول یادگیری را از نظر به سوی عمل، منعطف می‌کند و یادگیری را با تامل انتقادی در آنچه که رخ می‌دهد امکان پذیر می‌کند. به قول دلسلی ولینگتون «در حقیقت همه هنر زندگی (شخصی/ کاری)، تلاشی مداوم است برای یادگیری آنچه که نمی‌دانیم از طریق آنچه که انجام می‌دهیم.»...

در بخش سوم کتاب، پیوست های ارزشمندی هست که حکایتگر گرایش مستندساز و اهل ثبت و ضبط از ابتدای تجربه کاری آقای قدس است. (این کار ایشان می‌تواند بسیار آموزنده باشد زیرا به حافظه چندان اعتباری نیست و به قول کنفیسوس، نوشتن با کمرنگ ترین جوهر قابل اعتمادتر از قوی ترین حافظه هاست.)

## تاملات نقادانه

به گمان بنده، کتاب مذکور با وجود نکات ارزشمندی که در آن آمده، اشکالاتی دارد که باید در چاپ بعدی به آن توجه کرد. می‌توان نقد جامع تری از زاویه های ساختاری و محتوایی بر کتاب مطرح کرد اما ویژگی های خاص آن اقتضا کرد که نکته های انتقادی بدون تقدم و تاخر فقط به صورت مجموعه‌ای از بندها عرضه شوند:

- ۱) بهتر بود بر روی جلد کتاب بر حوزه توجه یعنی فروش تاکید می‌شد تا هم انتظار از کتاب به حوزه های دیگر مدیریت کشیده نمی‌شد و هم اهل فروش به آن توجه کنند.
- ۲) دکتر سعیدی بر کتاب پیشگفتاری دارند که در داخل بخش اول آمده است. پیشگفتار ایشان به طور منطقی باید قبل از بخش اول می‌آمد. این پیشگفتار به رغم روشنگر بودن باید به چند نکته در آن پرداخته می‌شد که معلوم نیست چرا استاد بزرگوار به آن توجه نکرده‌اند. نکته هایی مانند:  
(الف) شرح این موضوع که چگونه ایده کتاب شکل گرفت.  
(ب) روش گردآوری توضیح داده نشده.  
(ج) پیشگفتار به خلاصه کتاب تبدیل شده.

---

<sup>۶</sup> البته آن زمان کمتر از دو دهه از شکل گیری آموزش دانشگاهی و حرفه ای مدیریت در ایران نمی‌گذشت.  
نک: واکاوی تاریخی در مدیریت تحول در ایران، از نگارنده، نشر فوژان

د) بیان نشده چرا با وجود این که بر جلد کتاب قید شده زندگی و کارنامه محمد اسماعیل قدس اما فقط به بخش حضور ایشان در شرکت مینو بسنده شده؟ اگر قرار بر این موضوع بوده باید بر روی جلد بر این نکته تاکید می‌شد تا انتظار خواننده، خوانش تمامی سیر کاری جناب قدس نباشد.

ه) میزان نقش دکتر سعیدی در تدوین کتاب مبهم است. با توجه به آنچه در کتاب هست همه مواد تهیه شده و یادداشت‌های دیگران به جناب قدس است.

و)....

۳) برای کتاب بهتر بود در حد چند صفحه برای شرکت مینو تاریخچه‌ای آورده می‌شد تا فضای کتاب بهتر فهم گردد یا حتی نسبت میان خسروشاهی ها روشن می‌گردید. این اطلاعات پراکنده در اینترنت هست و در دیگر کتاب آقای سعیدی درباره خسروشاهی ها نیز موجود است. وجود چند صفحه بویژه برای خوانندگان و دانشجویان ناآشنا بسیار سودمند بود. (هرچند آشکارا پیداست در تدوین کتاب ملاحظات سیاسی (بویژه در مقطع زمانی بیان خاطرات) آگاهانه صورت گرفته و بسیاری از ماجراها ذکر نشده است.)

