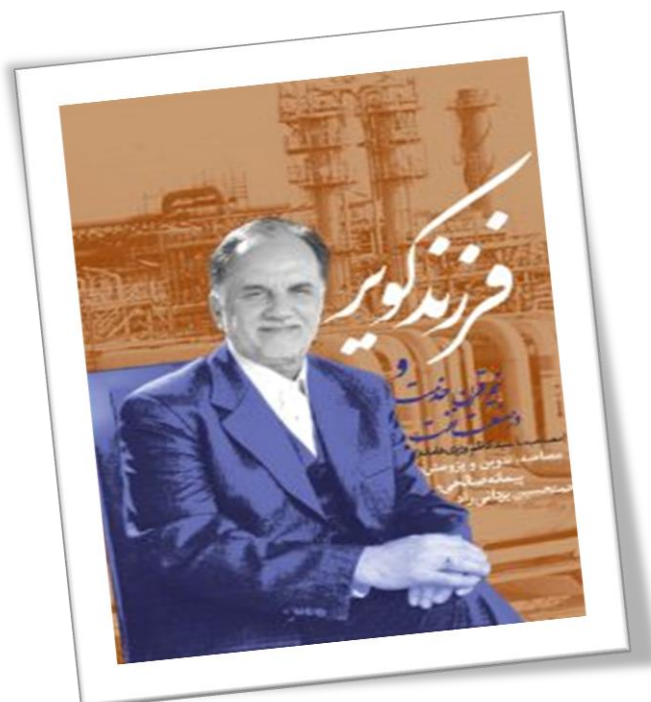


## حافظ وضع موجود

غلامرضا خاکی

[www.Gholamrezakhaki.com](http://www.Gholamrezakhaki.com)



### اشاره

گسترش و استقبال از مکتوب‌سازی خاطره‌ها و تجربه‌ها در ایران، حرکت مبارکی است که هر یک از خردورزان و مجریان و کارآفرینان باید به‌گونه‌ای از آن استقبال و در جهت بهبود و تکامل آن تلاش کنند. این کوشش که باید به جنبشی حرفه‌ای تبدیل شود ممکن است با انگیزه‌های گوناگون انجام گیرد. دولتیانی که می‌نویسند به شیوه‌ای و اهل کسب و کار هم به گونه‌ای دیگر. بعضی‌ها ممکن است در این آثار، در پی تبرئه خود باشند و تاریخ را با ارائه

اطلاعات نادر ست آشفته سازند و بخواهند از خائنی، قهرمانی بسازند. عده‌ای ممکن است با این نوشتن‌ها به دنبال آن باشند که از کسانی دفاع کنند یا به آنان بتازند، عده‌ای هم در پی ارائه گزارش صادقانه‌ای از آموخته‌ها و یافته‌های خود باشند... باری، این کارها هر چه که هم باشند حتی اگر به تهیه کتابی برای کادویی هم بینجامد خود ارزش شمند است. اصل مکتوب سازی درباره عمل در ایران که فرهنگی شفاهی دارد مبارک است و متبرک. البته بسیاری از این نوع کارها، از پختگی برخوردار نیستند اما نباید ناامید شد و تا رسیدن به کارهای سنجیده تر در خاطره نویسی و تجربه نگاری، راه درازی در پیش است، آن هم در فرهنگی که راز زیستن در آن پنهانکاری است و نمی شود به دلایل گوناگون خیلی از حرفها را زد. مولانا در وصف این واقعیت می گوید:

در بیان این سه کم جنبان لب  
از ذهاب وز ذهب وز مذهب

### انگیزه نگارش این جستار

برای بنده خواندن کتاب فرزند کویر خاطرات سید کاظم وزیری همامانه<sup>۱</sup> به چند دلیل از اهمیت برخوردار بود:

نخست این که به این نوع متون علاقه دارم، و در این راستا آثاری را نیز به وجود آورده‌ام.<sup>۲</sup> دوم آن که خواندن کتابی درباره کارنامه وزیر نفت در کشوری که همه چیزش یعنی نفت، برای یک معلم مدیریت ضروری و لازم است. (آن هم وزیری در دوران ریاست کسی که به قول جناب وزیری می خواست وزرات نفت را شخم بزند و به این آسانی تاریخ ایران از پیامدهای ناگوار کارهایش خلاصی ندارد.<sup>۳</sup>) و دلیل دیگر آنکه آن که من مسئول کمیته تحول اداری در مدیریت امور اداری شدم که نویسنده کتاب بخشی از عمر خود را در آنجا

<sup>۱</sup> این کتاب به همت خانم پیمانہ صالحی و آقای محمدحسین یزدانی راد تهیه و در انتشارات روزنه منتشر شده است.

<sup>۲</sup> کتابهایی مانند: موردکاوی، موردپژوهی، در هوای یک رویا، خاطره نویسی و تجربه نگاری، عملگرایی و روشنفکری حرفه‌ای.

مشخصات این کتابها در سایت نگارنده موجود است.

<sup>۳</sup> آقای وزیری می گوید: «لان هر کارشناس نفتی آشنا به کار، این موضوع را به من می گوید که هشدار شما را جدی نگرفتیم. خیلی‌ها هم به شوخی می گویند: «فکر می کردیم با گاواهن شخم بزنند، اما با تراکتور دوبیله شخم زدند. نک: <https://fararu.com> –

صرف کرده‌اند،<sup>۱</sup> برایم مهم بود که ایشان چه تصویری از آنجا داده‌اند و با درک بنده به عنوان یک معلم مدیریت که از دیدگاه علمی می‌کوشد تا به حوزه اداری بنگرد، چه تفاوتی دارد. (البته بعد از خواندن کتاب متوجه شدم ایشان به آن دوران اشاراتی در کتاب نداشته‌اند.)

