

گفت‌وگو با شهیندخت خوارزمی

دیدار با بانوی امید

در می‌آورد؛ به‌خصوص که دکتر همایون شهریار (همسر خانم خوارزمی) هم با بیان خوش و گیرایش به جمع ما اضافه شده است.

شهیندخت خوارزمی یکی از بانوان ایرانی است که لقب «بانوی امید» شایسته‌ی اوست؛ در کنار پوری سلطانی، توران میرهادی، نوش‌آفرین انصاری، دکتر نسرین معظمی، دکتر مینو محرز، دکتر ژاله آموزگار، دکتر بدرالزمان قریب، ثمینة باغچه‌بان، نفیسه نفیسی که او را هنوز ندیده‌ام، و... او با موانع بر سر راه می‌ستیزد و در بیشتر موارد پیروز هم می‌شود؛ و اگر پیروز نشود ناامید نمی‌شود. آن شکست را دست‌ماهی‌ای می‌کند برای پیروزی‌های بعدی. او هر روز با حرفی تازه در کنار شماست؛ خسته هم نمی‌شود؛ غر هم نمی‌زند از دست زمانه و این و آن، و هر آنچه دیگران را به ساعت‌ها و لنگاری و غرغر، و در نهایت به اتلاف وقت، می‌کشد — یا خودشان دوست دارند کشیده شوند. به جای اینها، هر روز مقاله یا مقاله‌هایی تازه می‌خواند، خواندن کتابی را ادامه می‌دهد و از تازه‌ها برای مخاطبش می‌گوید، و از اندیشه‌ها و داوری‌هایش درباره‌ی توسعه‌ی ایران، ایرادهای مدیریتی، و البته راه‌حلهایی که حاصل مطالعات و اندیشه‌ورزی‌های اوست.

شهیندخت خوارزمی به جوانان بسیار معتقد است و به آنان احترام می‌گذارد و اوقات بسیاری را صرف امور آنان کرده است. او آینده‌نگری و پرداختن به امور جوانان را به هم پیوند داده و سال‌ها در خدمت این دو ایده‌ی پایه‌ای بوده است.

خانم خوارزمی «سیاسی» نیست، ولی سیاست را می‌شناسد، درک می‌کند و در برخوردهای اجتماعی‌اش آزادمنش و مردم‌مدار است. در خانواده‌ای به دنیا آمده و بایلد در خدمت مردم، مورد احترام مردم، و محبوب مردم. هنگامی که در سال ۱۳۸۹ پدرش درگذشت و مردم، در جای جای استان کرمان، سیاه‌پوش و اشک‌ریزان، به حرکت درآمدند، معنای «مردمی بودن» واقعی را به چشم دیدیم. و کلام آخر این‌که شهیندخت خوارزمی، از دیدگاه جهان‌بینی و فرهنگ زنی است مدرن و نواندیش و آینده‌نگر، ولی همواره سرچشمه‌ی روستایی و عشیره‌ای‌اش را به یاد دارد، به آن می‌نازد؛ و به شما می‌گوید که هر چه دارد از آن «سرچشمه» است.

هنگامی که از خانم شهیندخت خوارزمی خداحافظی می‌کنیم من به آن ده‌ها گلدان بنفشه‌ی افریقایی می‌اندیشم که همه ترونازه و شاداب هستند، و دلم می‌گیرد برای همه‌ی گل‌ها و گلدان‌هایی که باغبانان نااهل آنها را خشک کرده‌اند و درخشش حیات را ازشان گرفته‌اند.

پرسش‌های خانم مهشید جعفری با «م. ج.» و پرسش‌های من با «ع. م.» مشخص شده است. علی میرزائی

مدتها در پی گفت‌وگو با خانم شهیندخت خوارزمی بودم و او، هر بار که موضوع را عنوان می‌کردم، طفره می‌رفت و فروتنانه می‌پرسید: «واقعاً می‌خواهید با من گفت‌وگو کنید؟» و ادامه می‌داد: «باور کنید...» و من کوتاه نمی‌آمدم. خوارزمی نزدیک به چهل سال پیشینه‌ی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و اجتماعی دارد. هنگامی که چاپ اول کتاب موج سوم (نوشته‌ی آلوین تافلر، ترجمه‌ی شهیندخت خوارزمی، نشر نو، ۱۳۶۲) به بازار آمد با استقبال شگفت‌انگیز روبه‌رو شد. جامعه‌ی در جوش و خروش ایران، گویی گذشته‌های را یافته باشد، به سوی این کتاب هجوم برد، و به سرعت آن را خواند، جذب کرد، هضم کرد، و حالا چاپ... این کتاب در بازار است و ویرایش تازه‌ای از آن ترجمه به زودی منتشر خواهد شد. و به یاد دارم که شهیندخت خوارزمی سال‌ها مشاوری مجرب و نوآور و صادق برای مدیران بخش صنعت کشور بوده است — از جمله در سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۶، که من در شرکت ملی فولاد ایران خدمت می‌کردم، و افتخار برخورداری از مشاورت‌ها و راهنمایی‌های ارزنده‌اش را داشتم.