۴) در بخش اول افزون بر پیشگفتار دکتر سعیدی، مقدمه آقای قدس نیز آمده است که باید چند صفحه‌ای از آن جدا می‌شد و قبل از بخش اول در کنار مقدمه دکتر سعیدی توضیحاتی می‌آمد. در این مقدمه باید درباره نقش خودشان و آقای سعیدی در تهیه کتاب اطلاع رسانی می‌شد. یعنی حدود صد صفحه کتاب از ۴۵۳ بدنه اصلی کتاب که توضیحات جناب قدس درباره سیر زندگی شخصی و کاری اش است در کمال ناباوری بر آن نام مقدمه نهاده‌اند. این عجیب است که موضوع کتاب یعنی زندگی آقای قدس مقدمه نام بگیرد. مقدمه چه چیزی؟! برآستی اگر این مقدمه کتاب است فصل های اصلی آن کدامند؟ (معمولا کلمه بخش برای مواردی است که دربرگیرنده چندین فصل باشد.)

۵) آوردن نامه آقای خسروشاهی در متن اصلی پیوستگی متن آقای قدس را بریده است. این نامه می‌توانست پاورقی یا در پیوست ها باشد. همچنین یادداشت آقای ضیاءبخش نیز در پایان مقدمه آقای قدس آمده، که به طور منطقی باید در بخش دوم کتاب در کنار یادداشت های دیگران می‌آمد اما به خاطر جایگاه سلسله‌مراتبی ایشان، آقای قدس برای او امتیاز ویژه قائل شده و در پایان مطالب خود آورده‌اند. نویسنده با این کار مبنای بخش‌بندی را نقض کرده‌اند. در حالی که ایشان می‌توانست حتی نوشته آقای ضیاءبخش را در ابتدای کتاب و به عنوان یادداشت معرفی یک مافوق بیاورد نه در پایان مقدمه (!؟) خود. هر چند آقای ضیاءبخش در نوشته‌اش بیشتر روش کار خود را توضیح داده‌اند و با تصویری که از نظم و دقت و کاردانی ایشان داده شده، حداقل باید با او کسی مصاحبه‌ای در باره آقای قدس می‌کرد که با هدف کتاب موضوعیت و تناسب می‌یافت. ضعف این مقدمه (!) یا همان بخش اصلی کتاب، قطع شدن نابهنگام آن با یادداشت آقای ضیاءبخش است و مطلب آقای قدس پایانبندی درستی

ندارد. مطلب حالت مصاحبه‌ای دارد که بریده شده باشد. آقای قدس حتی اگر تمایل نداشتند جریانات انقلاب تا قبل از خروج خود از شرکت مینو را توضیح بدهند می‌توانستند با پاراگرافی مانند آنچه آقای فرهد در ص ۱۶۹ یا آنچه آقای خداکرمی در ص ۱۴۷ آورده‌اند بیان می‌کردند که من در تاریخ فلان از شرکت رفتم که شرح ماجراهای آن در حوصله این کتاب نمی‌گنجد.

۶) بخش دوم فقط خاطرات همکاران آقای قدس است که به صورت خام و پردازش نشده در کنار هم آمده‌اند. این بخش می‌توانست حداقل تجزیه شود و در زیر عنوان‌های خاص دسته بندی و تشکرات اولیه آنها حذف می‌شد و با نوعی دسته بندی و جمع بندی تحلیلی، تصویری از آقای قدس را ارائه می‌کرد تا امکان فاصله میان برداشت ایشان از خودشان و دیگران از آقای قدس تحلیل می‌شد. به جای تکرار نام نویسندگان در ابتدا و انتهای یادداشت برای هر یادداشتی بنا به محتوا، می‌شد نامی آورده شود. این بخش را در حقیقت باید خاطراتی از شرکت مینو و آقای خسروشاهی دانست تا شخص آقای قدس. این بخش خود می‌تواند کتاب مستقلی باشد به نام: خاطراتی از شرکت مینو. در لابلای خاطرات کسانی که یادداشت نوشته‌اند نکته‌های جالبی هست که ماهیت آموزه‌ای و درس آموز دارند<sup>۷</sup> و می‌توان از آنها موردنگاری‌های آموزشی به عمل آورد.