## نیم نگاهی به کتاب

کتاب فرزند کویر دارای پنج فصل است: فصل اول شامل خانواده، خاطرات کودکی و تحصیلات وی در روستای هامانه و یزد، فصل دوم شروع همکاری با شرکت ملی نفت و شرح ساختار این شرکت پیش از انقلاب و فصل سوم شکل‌گیری وزارت نفت و فعالیت‌های وزارتخانه در درون انقلاب اسلامی را شامل می‌شود. فصل چهارم کتاب هم به ماجراهای گوناگون انتصاب وزیر هامانه به وزارت نفت و مشاور رئیس جمهوری می‌پردازد. فصل پنجم و پایانی هم به ماجراهای نامزدی مجلس نهم، قائم مقامی وزیر نفت و ... می‌پردازد.

## نقد متنی نه فرامتنی

درباره شخصیت‌هایی که تاریخی هستند و در دوران گذشته زیسته‌اند نقد ما آمیخته‌ای از داده‌های برگرفته از متن‌های معتبر و نامعتبر و ذهنیت و انتظارات ماست، اما درباره‌ی خاطرات کسانی که معاصر ما هستند، موضوع پیچیدگی ویژه‌ای پیدا می‌کند زیرا ما به منابع مستقیم دسترسی داریم و گاه نیز آگاهی شخصی درباره‌ی عملکرد آنها داریم. در هنگام خواندن و پایان کتاب مذکور دچار تاملاتی شدم و نکاتی به ذهنم آمد که تصور کردم انتشار آنها خالی از فایده نباشد، باشد که هم نشاندهنده توجه بنده به این کتاب ارزشمند باشد

---

<sup>۱</sup> شرح خاطرات و تجربه آن مرحله از عمر در کتابی در قالب یک روایت در حال انتشار است.

<sup>۲</sup> ناگفته نگذارم که هیچگونه آشنایی خاص یا ارادت ویژه‌ای به هیچ یک از مدیران نفت نداشتم بلکه به واسطه پاره‌ای از خدمات ناچیز، افتخار حضور در شرکت ملی نفت را پیدا کردم، با جناب مهندس زنگنه نیز هیچ ارتباطی نداشتم. نه اصلاح طلب بودم و نه اصول‌گرا، بلکه معلم کوچک مدیریتی هستم که دل در گرو آبادانی ایران دارد و خدمتگزاران به آن را ضمن این که ارج می‌گذارد به عنوان کسی که متمایل به روشنفکری حرفه‌ای است نقد نیز می‌کند. بنده در تمام مدت حضورم در نفت با مهندس زنگنه تنها یک برخورد در آسانسور وزارتخانه داشتم. بعد از سخنرانی در همایش مدیران ارشد که در حضور ایشان به عمل آمد و سخنرانی بنده بالاترین امتیاز را در بین کل سخنرانان آورد- روزی بنده را در آسانسور دیدند و پرسیدند: «تو با فلان خاکی در وزارتخانه فامیلی؟» که در پاسخ گفتم: «ایشان را نمی‌شناسم.»

و هم اگر نکته‌هایی که مطرح می‌کنم پذیرفته شدند در چاپ‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرند. این تاملات و نکته‌ها که محتوایی و ساختاری هستند بدون تفکیک آورده می‌شوند. (قبل از ورود به نقد کتاب فرزند کویر باید بگویم آنچه در این جستار می‌آید بر پایه مندرجات کتاب است نه شناختی که بیرون از کتاب ممکن است از ایشان وجود داشته باشد).

## الف) تاملات

در پاسخها و تحلیلهای جناب وزیری مفروضات بنیادینی وجود دارند که زیربنای بخش مباحث مهمی هستند که مطرح فرموده‌اند، این مفروضات در قالب تاملاتی که در پی می‌آیند کندوکاو می‌شوند:

### تامل (۱) گلایه از حضور نیروهای جدید در نفت

آقای وزیری در جای جای کتاب از دو موضوع زیر گله‌مند هستند:

نخست ماموریت و انتقال افرادی از سازمان‌های دیگر به‌ویژه وزارت جهاد و نیرو... برای تصدی سطوح عالی مدیریت و دیگر جذب افراد جدید با نام‌های گوناگون نخبگان و غیره،

در برابر گلایه ایشان، باید یک امای بزرگ علمی- عملی گذاشت و گرنه مغلطه‌ای از مغلطه‌های سازمانی<sup>۱</sup> از کلام ایشان استنباط می‌شود.

\*\*\*

نفت و ارتش قبل از انقلاب، دو نماد ساختاریافتگی مدرن بودند. اولی الگو گرفته انگلیسی- کنسرسیومی و دومی آمریکایی. این نظم بی‌گمان حافظ منافع قدرتهای بزرگ جهانی بود و آنان بر تحکیم و تقویت آن اصرار می‌ورزیدند. اگر بخشی از نظم این دو سازمان در کل دستگاه اجرایی و قضایی ایران بود شاید ما در مسیر توسعه چالاکتر بودیم. بعد از انقلاب با تمام تحولاتی که در

---

<sup>۱</sup> نام کتابی از نگارنده در دست انتشار

ارتش و نفت رخ داد، این ساختارها، بخشی از خصلت بوروکراتیک خود را در اشکال نوین حفظ کردند.

در شرکت نفت، افزون بر ساختار اداری و نظام مقرراتی، جبر تکنولوژیک نیز حافظ ساختار اداری \_اجرائی هست. بعد از انقلاب تکنولوژی بالادستی و پایین دستی نفت روز به روز فرسوده تر شد و به علت محدودیتها در آن امکان نوافزایی و بازسازی چندانی نبود و به ناچار نگهداری و تعمیرات و توسعه‌های موردی در دستور کار قرار گرفت و این ماجرا تا توسعه پارس جنوبی ادامه داشت.