سرانجام خانم خوارزمی در برابر پافشاری‌های من تسلیم شد و برای روز چهارشنبه بیست‌ویکم اردی‌بهشت ماه قرار گفت‌وگو گذاشتیم. زنگ در خانه‌اش را در ساعات ۱۸ فشار می‌دهیم. آپارتمانی است در گوشه‌ای پرت در شهر تهران، که از نظر فیزیکی در مجتمعی در شمال تهران قرار دارد؛ ولی در واقع در روستای تغییر شکل و ماهیت داده‌ی کاشانک واقع است، با کوچه‌های باریک و کج و کوله و برنشیب و فراز، که گاه گذر اتوموبیل از آنها دشوار است و ساکنانش ترکیبی هستند از روستائینان پیشین و تازه آمدگانی که دنبال آپارتمانی به بهای به نسبت ارزان‌تر می‌گشته‌اند. در را که باز می‌کند با ده‌ها گلدان روبه‌رو می‌شویم که پر هستند از بنفشه‌ی افریقایی و خانم مهشید جعفری که برای این گفت‌وگو همراه من است، می‌پرسد: «فرصت رسیدگی به این همه گل و گلدان را هم دارید؟» و پاسخ می‌شنویم: «به این گل‌ها و گلدان‌ها عشق می‌ورزم. اینها پیوند من را با طبیعت حفظ می‌کنند.» و بعد پشت میز می‌نشینیم که ظرف‌های پسته‌ی کرمان و کلوچه‌ی کرمان (کلمپه) و شیرینی کرمان، با سلیقه، روی آن چیده شده است. البته در کنار کتاب و سی. دی. و لپ‌تاپ و دسته‌های کاغذ و لیوانی پر از مدام.

ضبط صوت ما آماده است و پیش‌بینی من این است که کارمان، دست‌کم، سه ساعت به درازا می‌کشد، او هم همین نظر را دارد و می‌گوید: «چون فکر می‌کردم کارمان طول می‌کشد شام مختصری آماده کرده‌ام که با هم می‌خوریم. همایون هم می‌رسد.» و این شام مختصر که سه‌ونیم ساعت بعد بر سرمیز آورده می‌شود خورش قرمه‌سبزی جاافتاده‌ی خوشمزه‌ای است در کنار پیلوی تازه دم که به جانمان می‌نشیند و خستگی را از تنمان



ع. م. اگر اجازه بفرمایید با تولد و کودکی شما شروع کنیم و فضایی که پیرامون شما بود و شما در آن پرورش پیدا کردید.

ش. خ. در روز پنجم تیر ماه سال ۱۳۲۷ در روستایی به نام خَبر به دنیا آمدم. این روستا در استان کرمان، تابع شهرستان بافت بود (هنوز هم هست). روستایی بود مانند روستاهای ایران؛ با طبیعتی بسیار زیبا، و با بافت اقتصادی-اجتماعی ویژه‌ی خودش و البته برخوردار از نوعی تعادل وجودی خاص یک جامعه‌ی سنتی متعلق به عصر پیش از تکنولوژی و ماقبل تلویزیون و تلفن و ماهواره و اینترنت. در تمام ده فقط یک رادیو وجود داشت که در خانه‌ی ما بود. عصرها مردم جمع می‌شدند تا این جعبه‌ی جادویی را ببینند. یک جاده‌ی خاکی و ناهموار روستای خَبر را به شهر بافت وصل می‌کرد. هفته‌ها می‌گذشت تا کامیونی از آن جاده عبور کند. برای رفت و آمد از اسب استفاده می‌کردیم. ولی همه چیز سر جای خودش بود. زندگی در فضایی هارمونیک جریان داشت. طی سال‌های زندگی‌م شاهد از دست رفتن این تعادل بودم. من جریان پردرد و پرهزینه‌ی تحول یک جامعه‌ی بسته و سنتی را تجربه کرده‌ام. مادرم و پدرم هر دو از خانواده‌های سرشناس آن منطقه بودند با پیشینه‌ی عشایری. فرزندان خان‌های قبیله‌های آن نواحی بودند. فرهنگ عشایری داشتند (مادرم از ایل افشار هستند). برخی ارزش‌ها و الگوهای رفتاری من از فرهنگ عشایری تغذیه کرده و می‌کند. احترام به زن و حرمت انسان فارغ از قالب‌های تعریف‌شده‌ی جامعه‌ی شهری و آزادگی برخاسته از زندگی در پهنه‌ی طبیعت و حس یگانگی با کل هستی را از این فرهنگ آموخته‌ام. پدرم افزون بر اداره‌ی املاک، به دلیل اعتقاد قلبی به اهمیت آموزش، مدرسه‌ای ایجاد کرد و خودش هم مدیر و هم آموزگار بچه‌ها شد. من نخستین فرزند خانواده‌ام. مادر و پدرم نیز فرزند اول بوده‌اند و هر دو محبوب‌ترین و برترین عضو خانواده‌ی خویش. در فضایی سرشار از عشق، محبت، و احترام به دنیا آمدم و بزرگ شدم. و امروز که به گذشته می‌نگرم می‌بینم که بزرگ‌ترین بخت زندگی من مادرم و پدرم بوده‌اند. شخصیت من زیر سایه‌ی این دو انسان شریف، اصیل، و نواندیش و بلندنظر و عاشق یک‌دیگر و دارای ارزش‌های متعالی رشد کرد. مادرم در قید حیات هستند و پدرم در تابستان سال ۱۳۸۹ درگذشتند.