۷) بخش سوم که پیوست نام دارد، حاوی مجموعه مستنداتی می‌باشد که پیوندش با مطالب متن در مواردی کدگذاری شده و حکایتگر نظم و جمع آوری مستندات توسط آقای قدس است. این بخش فهرستی جداگانه دارد و معلوم نیست چرا در فهرست اصلی کتاب نیامده. این کار می‌تواند حکایت از تنظیم شدگی آن قبل از کتاب مذکور داشته باشد. یعنی مجموعه‌ای بی‌پیوند اولیه با کتاب بوده که بعد به آن اشاره شده است. این مطالب ۳۴۰ صفحه‌ای پیوست‌ها می‌توانستند در سایت ناشر یا آقای قدس یا ... قرار بگیرند، زیرا بیشتر آنها ارزش تاریخی دارند تا آموختنی مستقیم از آنها بعد از گذشت چند دهه. این کار باعث می‌شد که قیمت کتاب پایین بیاید و دانشجویان نیز بتوانند آن را تهیه کنند، هر چند ممکن است از چاپ کتاب حمایت مالی و بخش زیادی از نسخه‌های آن به طور ویژه خریداری و توزیع شده باشد. بخش‌هایی از این پیوست حداقل می‌توانست حذف و به جای آن چند عکس بیاید.

### سخن آخر

برخلاف باور بسیاری از ناقدان چپ‌گرا، این نوع کتاب‌ها، فقط تطهیر و تقدیس گذشتگان و وابستگان درباری و سرمایه‌داران نیست، بلکه کوششی برای ایجاد حافظه ملی و سازمانی و واقع‌نگاری در فضایی است که در آن بسیاری از تلاش‌ها دیده نمی‌شوند. می‌توانند ترمیم‌گر گسست‌های نسلی امروز در

---

<sup>۷</sup> برای نمونه: ص ۱۴۴ ماجرای نپذیرفتن پارتی بازی در سفر حج، ص ۱۶۶ توصیه به کمک خرجی متناسب برای آبروداری اعزامی‌ها به خارج. پرداخت نکردن پول هزینه نوشابه‌های الکلی در ماموریت‌های خارجی. ص ۱۷۰ ارسال شیر خشک به شیرخوارگاه، ص ۱۸۵ سفارش به داروخانه‌هایی برای تحویل رایگان شیرخشک به فقیران.

جامعه بحرانی ما باشند. امروز روشنفکران حرفه‌ای دانشگاهی و اجرایی چونان جنابان سعیدی و قدس وظیفه‌ای ملی دارند که به تدوین این نوع کتابها همت بیشتر کنند و ناقدان در جهت تکامل این مسیر به سهم خود بکوشند. نسل های هر جامعه‌ای باید بدانند که پیشینیان آنان در مکتب روزگار چه درسهایی آموخته‌اند. هر چند توجه کردن به این درس ها به معنای پذیرفتن هر موضوعی نیست بلکه یعنی باید کارهای انجام شده را ارزشمند دانست و در آنها تامل نقادانه کرد و سخن رفتگان به آیندگان را از زبان برتولت برشت شنید که می گوید در قضاوت نسبت به ما از یاد نبرید که: « شما از دل توفانی بیرون جهیده‌اید که ما را بلعیده بود، وقتی از ضعف‌های ما حرف می‌زنید یادتان باشد از زمانه سخت ما هم چیزی بگوئید.»

آری، ممکن است چرخاننده چرخ ها، گاه کند بوده باشند و گاهی نیز چرخ را به راه هایی برده باشند که نباید، اما هر چه بوده‌اند، حرکت کرده‌اند و اهل ماندن نبوده‌اند تا مرداب شوند.

**هیجدهم اسفند ۱۴۰۲<sup>۸</sup>**

**غلامرضا خاکی**

---

<sup>۸</sup> جالب است که یادداشت‌م همزمان شده با روز استخدام نویسنده کتاب در ۱۸ اسفند ۱۳۵۲