گلایه جناب وزیری را نمی توان تجزیه و تحلیل کرد مگر آن که شیوه مدیریت گذشته شرکت ملی نفت را فهمید. مدیریتی که در عمل تجزیه شده بود، { اداره شدن کنسر سیومی متمرکز بر مناطق نفت خیز جنوب و ستاد تهران به ریاست دکتر اقبال و دیگران، یعنی همان غلام خانه‌زادی به نام دکتر اقبال (وام ده)<sup>۱</sup> امثالهم } باید پرسید ایرانی ها چقدر در فرایند اداره و تولید نفت ایفای نقش می کرده‌اند و چه جایگاهی در تصمیم‌گیری‌های کلان شرکت نفت پیش از انقلاب داشته‌اند؟ راستی این نقش چقدر بوده که این تصور وجود داشته مدیران بخش اداری نفت که در آن دوران استخدام شده اند حریمی نفوذناپذیر دارند؟<sup>۲</sup>

آیا فراموش کرده ایم ساختار اداری نفت، به نام انقلابی شدن و اشرافیت‌زدایی و ایجاد عدالت کارگری و کارمندی، دستخوش دگرگونی‌هایی شد و ترکیب منابع انسانی آن از سطوح مدیریتی و کارشناسی دچار تغییرات جدی گردید؟ هر چند همچنان نظام طبقه‌بندی مشاغل و ارزیابی عملکرد ... که در دهه هفتاد و هشتاد میلادی پایه‌گذاری شده بودند وصله پینه گردیدند. منشأ خارجی این نظامات پیامدهای گوناگونی داشت<sup>۳</sup>، در دوران توسعه پارس جنوبی ذهن

<sup>۱</sup> این سخن به معنای نفی ورژگی های مثبت شخصیتی دکتر اقبال نیست.

<sup>۲</sup> البته دو نکته را نباید فراموش کرد که آن نسل دیگر در نفت بازنشسته یا پاکسازی شده اند و دیگر آن که تحولات و دورخیز ایران در سال‌های آخر پیش از انقلاب برای رسیدن حقوق بیشتر در برابر کنسرسیوم، انکارناپذیر است.

<sup>۳</sup> این پیامدها به سه دلیل علمی زیر است:

(الف) سازمان‌ها هرچه پیچیده‌تر و بین‌المللی تر باشند موضوع شایسته‌مداری در آن جدی‌تر و حساس تر می شود.

نسل قدیمی که در حال بازنشستگی اسیر چالشهایی بود که دو نتیجه داشت: نخست بسته ماندن نظام اداری نفت به روی سیستم ها و روش ها و ایده‌های جدید مدیریتی، و دوم مقدس سازی هر آنچه از گذشته رسیده بود... این برای شرکت های بالادستی و پایین دستی نفت ایران که تکنولوژی فنی و نظامات مدیریتی صنعت نفت در مقیاس جهانی دگرگونی‌های چشمگیر داشت یک فاجعه بود. چیزی به نام تفکر/انتقادی معنا نداشت.

آقای وزیری با مقدماتی نتیجه می‌گیرند که آمدن نیروهای غیرنفتی<sup>۱</sup> اهانت به افراد شاغل شایسته در نفت بوده است زیرا مطابق مقررات نفت، آگاهی و شایستگی مناسب نداشته‌اند.

در پاسخ به این حکم کلی باید گفت این یک واقعیت انکارناپذیر می‌باشد که بخش فنی نفت یک تافته جدا بافته است لذا نمی‌توان افرادی را که تخصصهای گوناگون فنی، مهارت و خبرگی لازم ندارند از جاهای دیگر آورد و در این حوزه به کار گرفت. این خاص بودن تخصصی فنی، راه بر هرگونه ایجاد هرج و مرج آفرینی اساسی می‌بندد، (هرچند همانجا هم افراد ناشایسته نفتی با شبه تخصص‌هایی به نام متعهد بودن عرصه را بر افراد متخصص تنگ گاه و بیگاه می‌کردند که آقای وزیری به چگونگی به قدرت رسیدن آنها اشاره‌ای نمی‌کند) اما باید از جناب وزیری پرسید: چرا باید این احساس و قضاوت کلی (نه موردی) شود اگر مدیران شایسته‌ای خارج از نفت با رعایت ضوابط خود نفت { نه آن جماعت تحمیلی پاییزی دولت مسمما به بهار(!؟) } به آن وارد شوند حریم آن مدیران نفتی نقض شده است؟<sup>۲</sup>

اما آیا بخش اداری نفت نیز مطلقاً مانند بخش فنی تخصص‌های انحصاری دارد؟ در پاسخ باید گفت بی‌تردید بخشی از مقررات اداری نفت خاص است،

---

(ب) موضوع تمرکز و عدم تمرکز، امری نسبی است و بنا به اقتضائات تغییر می‌کند.

(ج) میزان درجه رسمیت، می‌تواند موجب هرج و مرج یا انجماد سازمانی گردد.

<sup>۱</sup> طنز تاریخ آن که بعد از کودتای بیست و هشتم مرداد ۳۲، به روشنفکران وابسته لقب نفتی می‌دادند. یعنی روابطی با اداره روابط عمومی و انتشارات شرکت نفت دارند. آن اداره بیشتر توده‌ای‌های سابق را جذب کرده بود تا مشغول باشند.

<sup>۲</sup> البته ناگفته نماند بنده با نهادهای اداری که بعد از انقلاب بوجود آمده از اساس همداستان نبوده و همواره رای بر تجمیع آنان بدون هیچگونه توجیهی