ع. م. تا چه زمانی در خَبر بودید؟

تا سه سالگی. بعد کوچ کردیم به بافت. دو سال در بافت بودیم، و بعد چون امکانات آموزشی در سیرجان بیشتر بود، و خانواده‌ی مادرم نیز در آن شهر زندگی می‌کردند، نقل مکان کردیم به سیرجان. دوازده سال در سیرجان بودم. دوره‌ی دبستان و دبیرستان (پنج سالگی تا هفده سالگی) را در این شهر به پایان بردم.

ع. م. کمی درباره‌ی سیرجان آن سال‌ها برایمان بگویید. دهه‌های ۱۳۳۰ و ۱۳۴۰.

دارای فرهنگی که به رغم امکانات محدود، تحصیل حتی برای دختران ارزش بسیاری داشت. در این شهر فقط یک دبیرستان دخترانه وجود داشت و یک کتاب‌فروشی. یادم می‌آید آقای زرین خط که در همه‌ی مدارس شهر معلم خط بود، ترک دوچرخه‌اش خورجینی داشت پر از روزنامه و مجله. او تنها توزیع‌کننده‌ی نشریات در شهر بود. پدرم به مطالعه علاقه‌ی بسیاری داشت. آقای زرین خط همه‌ی روزنامه‌ها و مجله‌ها را برایمان می‌آورد. پدرم هر کتابی را که وارد شهر می‌شد، می‌خرید. من دوازده سال در سیرجان بودم. مادر و پدرم هر دو از فعالان اجتماعی شهر بودند. مادرم رئیس انجمن شهر و معاون انجمن استان بود. از آنها عشق به خدمت بی‌چشم‌داشت به مردم را آموختم. در کودکی می‌دیدم شب‌ها پدر و مادرم در کوچه‌های تاریک سیرجان به سراغ دردمندان می‌روند. از فساد نظام اجرایی، ظلم و بی‌عدالتی دستگاه اداری رنج می‌بردند و به شیوه‌ی خود با آن مقابله می‌کردند و برای کاهش رنج‌های زندگی مردم سیرجان، با مقامات اجرایی شهر می‌جنگیدند. هر کس دردی و مسئله‌ای داشت، به آنان مراجعه می‌کرد. در خانه‌ی ما به روی همه باز بود. زندگی در سیرجان مرا با پدیده‌ی شهر کوچک و سنتی آشنا کرد که تجربه‌ای بود متفاوت با تجربه‌ی زندگی در خَبر. این دو تجربه بعدها در زندگی‌م مفید واقع شد؛ زمانی که توسعه‌ی ایران به دغدغه‌ی وجودیم تبدیل شد.

ع. م. و پس از دوره‌ی دبیرستان رفتید به دانشگاه شیراز. بله؛ البته نام آن دانشگاه، در آن سال‌ها، دانشگاه پهلوی بود و من

در سال ۱۳۴۴ وارد این دانشگاه شدم. در کنکور پزشکی پذیرفته شدم؛ ولی در نخستین روزی که درس آناتومی (کالبدشناسی) داشتیم و وارد سالن تشریح شدم، دیدم که نمی‌توانم این رشته را ادامه بدهم. از همان جلوی در برگشتم و تغییر رشته دادم. «ترس از جسد» این قدر در من قوی بود که ...

ع. م. ... شما را از رشته‌ی پزشکی فراری داد! دقیقاً همین‌طور است.

ع. م. خواهش می‌کنم ادامه بدهید.

در دانشگاه پهلوی تا دو سال تغییر رشته آزاد بود. رفتیم به رشته‌ی ریاضی، بعد به فیزیک، بعد به زبان، و هیچ‌کدام مرا راضی نمی‌کرد. نمی‌دانستم چه می‌خواهم. شاید علت آن بود که دوست داشتم در دبیرستان رشته‌ی ریاضی بخوانم، ولی تنها دبیرستان دخترانه‌ی سیرجان فقط رشته‌ی ادبی داشت و من، از روی اجبار، در رشته‌ی ادبی درس خوانده بودم. البته حالا افسوس می‌خورم که چرا در آن روزها این قدر نسبت به دروس رشته‌ی ادبی کم‌مهر و کم‌توجه بوده‌ام.

ع. م. و پس از همه‌ی این تغییرها سرانجام از روان‌شناسی سر در آوردید...

م. ج. من در تمام طول تحصیل احساسی کاملاً متفاوت با آنچه شما می‌گویید داشتم و درک گفته‌های شما برایم سخت است. می‌شود نمونه‌هایی را از آنچه به رشد اجتماعی دانشجویان کمک می‌کرد، بگویید؟

بله. دکتر رضا شاپوریان در دانشگاه پهلوی روان‌شناسی درس می‌دادند، و من از ایشان برای انتخاب رشته نظر خواستم. گفتند که چهار استاد دارای درجه‌ی دکترا (پی. ایچ. دی.) از آمریکا و اروپا به دانشگاه پهلوی آمده‌اند و ما می‌خواهیم رشته‌ی روان‌شناسی را به راه بیندازیم، ولی دانشجویان نداریم! و گزینش آن رشته را به من پیشنهاد دادند. من هم فکر کردم این فرصتی است استثنایی. رشته‌ی روان‌شناسی با من — تنها یک دانشجوی — شروع شد. در پایان دوره‌ی لیسانس (سال ۱۳۴۸) در میان هم‌دوره‌ای‌ها فقط دو نفر بودیم که از این رشته فارغ‌التحصیل می‌شدیم! خانم ناهید صانعی که از دانشگاه اصفهان منتقل شده بود و من.

م. ج. خواهش می‌کنم درباره‌ی ویژگی‌های دانشگاه پهلوی در آن سال‌ها بفرمایید.

دانشگاه پهلوی، دانشگاهی بود استثنایی در نظام آموزش عالی ایران که با رعایت بالاترین استانداردهای آموزش عالی و جذب بهترین استادان ایرانی خارج از کشور یا استادان خارجی تأسیس شده بود. برای نمونه در پزشکی از دکتر فرخ سعیدی فارغ‌التحصیل دانشگاه هاروارد یا دکتر هاتفی، بهترین بیوشیمیست ایرانی وقت، که نامزد دریافت جایزه‌ی نوبل بودند می‌توانم نام ببرم. درس‌ها به زبان انگلیسی بود و روزآمدترین کتاب‌ها تدریس می‌شد. دانشجویان از احترام زیادی برخوردار بود. حق اظهار نظر داشت. حق داشت از هر کسی، حتی از رئیس دانشگاه، انتقاد کند. رشد فکری دانشجویان مهم‌تر از کسب دانش بود. انواع کلوپ‌ها را داشتیم. کلوپ شعر،

ع. م. به یاد دارم که ابراهیم گلستان و پرویز دواپی به دعوت دانشجویان در آن جلسه‌های نقد فیلم که فرمودید شرکت کرده بودند و در خیلی جاها به آن جلسات و حرف‌های



۱۳۳۶. شهیندخت، شانه به شانه‌ی پدر، در کنار مادر، خواهران و برادر

اساسی‌ای که زده می‌شده، اشاره شده است. راستی دانشگاه

شما دانشجوی غیر ایرانی هم داشت؟

بله، فضای دانشگاه فضایی بین‌المللی بود. از آمریکا، ژاپن، و خاورمیانه دانشجوی داشتیم. از دانشگاه‌های کنت و پنسیلوانیا دانشجویان آمریکایی در دانشگاه ما درس می‌خواندند. چندین دانشجوی پزشکی از آمریکا داشتیم. ارتباط با آنان برای ما آموزنده بود. فرصتی بود برای یادگیری مهارت‌های تعامل با ملت‌های دیگر. تدریس به زبان انگلیسی بود. بسیاری از دانشجویان پذیرفته شده، زبان انگلیسی نمی‌دانستند و به همین خاطر، پیش از آغاز دوره‌ی تحصیل، برای دانشجویان تازه‌وارد کلاس زبان می‌گذاشتند و بهترین استادان زبان، با شیوه‌های جدید آموزشی، زبان انگلیسی را به طور فشرده به دانشجویان آموزش می‌دادند. با آغاز نیم‌سال تحصیلی، دیگر چندان مشکلی نداشتیم.