مانند: طبقه‌بندی مشاغل، سیستم حقوق و دستمزد، و سیستم آموزش<sup>۱</sup> های فنی و غیره. (به قول خود جناب وزیر مقررارش در زمان ایشان کل مقررات در دو دفترچه مندرج بوده که در هنگام ورود به بخش اداری آن را خوانده‌اند در سال‌های جدید که بخش اداری به دلیل وجود افراد از بیرون آمده در بسیاری موارد چیزی شبیه بسیاری از وزارتخانه‌ها شده است.) اما آیا آگاهی بر این مقررات الزامات تمامی شایستگی لازم را برای مدیریت در بخش اداری نفت در پی دارد؟ به تعبیر دیگر آیا شرط لازم هستند یا کافی؟ دیگر آن که در نفت کانون ارزیابی‌های که ایشان فرموده‌اند تا چند سال اخیر که نبود، پس در گذشته این شایسته‌ها را چگونه می‌شد شناخت؟ مگر کانون‌های ارزیابی انواعی از شایستگی‌ها را برای هر فرد در نظر نمی‌آورند؟ سیستم آن نت (o\*net) برای هر شغلی در صورت مدیریت چه شایستگی‌های مطرح می‌کند؟ آیا جزمیت نخواهد بود که اصرار کنیم برای تصدی سطوح مدیریت راهبردی، بی‌شک در نفت کسانی هستند که همه آن شایستگی‌ها را داشته باشند؟(عنایت شود سخن بر سر سعیدلوه‌ها و محصولی و کردان و کی و کی نیست و از سویی دیگر هم نباید گفت هر که را هم که آقای زنگنه به نفت دعوت کرد وجودش برای نفت مفید بوده و ایشان در دعوت‌های اشتباه نکرده است. البته مسئله معیار ارزیابی و شخص داور در این باره را نیز نباید فراموش کرد و نیازمند برخوردی ویژه است.)

این واقعیت را نیز نباید فراموش کنیم و بپذیریم با شعارهای امثال آقای غرضی‌ها و انجمنی‌های ابتدای انقلاب که بر قطع دست بیگانگان در صنعت اصرار داشتند، رفته‌رفته نفت به یک سیستم بسته محلی تبدیل شد و جنگ هم به این موضوع دامن زد و هر روز بلائی بر سر ساختار نفت آمد. بعد از جنگ هم تا دوران دولت آقای خاتمی و آمدن شرکت‌های اروپایی برای توسعه پارس جنوبی و... بخش اداری شرکت ملی نفت حتی از بسیاری

---

<sup>۱</sup> این یک واقعیت تاریخی در ایران است که آموزش‌های پیشرفته مدیریت و سرپرستی در پیش از انقلاب، با فعالیت‌های بخش آموزش شرکت نفت در ایران آغاز و توسعه یافته‌است. از جمله دوره‌های مدیریتی که در هتل گچسر برای سطوح عالی مدیریت برگزار می‌شده‌است.

نواندیشی‌هایی محروم بود که خودروسازان جاده کرج در تعامل با ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها به آن دست‌یافته بودند.<sup>۱</sup> بخش اداری شرکت نفت یک سیستم خود کرده به گذشته شده بود که در هوای افتخارات تعامل با فرنگیان پیش از انقلاب، خاطرات مرور می‌کرد، و اکثر نیروهای به اصطلاح انقلابی آن که از این سو و آن سو برای کمک رساندن به نیروهای انقلابی درون وزارتخانه‌ای و شرکتی، وارد بخش اداری نفت شده بودند بیشتر به کشمکش‌های سیاسی مشغول بودند بیشتر آنها دغدغه و سواد و مهارت نوسازی اداری نداشتند. در چنین اوضاعی نباید به کسی چون آقای زنگنه حق داد که نگران این باشد برای پیمودن راه تحول در نفت- در هنگامه‌ای که همسایگان -گوی سبقت را از ایران ربوده‌اند کوششی بکند و به هر کار ممکن دست در آن تنگنای زمانی بزند؟ تلاشی ساختاری و جستجوی راه تحولی در آرایش کمی و کیفی منابع انسانی ستادی وزارتخانه و شرکت‌های اصلی. (این که آقای زنگنه در تشخیص مصداق‌ها تا چه حد راه خطا پیموده است و چگونه بر مقررات تصلب یافته و منجمد باید غلبه می‌کرد که آثار شیشم سازمانی بوجود نیاید و بتواند تابوی مقدسی به نام نفتی- به عنوان نماد تام و تمام کمال اداری - را حفظ حرمت کند سخن دیگری است، ولی باید از صاف داد و در اصل این ضرورت نباید تردید کرد که در رویکرد عملگرایانه به تحول فوری برای رقابت با همسایگان فرصت رعایت خیلی از ظرافتها نیست و بی تردید خطاها رخ خواهد داد. این هم نکته‌ای در مدیریت است که هیچ دارویی بی عوارض نیست مهم این است که مزایای آن به عوارض آن بچربد.) گلایه دیگر ایشان در به کارگیری نیروهای باصطلاح نخبه و چالش‌های آن موضوعی است که باید آن را تجزیه و تحلیل حرفه‌ای کرد که مجال آن اینجا نیست. برآستی چه باید کرد وقتی عده‌ای همچنان در برابر هر نوآوری مقاومت می‌کنند، ثروت ملی از دست می‌رود و نخبگان کشور نیز گروه گروه مهاجرت می‌کنند؟ آیا چون در سمت‌های مدیریتی براساس طبقه‌بندی مشاغل آهنین نفت به‌آسانی جزی این

---

<sup>۱</sup> بنده در هیچ کنفرانس و سمینار بین‌المللی هرگز ندیدم که کسی از نفتیان دولتی، مدعی یک تجربه نو در بخش اداری بوده باشد. این سخن به معنای انکار تک موردها و سرمایه‌های نفتیان در گذشته در بخش اداری نیست.



نیروهای جوان ممکن نبود و این افراد ضمن درون سازمانی توسط افراد قدیمی نشسته بر سر پست‌ها تحقیر می‌شدند آنها را به بازی نگرفت؟ آیا ناتوانی بخش اداری در یافتن راه حل برای این معضل خود نشانه‌ای از ضعف پیش‌بینی و پیش‌اندیشی‌ها نیروهای با صلاح‌نفتی قدیمی نیست که نگاه کنسرسیومی آنها را تسخیر کرده بود؟ (آری این که بسیاری از جذب‌شدگان فقط بچه‌های با معدل بالایی بودند که خیلی از شایستگی‌ها را نداشتند و در تعاملات دچار بحران بودند قابل بحث است، اما کدام سیستم ضعیف اینها را جذب کرده بود؟

کوتاه سخن آن که اگر سازمان را یک سیستم بدانیم، باید بپذیریم بر اثر گذشت زمان در آن آنتروپی ایجاد می‌شود، یعنی به سوی آشفتگی و درهم‌ریختگی پیش می‌رود، لذا باید سیستم‌ها را همواره بازنگه‌داشت تا آنتروپی آن بالا نرود. با نوآوری‌ها و افزوده‌های جدید، عمر سازمان را تداوم بخشیده و از افت کارآمدی آن بکاهیم.