ع. م. به تبع در این دوره استنادی داشته‌اید که سهم و نقش

تعیین‌کننده‌ای در آموزش‌های شما و شکل گرفتن راه و

روشی که بعداً برگزیدید داشته‌اند.

بله. من مدیون استادانم هستم. دکتر اصغر رضویه و دکتر هوشنگ مهریار و دکتر رضا شاپوریان، دکتر علی بطحایی و دکتر سید علی اکبر حسینی. هرگز محبت‌های دکتر رضویه را فراموش نمی‌کنم. ایشان مشوق اصلی من بودند برای ادامه‌ی تحصیل در آمریکا و کمک کردند از دانشگاه ایندیانا که خود ایشان در آنجا تابستان‌ها تدریس می‌کردند، بورس بگیرم. دکتر رضویه در دانشگاه پهلوی دبیرستانی تأسیس کردند، با کیفیت بسیار بالا و با استانداردهایی در سطح دانشگاه. هدف این بود که دختران و پسران این سرزمین به عنوان مدیران و رهبران آینده‌ی سازمان‌های کشور در این دبیرستان تربیت شوند. دبیران این دبیرستان، اغلب استادان دانشگاه پهلوی بودند. پس از دوره‌ی لیسانس، من در دپارتمان روان‌شناسی به عنوان پژوهشگر استخدام شدم، و در این دبیرستان نیز روان‌شناس مدرسه بودم.

ع. م. شرایط ورود به این دبیرستان و ملاک و معیارها چه

بود؟ آیا مثلاً وابستگی طبقاتی و خانوادگی و مانند اینها مؤثر

بود یا صرفاً قابلیت‌های تحصیلی؟

بهترین دانش‌آموزان سرتاسر کشور از طریق کنکور انتخاب می‌شدند. از همه‌ی طبقات اجتماعی دانش‌آموز داشتیم. شرط اول قابلیت‌های تحصیلی بود. بچه‌های با استعداد خانواده‌های سرشناس نیز کم نبودند. برای دانش‌آموزان غیرشیرازی خوابگاه داشتیم. خوابگاه دختران که من و خانم مهندس جهانشاهی سرپرست آنجا بودیم، باغ بسیار زیبایی بود با ویلایی مجهز در قصرالدشت شیراز. دانش‌آموزان طبقات بالا در محیط مدرسه و خوابگاه می‌آموختند که با دیگران فرقی نداشتند و تنها مزیت، در قابلیت‌های تحصیلی و فضیلت‌های شخصیتی است. آگاهانه سعی می‌کردیم چنین فرهنگی را حاکم کنیم.

ع. م. پس از پایان دوره‌ی لیسانس چه کردید؟

پس از یک سال کار در دبیرستان و دانشگاه، برای ادامه‌ی تحصیل

به آمریکا رفتم و در دانشگاه ایندیانا مشغول تحصیل شدم. این دانشگاه، در رشته‌ی روان‌شناسی تربیتی در میان دانشگاه‌های برتر آمریکا قرار داشت. به محض ورود، درس‌ها شروع شد. سه درس گرفته بودم. متوجه شدم که بسیاری از کتاب‌ها و منابع معرفی شده را در دانشگاه پهلوی خوانده‌ام. موضوع را با رئیس دپارتمان و استاد راهنمایم در میان گذاشتم. پرسیدند که آیا آمادگی دارم امتحان بدهم. گفتم بله. امتحان دادم و در هر سه درس قبول شدم. و امتیاز آن واحدها را گرفتم. خیلی زود متوجه شدم که دانشگاه پهلوی، در مقایسه با دانشگاه ایندیانا در دوره‌ی لیسانس، از کیفیت بالایی برخوردار است. بسیاری از استادان من در دانشگاه ایندیانا اظهار تمایل می‌کردند که دوره‌ی یک‌ساله‌ی فرصت مطالعاتی‌شان را در دانشگاه پهلوی بگذرانند.