یکی از راه‌های جلوگیری از افزایش آنتروپی، در کتاب‌های منابع انسانی توصیه به ورود افراد جدید به سازمان است، این آمدن‌ها می‌تواند به صورت جذب‌ها، انتقال‌ها، ماموریت‌ها و افراد خرید خدمت شایسته (نه تحمیلی و باندی) باشد. البته این کار دو شرط کمی و کیفی دارد. شرط این که افرادی که وارد می‌کنیم مازاد در ساختار نباشند و دوم نحوه حضور و به‌کارگیری آنها درست و به‌جا و موثر باشد، در غیر اینصورت حضورشان پیامدهای منفی در پی خواهد داشت. (مانند خیل مشاوران بیکار که از قبل دوست به منصب رسیده، به نان و نوایی می‌رسند).

تامل (۲) اظهار عدم تمایل جناب وزیر به تصدی مقام

یکی از سنت‌هایی که پس از انقلاب بین نیروهای انقلابی متداول شد این است که افراد پس از پذیرش پست و مقام اظهار می‌کنند که آنها از ابتدا هیچ تمایل و تقلایی برای رسیدن به فلان مقام نداشته‌اند اما به آنها تکلیف شرعی کرده‌اند یا در برابر کار انجام شده قرار گرفته‌اند. این سخن یعنی این که افراد هیچ تمایلی به پیشرفت و ترقی سازمانی نداشته‌اند. آیا می‌توان انتظار داشت کسی در سازمانی استخدام شود و سال به سال به سال تجاربش بالاتر رود و پخته‌تر شود و هیچ تمایلی به ارتقا نداشته باشد؟ آیا این از نظر علم روانشناسی با ویژگی‌های یک انسان سازمانی در تضاد نیست؟ چگونه ممکن است آدمی کمال نخواهد، بلکه سخن بر سر چگونگی سیر سلامت دانشی و اخلاقی این رشد است که در آن صورت هر کسی حق دارد در پی آن با رقابت سازنده باشد. رشدی بدون توسل به تقرب‌های سیاسی و رذالت‌های اخلاقی. آری مهم این نکته است.

جناب وزیری نیز در گفتار خود به این سو رفت‌اند و در گزارش بیشتر پیشرفتهای سازمانی از پرهیز و عدم تمایل خود به پذیرش پست‌های پیشنهادی سخن گفته‌اند. (صفحات ۳۷۰ و ۳۷۵ و ۴۱۵) حتی به تصریح خودشان در مواردی آنقدر پست‌های همزمان ایشان زیاد بوده که پیشنهاد کاهش (!؟) آنها را داده‌اند.

چنین اظهارهایی (حتی با خوش‌باوری و فرض به صحت)، یک نوع احساس نامطلوب را در خواننده در شرایط امروز ایران ایجاد می‌کند تا پرسد: بی‌گمان حضور دواطلبانه ایشان نیز در انتخابات مجلس به رغم عدم حمایت‌ها و عدم استقبال‌ها از سوی برخی هم‌شهریان متنفذ، احساس تکلیفی بوده است که برای کشور بویژه یزد بی‌آب کرده‌اند؟! راستی وقتی ایشان بالا و پایین عملکرد نمایندگان را دیده بودند با ۴۰ میلیون تومان (!؟) هزینه خرج ستاد، چند نفر را می‌شد سیر کنند ثواب آخرت را ببرند؟ (آیا ماجرای ریاست کمیسیون انرژی و بعد چه و چه در کار نبوده است؟) یا مورد دیگر آن که مصاحبه‌کنندگان در انتهای کتاب سوال ناشیانه‌ای درباره حقوق ایشان می‌پرسند (بی‌گمان تحت

تأثیر جو حساس نسبت به حقوق مدیران نفت) و جنابشان را مجبور به پاسخی می کنند که...

### تامل (۳) خودانتقادی

آقای وزیری ضمن تواضع‌های بسیار در کتاب، برای هیچ موردی در کارنامه اجرایی خود اظهار پشیمانی نمی‌کنند و هیچگونه خطا و اشتباهی از سوی خود را متذکر نمی‌شوند الا در یک مورد بسیار غیر مهم و آن هم درباره تجربه انتشار کتابی درباره تاریخ نفت در همکاری با آقای معتضد است که می‌گویند اگر حالا بود اینکار را نمی‌کردند. (ص، ۵۰۷)

براستی این جای شگفتی ندارد که فردی در رده‌های گوناگون در طی ۴۱ سال در خاطرات خود متذکر به چند خطای سهوی (نه عمدی) نباشد، آنگاه انتظار داشته باشد که مافوقان او که دچار توهم خود شیفتگی بوده‌اند (به تعبیر نگارنده) متواضعانه به خطاهای خود معترف باشند؟ آیا در همان انجمن اسلامی نفت که روزگاری یکه‌تاز قدرت بودند و مدیر تعیین می‌کردند خطاهایی درباره داوری درباره افراد ارزشمندی رخ نداد که آقای وزیری بعدها بر نبودشان تاسف می‌خورد؟ آیا جای تاسف ندارد که ایشان در آن زمان محکم‌تر نایستاده تا چنان اتفاقاتی نیفتد؟ یا اگر واقعا ایشان مانند ماجرای مقاومت شجاعانه در برابر قائم مقامی کردان مخالفت‌هایی داشته‌اند بهتر نبود برای تاریخ بیان می‌کردند؟ یا اگر خودشان خدای نکرده نقشی در آوردن کسانی در آن روزگار داشته‌اند که زیاده روی‌هایی کرده‌اند و قدیمی‌ها می‌دانند توجیهی بکنند