ع. م. چرا این دانشگاه، تا این اندازه پیشرفته بود؟

پرسش مهمی است. مطالعات من در حوزه‌ی «توسعه» نشان می‌دهد که نهادسازی شرط لازم برای توسعه است و به ویژه نهادهای آموزشی که بتواند به تشکیل سرمایه‌ی انسانی بینجامد و از آن مهم‌تر مدیرانی شایسته تربیت کند. حال اگر در عالی‌ترین سطح حاکمیت، عزم و اراده‌ی قوی و پی‌گیر برای توسعه وجود داشته باشد و کشور بتواند از فرصت‌ها و شرایط بین‌المللی درست استفاده کند، ایجاد نهادهای پیشرفته و کارآمد راحت‌تر اتفاق می‌افتد. کافی است که این نهادها طبق بهترین الگوهای موجود طراحی شوند و از بهترین و شایسته‌ترین



تحصیلی ۱۳۵۰-۱۳۵۱ باز هم در دبیرستان دانشگاه مشغول به کار شدم. این بار به عنوان سرپرست دانش آموزان. ولی احساس می‌کردم در شیراز فضای برای رشد من وجود ندارد. به تهران آمدم و با خانم ستاره فرمانفرمایان در آموزشگاه خدمات اجتماعی کارم را شروع کردم. چیزی نگذشت که در جلسه‌ای با آقای دکتر قاسم معتمدی که رئیس دانشگاه اصفهان بودند، آشنا شدم و ایشان مرا دعوت کردند برای تدریس در دانشگاه اصفهان. پذیرفتم. ولی فقط یک سال توانستم در اصفهان بمانم و به تهران برگشتم.

م. ج. پس از دانشگاه اصفهان چه کردید؟

روزی در یکی از روزنامه‌ها آگهی‌ای دیدم برای برگزاری آزمون گزینش «تهیه‌کننده» برای رادیو-تلویزیون ملی ایران. کنجکاو شدم بدانم موضوع چیست. سنجش و اندازه‌گیری تخصص من بود. می‌خواستم بدانم در چنین آزمونی کدام شایستگی‌ها سنجیده می‌شود. در کنکور شرکت کردم. پذیرفته شدم و دعوت کردند برای مصاحبه. آقایان دکتر فرهنگ هلاکویی، تورج فرازمنند، مهندس فکری، و دکتر جهانبانی مصاحبه می‌کردند. پیش از آن که از من پرسش کنند، خواستم اجازه دهند نکته‌ای را مطرح کنم. آزمون را نقد کرده و ادعا کردم فاقد اعتبار است! بحثی جدی در گرفت و نتیجه این شد که پیشنهاد کردند با آنها کار کنم. کار در «کمیته‌ی فرهنگی- اجتماعی رادیو و تلویزیون» با سرپرستی دکتر هلاکویی را بیشتر پسندیدم. در آن زمان دکتر کامبیز محمودی، معاون سازمان، چند تن از متخصصان ایرانی علوم اجتماعی و ارتباطات را از خارج از کشور جذب کرده بود تا کمیته‌هایی را در معاونت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری راه‌اندازی کنند. کمیته‌ی فرهنگی- اجتماعی یکی از این کمیته‌ها بود. چندی نگذشت که دکتر هلاکویی قهر کرد و به امریکا بازگشت و من ماندم و کمیته! به من پیشنهاد شد بروم مرکز «سنجش افکار» که دکتر علی اسدی رئیس آن بود. این گونه بود که با مرد بزرگی آشنا شدم که مسیر زندگی‌م را تغییر داد. در اردیبهشت سال ۱۳۵۲ ازدواج کردیم. ۱۸ سال زندگی مشترک مرا وارد عرصه‌های جدیدی کرد. چندی بعد سازمان برای دکترای من به من بورس داد. به دانشگاه ایندیانا برگشتم. ولی ارتباطم با سازمان برقرار بود و مدام به ایران می‌آمدم. پس از مدتی، با تغییر رویکرد به تولید برنامه و رشد و ارتقای همه‌جانبه‌ی سازمان، مدیریت ارزشیابی کیفی شبکه‌ی یک به من محول شد. بهترین کارشناسان را انتخاب کردیم. برای آموزش روش‌های ارزشیابی از بهترین استادان امریکایی دعوت کردیم.

ع. م. چه احساسی نسبت به کارتان داشتید؟

از کارم بسیار لذت می‌بردم. احساس می‌کردم فضا برای استفاده از دانش و تجربه‌ام و نیز توسعه‌ی قابلیت‌هایم بسیار مساعد است. تازه داشتیم واحدهای ارزشیابی را سر و سامان می‌دادیم که نخستین نشانه‌های انقلاب بروز کرد. یادم هست در همایشی که با عنوان «پژوهش و آفرینش» در سال ۱۳۵۶ در دیزین برگزار شد، بحث انقلاب را آقای رضا قطبی، مدیر عامل وقت سازمان رادیو-تلویزیون

افراد برای اداره‌ی آنها دعوت به کار شود و فضایی ایجاد گردد که این افراد شایسته بتوانند قابلیت‌های خود را به کار بندند و فرصت لازم برای توسعه‌ی فردی آنان فراهم شود. همه‌ی این شرایط در آن دانشگاه وجود داشت. مهم‌ترین عامل، تصویب قانون دانشگاه پهلوی بود که به این دانشگاه اجازه می‌داد به طور مستقل و خارج از نظارت