### تامل (۴) مدح شبیه ذم

در کتاب فرزند کویر عملکرد سه وزیر مورد تجزیه و تحلیل مکرر قرار گرفته است. غرضی، آقازاده و زنگنه. با توجه به رشدی که آقای وزیری در زمان آقازاده یافته‌اند، می‌شود انتظار داشت هیچ نقد جدی بر آقازاده دیده نشود و این قابل فهم است، اما دو وزیر دیگر یعنی غرضی و زنگنه با وجود رندهایی که ایشان در این دوره‌ها داشته در نگاه آقای همامانه افرادی مستبد و خودرأی خود شیفته‌ای هستند که فقط به نظر خود عمل کرده و چندان به آراء دیگران اهمیتی نمی‌داده‌اند. (البته جناب وزیری کوشیده‌است تا از دو وزیر مورد

انتقادش نیز در مواردی به نیکی یاد کند و در واقع انصاف اخلاقی را رعایت کند.) عملکرد غرضی در ابتدای انقلاب و چریکی عمل کردن او و ضد مقررات بودن و همچنین بی‌توجهی زنگنه به نفتی‌ها و کوتوله‌دانستن آنها، دو موضوعی است که مایه دلخوری ایشان است. بی‌تردید استبداد رای صفت نامطلوبی است اما این برچسب در حوزه رهبری و مدیریت با قیدهایی روبرو است و مرز بسیار باریکی میان قاطعیت و دیکتاتوری هست که به دشواری قابل فهم است. جناب مهندس وزیری که دانش‌آموخته مدیریت در دوره‌های ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی هستند به نیکی می‌دانند که یکی از سبک‌های رهبری و مدیریت Telling است، یعنی دستوری. این سبک دستوری اگر در هر شرایطی به کار گرفته شود بی‌گمان خطاست، زیرا سبک مدیر، تابع و وابسته به اقتضاهاست، نه پسند شخصی او. به سخن دیگر باید دید ویژگی‌های ساختاری، شایستگی‌های روانی و مهارتی دانشی کارکنان چگونه است و از همه مهم‌تر برای تحقق اهداف سازمان، چه میزان زمان در اختیار هست و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی چگونه است. اگر داستان رفتارهای آقای غرضی را کنار بگذاریم، داوری درباره دیکتاتور بودن یا قاطعیت رفتاری زنگنه موضوعی قابل بحث است. آیا میتوان صرف نپذیرفتن نظراتی، صفت غالب مدیریتی را دیکتاتوری دانست هر چند در مواردی اینگونه نیز بوده باشد، اما آن نظرات چقدر درست بوده اند؟ آن افراد تا چه کارشناسانه و مستدل سخن گفته‌اند

### (ب) نقدهای ساختاری محتوایی بر کتاب

می‌توان بر کتاب فرزند کویر از زاویه‌های گوناگون مانند ساختاری، محتوایی، اخلاقی و روشی...نقدهایی وارد کرد که در زیر به مواردی از کلیات این نقدها اشاره می‌شود:

#### (۱) انتخاب نام نامناسب برای کتاب

به نظر می‌رسد نام کتاب فرزند کویر برای این کتاب نامناسب باشد. این اصطلاح در فرهنگ فارسی معاصر پیش از هر چیزی و هر کسی نام دکتر

شریعتی را به خاطر می‌آورد. این او بود که کویر را با الهامات اگزیستانسیالیستی در ادبیات فارسی به عنوان یک استعاره فلسفی-سیاسی مطرح کرد. و در دهها شعر و متن او را به این صفت خوانده‌اند. تاکید بر محل تولد جناب وزیری در ولایتی که عده‌ای از مردمان او را برای انتخابات نیز نمی‌شناسند و بیشتر او را با صنعت نفت می‌شناسند، انتخاب رسایی نیست. شخصیت ایشان به طور خاص در کشمکش یک مقطع خاص از تاریخ ایران در دوران دولت احمدی نژاد خارج از نفت در رسانه‌ها مطرح شده، لذا بهتر بود نام کتاب در برآیند وزارت و نفت انتخاب می‌شد زیرا این کتابی برای همگان است نه فقط یزدی‌ها که پاره‌ای او را به تعصب ورزی نسبت به یزدی نیز متهم می‌کنند!!!

## (۲) مخاطب مبهم

وقتی کتابی خاطراتی عرضه عمومی می‌شود یعنی مخاطبان آن کتابخوانان عمومی هستند، این نوع مخاطبان نیاز به اطلاعات ریز ندارند و به دنبال یک نوع لذت در روایت هستند. با حجم مذکور به نظر کتاب گرفتار نوعی حجم‌گرایی است. در تاریخ شفاهی نباید هر آنچه که گفته می‌آید کامل مکتوب کرد. تشخیص آن که چه چیزی از گفته‌ها را وقتی خود راوی بر انتشار گفته‌هایش نظارت دارد یک ضرورت است. این تشخیص به عوامل گوناگونی وابسته است مانند حوصله خوانندگان، قیمت کتاب و مانع زدایی از حرکت سریع خواننده به سوی آگاهی بر ماجراهایی که شخصیت راوی با آن شناخته شده و کتاب را به آن دلیل برای خواندن برگزیده است.

## (۳) تاکید بر جزئیات غیر ضروری

در کتاب فرزندان کویر بخش مربوط به اوضاع جغرافیایی یزد و خانواده و کودکی‌های ایشان در ابتدای کتاب نفس‌گیر است. (نزدیک ۱۲۰ صفحه در فصل اول) بسیاری از پاسخ‌ها می‌توانستند کوتاه شوند و حذف اطلاعات آمده

هیچ آسیبی به پیام کتاب وارد نمی‌کرد و به جای آن مطالب مرتبط‌تر که مغفول افتاده‌اند آورده می‌شد.