وزارت فرهنگ اداره شود. هیچ دانشگاهی در ایران چنین قانونی نداشت. این قانون اجازه داد که در دانشگاه فضای آزادی آکادمیک فراهم آید. دکتر فرخ سعیدی (نخستین رییس دانشکده‌ی پزشکی این دانشگاه) که در جریان کامل این ماجرا بودند، نقل می‌کنند که بدون چنین قانونی امکان نداشت دانشگاه به چنین سطحی دست یابد. طبق این قانون، استادان دانشکده‌ی پزشکی بدون داشتن حق مطب موظف شدند تمام وقت برای دانشگاه کار کنند و شرط ارتقای تمام استادان چاپ مقاله‌ی علمی در نشریات معتبر بود. این گونه بود که نخستین مجله‌ی پزشکی انتشار یافت. در این دانشگاه بود که پروفسور بارنارد که نخستین عمل پیوند قلب را در جهان انجام داده بود به دانشکده‌ی پزشکی آمد و عمل پیوند قلب انجام داد.

در روزهای پانزدهم و شانزدهم مهرماه ۱۳۸۲، انجمن دانش‌آموختگان دانشگاه شیراز استادان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه پهلوی را در شیراز دور هم جمع کرد. بسیاری از افراد از کشورهای دیگر آمده بودند. در جلسه‌ی عمومی مطرح شد که حاضران کمک کنند دانشگاه شیراز به سطح آن زمان برگردد. تنی چند اعتقاد داشتند که چنین کاری بسیار دشوار است. بسیاری از شرایطی که برشمردم از بین رفته است. بهتر است دانشگاهی از نو ساخته شود. الگوی حاکم بر توسعه‌ی ایران قبل از انقلاب، مدرن‌سازی جامعه‌ی ایران بود طبق الگوی غرب، که البته با وجود مزایای بسیار، آسیب‌های خود را نیز بر جای گذاشت. اندیشه‌ی مدرنیته حاکم نبود، ولی حکومت دست کم ضرورت مدرنیزاسیون را پذیرفته بود. در پی ساختن بهترین‌ها بود، طبق الگوی غرب و بیشتر امریکا. بسیاری از نهادها طبق همین الگو ایجاد شد. مانند ICMS که مؤسسه‌ای بود برای تربیت مدیران تراز اول با همکاری دانشگاه هاروارد.

ع. م. اگر به جای مدرنیزاسیون صرف به دنبال مدرنیته بودند

و به جای توسعه‌ی اقتصادی صرف و عمران به فکر توسعه‌ی سیاسی هم بودند دیگر ممکن نبود نهادهایی را که، به فرض، درست بنیاد گذاشته بودند (و هر حکومتی در هر جای دنیا پایه بگذارد) به راحتی بشود تخریب کرد. بگذریم. تحصیلاتتان در دوره‌ی فوق لیسانس دانشگاه ایندیانا پایان یافت، ولی قرار بود دوره‌ی دکتری را هم بگذرانید. چه کردید؟

دوره‌ی فوق لیسانس را یک‌ساله به پایان بردم و به ایران برگشتم برای دیدار خانواده. ولی ماندگار شدم. برگشتم به شیراز و در سال

آثار شهیندخت خوارزمی

ترجمه‌ها

۱. موج سوم، آلوین تافلر. تهران: نشر نو، ۱۳۶۲. چاپ نوزدهم ۱۳۸۹.
۲. جابه‌جایی در قدرت، آلوین تافلر. تهران: نشر نو، ۱۳۷۰ (۲ جلد). چاپ دهم ۱۳۸۸.
۳. جنگ و ضدجنگ، هایدی و آلوین تافلر. تهران: نشر نو، ۱۳۷۲. چاپ چهارم ۱۳۸۱.
۴. ژاپن کشور شماره ۱، ازرا و گل. ترجمه با همکاری دکتر علی اسدی. تهران: نشر سیمرغ، ۱۳۷۱. چاپ دوم ۱۳۷۵.
۵. نخستین انقلاب جهانی، الکساندر کینگ و برتراند شنايدر. تهران: احیای کتاب، ۱۳۷۴.

تألیف

۱. کیفیت زندگی و شاخص خوش‌بختی و چند مقاله. شرکت روابط عمومی و تبلیغات هفت تبلیغ، ۱۳۸۸.
- با همکاری دکتر محمدمهدی بهکیش و دکتر علی‌اکبر فرهنگی (سفارش وزارت معادن و فلزات)
۱. مدیریت تغییر تکنولوژی: تجربه‌ی معادن سنگ چینی سنگاب تبریز، ۱۳۷۴.
۲. الزامات مدیریتی تعدیل اقتصادی: تجربه‌ی فولاد اهواز، ۱۳۷۵.
۳. مدیریت تحقیق و توسعه: تجربه‌ی مرکز تحقیقات نسوز آذر، ۱۳۷۵.