#### (۴) بیشتر تاریخ نفت تا خاطرات راوی

کتاب به صورت بخش‌هایی از تاریخ نفت بعد از انقلاب در آمده‌است که می‌توان آن را هر جای دیگری خارج از خاطرات آقای وزیری هم یافت. بخش‌های هم از مطالب پیوند آنها با شخص ایشان روشن نیست و کتاب بیشتر به خاطره و گزارش عملکرد و تاریخ نفت تبدیل شده‌است و در آن آموزه‌های چندانی برای مدیریت موفق‌تر در سطح عالی یافت نمی‌شود. جا داشت مواردی مانند آنچه در ص ۲۸۹ ایشان در بازدید از شرکت دوو بیان کرده‌اند بیشتر شرح داده می‌شد. خاطره مربوط به انتقال تجربه نسل قدیم به جدید. یا شیوه‌های مذاکره و تصمیم‌گیری در سطح عالی تشریح می‌شدند (این نقص شاید بیشتر به غیر حرفه‌ای بودن مصاحبه‌کنندگان در حوزه مدیریت بویژه صنعت نفت مربوط می‌شود تا جناب وزیری. وگرنه بی‌گمان دهها تجربه این چنینی ایشان در حافظه دارند. چه بهتر بود در تیم مصاحبه به این نقص توجه می‌شد.)

#### (۵) مستندات ناقص و غیر ضروری

در انتهای کتاب حدود ۴۰ صفحه به عکس و نقشه اختصاص یافته‌است که بسیاری از آنها قابل حذفند اما در کمال شگفتی، تصویر هیچ سندی برای اثبات پاره‌ای از مدعیات در متن یا حتی احکام اداری آورده نشده‌است. این نقص، درجه اعتبار کتاب را مخدوش ساخته‌است. مثلاً به جای آن صفحات پایان‌نامه که خوانده شد روی جلد پایان‌نامه آورده می‌شد یا تصویر چند نامه مهم از ایشان بویژه استعفاها...

#### (۶) ایجاد وقفه در خوانش متن

در چندین مورد مصاحبه‌شونده جریان خاطره گویی و روایت را قطع کرده و خطاب به مخاطب می‌گوید فلان صفحات را بخوانم: مانند پایان‌نامه... (فارغ از ضرورت یا عدم ضرورت مطالب مورد بحث، این کار خوانش خواننده‌ای که با روایت ایشان پیش می‌آید را دچار توقف و کندی می‌کند. این مطالب می‌توانستند به صورت پیوست‌های چند صفحه‌ای در پایان کتاب در می‌آمدند یا

در قالب QR (رمزینه) در سایت ناشر قرار می گرفتند تا خوانندگان علاقمند به سراغ آنها بروند. این تصور که با آوردن آنها در متن کتاب، خواننده مجبور به خواندن آنها می شود نادرست است، فقط موجب افزایش قیمت و حجم کتاب شده است.

#### (۷) پاورقی ها و چکیده مقالات غیر لازم

کتاب کو شیده است تا حالتی تحقیقی پیدا کند لذا پاورقی های بسیاری دارد. این پاورقی ها هم زیادند و هم مفصل. درباره سامی می توانست حداکثر به دو خط بسنده شود زیرا این شرح حالها و اطلاعات به راحتی در اینترنت یافت می شوند. بسیاری از مطالب پاورقی ها باید حداکثر دو سه سطر می شدند و منابعی برای اطلاعات بیشتر معرفی می شدند. از ص ۶۰۷ تا ۶۲۵ کتاب نیز به چکیده مقالات اختصاص یافته است. این کار ضمن این که نوآورانه است، ارزش چندانی ندارد، زیرا به بیشتر مطالب آنها در متن اشاره یا آورده شده است و حاوی نکته جدیدی نیستند، اینها می توانستند به صورت ارجاعی در زیر صفحه مربوطه ای که با آن پیوند پیدا می کرد به خوانندگان آگاهی داده می شد یا این که در قالب یک لیست بدون توضیحات آورده می شد و به حجم کتاب و گران تر شدن آن نمی انجامید.

#### (۸) فقدان پرسش های فنی چالشی

با توجه به تخصص پرسندگان، به نظر می رسد که آنان پرسش های خود را بر اساس گزارش عملکردها و مقالات و رزومه جناب وزیری مطرح کرده اند لذا گفتگوی رخ داده در کتاب نه چالشی است و نه تعاملی. گویا امتحانی گرفته می شود. پرسشی مطرح و پاسخی و بعد پرسش مستقل دیگری از جناب وزیری و در پاره ای موارد خواندن از روی متن. یعنی مصاحبه شودگان با پاسخ های مصاحبه شونده ارتباط برقرار نکرده و نکته ای از آن استخراج نکرده و به پرسشی جدید تبدیل نمی شود. به همین دلیل جز موارد اندکی روح زنده گفتگو در متن کتاب جاری نیست.

#### (۹) بهم ریختگی توالی

این کتاب هم مثل بیشتر کتاب‌های خاطرات، سیرخطی از تولد به بعد دارد، لذا بعضی جاها نامی از کسی یا مکانی برده می‌شود اما در صفحات بعدی مصاحبه شونده به مطلب مفصل پرداخته و همان پاورقی‌ها دوباره تکرار یا بی ارزش می‌شوند زیرا ایشان آن مطالب را در گفتار خود می‌آورند. مانند: شرح شرکت اویک در ص ۲۹۴ و پاورقی ۲۶۸.

## (۱۰) فقدان پیوست

این کتاب ویژگی‌های خوبی دارد که بیشتر کتاب‌های مشابه آنها را ندارند. برای نمونه گاه‌شمار زندگی، چکیده مقالات، نمایه اسامی، فهرست منابع. اما متأسفانه کتابی چیزی به نام پیوست ندارد. در پیوست می‌توانست بسیار از مطالب که خوانش روایتی کتاب را دچار توقف می‌کند آورده می‌شود مانند: گزارش استعفا، گزارش رای اعتماد، گزارش‌های داخل متن...

## تاسفی برای فرصت از دست رفته

سال ۱۳۸۹ وزیری بازنشسته می‌شود اما در ۱۳۹۰ قائم مقام وزارت نفت می‌شود و پنج سال بعد برای همیشه با نوشتن نامه‌ای از وزارتخانه می‌رود. (نامه‌ای که کاشکی رونوشتی از آن به جای آن همه عکس غیر ضروری در کتاب می‌آمد. زیرا این نامه فراتر از استعفای یک فرد، که نوعی شکست در تدبیری در حکمرانی نیز بوده است.) بنا به گزارش جناب آقای وزیری، آقای زنگنه در دور آخر وزارت خود، به نظر میل خروج از عملگرایی هیجانی (تعبیر از نگارنده) دوره‌های پیشین را داشته و به دنبال این ایده بوده‌اند که با ایجاد یک نظام تفویض اختیار در قالب ایجاد قائم‌مقامی برای آقای وزیری، از نقش مدیریتی در وزارت به سوی نقش رهبری ایده‌پرداز میل کنند. در این راستا در ۱۵ مورد تمامی اختیارات خود را به آقای وزیری سپرده‌اند. آقای زنگنه در جلب نظر آقای وزیری از تعبیر زیبایی استفاده کرده‌اند که یک ضرب المثل فرانسوی را به ذهن می‌آورد: «می‌خواهم راه بروم و فکر کنم.» (ص ۵۶۶) <sup>۱</sup> بی‌تردید کسی چون آقای زنگنه در خودانتقادی ۸ ساله و دریافت بازخوردهایی از این و آن و تحلیل و وضعیت

<sup>۱</sup> گویا فرانسوی‌ها، ضرب المثلی دارند در این معنا که: «پاها چرخ‌های اندیشه‌اند.» ظهور این ضرب المثل را در رفتار بسیاری از دانش‌آموزان و دانشجویان می‌توان دید که راه می‌روند و درس می‌خوانند و حفظ می‌کنند.



نفت در آن مرحله از کشور به این نتیجه رسیده بوده که ساختار نفت از فقدان وجود کسی یا تیم ایده پرداز و سناریوساز کلان رنج می برد. او در آخرین دور وزارت، عده ای را ژنرال و تعدادی را هم کوتوله های نفتی می دانست و بیشتر جوانترهای جذب شده در دور قبل وزارت ایشان برای بخش ستادی نیز پاورپوینت کار مشغول به چند نرم افزار بودند و به دلیل عدم بکارگیری درست، این سو و آن سو به کاسبی می پرداختند. به نظر می رسد او در دوران دوری از وزارت، به نوعی خودباوری رسیده بوده که غیرخودش کسی نمی تواند در نقش ایدئولوگ نفتی برای دولت تدبیر و امید درآید. به نظر او تیم مشاوران و اعضای هیئت مدیره ها، قادر به ایفای چنین نقشی نبوده اند. بنا به گزارش آقای وزیری، آقای زنگنه بعد دو سال از تفویض، دخالت در کارها را شروع می کند و در عمل امکان استفاده قائم مقام از اختیارات تفویضی را نمی دهد. این روش او موجب آن می شود که آقای همامنه که استعفایش پذیرفته نمی شود قائم مقامی را بی خبر ترک کند، آن گونه که در کتاب آمده است آقای زنگنه برای حل موضوع اقدامی نمی کند. حالا چرا، معلوم نیست، حتی قبلش نیز رضایت می دهد با آن همه گرفتاری قائم مقامی، ایشان به کمک آقای ربیعی وزرات کار هم برود. باری اما هر چه بوده، بی گمان آقای زنگنه به دو نتیجه رسیده است:

نخست آن که دیگر نیازی به راه رفتن و فکر کردن نیست و امور روشن است و باید اقدام کرد. و دوم آن که قائم مقام انتظارات او برآورده نکرده است و شاید هم ترکیبی از این دو. این می شود که دوباره زنگنه وارد گود شده و با تدبیر و درایت عرصه را بر وزیری تنگ کرده تا او خود برود. خلاصه هر چه بوده، تجربه ای تلخ در شکست تفکیک مدیریت از رهبری در نظام اجرایی ما رخ داده است. رهبری زنگنه در قاموس یک **روشنفکر حرفه ای** که بنیان های حکمرانی نفت را واکاوی کند و در رویکردی نقادانه به دریافتی جدید برسد و مدیریت وزیری همامنه در مقام شخص عملگرای معقول - اخلاقی، می تواند الگوی خوبی برای دیگران و غنای دانش حکمرانی در ایران بشود. باری، این تجربه فرصتی در حکمرانی نفت و سطوح کلان بوده که متأسفانه از دست رفت. جالب است که تنها موردی که آقای وزیری در عملکرد خود تردید کرده و احتمال منفی بودن داده است در این سمت قائم مقامی بوده است. (ص، ۵۷۳)

پیشنهادات

افزون بر توجه به نکاتی که گفته شد پیشنهاد می شود برای چاپ بعدی کتاب، حداکثر دویست صفحه از آن کاسته شود تا هم قیمتش مناسب شود و هم جذابتر. این کار با حذف ها و کوتاه سازی ها انجام شود و مطالب ضروری حذفی در سایتی برای علاقه مندان قرار گیرد و کنارش نیز نظر پاره‌ای از همکاران مهندس وزیری درباره چندوچون عملکرد ایشان وجوابیه‌ها و نقدها.

## سخن آخر

نقدهایی که گذشت به معنای نفی ارزش کتاب مذکور نیست، بلکه سخنان جناب وزیری که خود را کارشناس انقلابی اصول گرا (ص ۲۸۰) خوانده‌اند ارزشمند است. خواندن این کتاب برای هر مدیر نفتی و غیرنفتی، استادان و دانشجویان مدیریت سودمند است. فرزند کویر آنان را با فراز و فرودهای زندگی کسی آشنا می سازد که عمری را در صنعتی به سر برد که نان این ملت، محصول همت زحمکشان آن است. کوشندگانی که در سختترین وضعیت های جغرافیایی و کاری، شب از روز نمی شناسند هرچند هنوز معلوم نیست نوع نفت و خوابی که حوالت تاریخی ما ایرانیان درباره نفت دیده، از چه نوعی است!<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> در کتاب های تعبیر خواب، برای هر نوعی از خواب درباره نفت، تفسیری وجود دارد.