به مداخله کردند. با مطرح شدن انقلاب فرهنگی، تشکیل کلاس و برگزاری امتحان را تحریم کردند. نگران سرنوشت دانشجویانی شدم که می‌بایست فارغ‌التحصیل شوند. با تنی چند از استادان قرار گذاشتیم که از این دانشجویان امتحان بگیریم و کمک کنیم که پیش از بسته شدن دانشگاه، فارغ‌التحصیل شوند. گروهی از دانشجویان به روستاها رفته بودند تا به کشاورزان کمک کنند و تا خبر شدند که جلسات امتحان برگزار می‌شود به سرعت به شهر آمدند. روزی که بعد از ظهرش قرار بود امتحان درس آمار برگزار کنم، منشی‌ام خبر داد که در جلسه‌ی امتحان دانشجویان پزشکی، تندرهای مهاجم ریخته‌اند و دانشجویان را با کابل سیمی کتک زده‌اند و جلسه‌ی امتحان را به هم ریخته‌اند و تهدید کرده‌اند که بعد از ظهر هم چنین خواهند کرد. با مدیر آموزش دانشگاه صحبت کردم و موافقت ایشان را گرفتم که امتحان را با مسؤلیت خود در منزلم برگزار کنم. در آن زمان با پدر و مادرم زندگی می‌کردم و دکتر اسدی در تهران بود. به بهانه‌ای از آنها خواستم از خانه خارج شوند. دفترم به دانشجویان خبر داد. امتحان برگزار شد ولی دانشجویان مخالف برگزاری امتحان خبر شده بودند و منزل را محاصره کرده بودند. با بودن آنها اجازه ندادم دانشجویانم از خانه خارج شوند. تا نیمه‌شب ماندند. تا مدت‌ها برایم نامه‌های تهدید به قتل می‌آمد و شیشه‌ی اتوموبیلم را می‌شکستند.

ع. م. همین شد که در کرمان نماندید؟

ملی ایران، برای نخستین بار مطرح کرد که جدل‌های جدی برانگیخت. برخی چون دکتر مجید تهرانیان معتقد بودند که نسیمی از تحول در حال وزیدن است و سازمان باید پنجره‌هایش را به روی این نسیم بگشاید. برخی دیگر معتقد بودند که توفانی سهمگین در راه است. در این جلسات بود که به واقعیت تحول سیاسی ایران از نوع انقلاب حساس شدم. چندی بعد در همایش دیگری در کرمانشاه که همه‌ی مدیران و مشاوران سازمان حضور داشتند، بحث بازتر و جدی‌تر مطرح شد. سازمان می‌خواست بداند در برابر این جریان تحول چه موضعی باید داشته باشد. گروه‌هایی برای بحث‌های تخصصی‌تر شکل گرفت. آن دو همایش را فراموش نخواهم کرد. در پژوهشکده‌ی علوم ارتباطی و توسعه نیز بحث‌ها و تحلیل‌های مهمی جریان داشت. اندیشمندان و صاحب‌نظران برجسته‌ی علوم اجتماعی چون دانیل لرنز و اتیل پول و الیو کتز از امریکا برای سخنرانی و بحث دعوت می‌شدند و تحلیل‌های خود را درباره‌ی ایران ارائه می‌دادند. متوجه شدم واقعاً انقلابی در راه است و رادیو-تلویزیون نخستین جایی است که به هم خواهد ریخت. اواخر سال ۱۳۵۶، مرخصی بدون حقوق گرفتم. در آن زمان دکتر علی میرزائی، از استادان قبلی دانشگاه پهلوی، دانشگاه کرمان را تأسیس کرده بودند و بهترین استادان ایرانی را از سرتاسر کشور جمع کرده بودند. قرار بود در پژوهش‌های معدن‌شناسی و اقیانوس‌شناسی بهترین دانشگاه منطقه شود. دکتر میرزائی از من خواستند گروه علوم تربیتی را راه بیندازم. قبول کردم و به کرمان رفتم.

ع. م. یاد می‌آید که دانشگاه کرمان دولتی نبود. هزینه‌هایش چگونه تأمین می‌شد؟

مردی بزرگ به نام آقای افضل‌پور که کرمانی هم نبود، ثروت خود را وقف ایجاد دانشگاه کرمان کرد. شاهد بودم که این انسان وارسته با چه عشق و تعهد و احساس مسؤلیتی ساختن دانشگاه را دنبال می‌کند. هنوز ساختمان اصلی دانشگاه تمام نشده بود که انقلاب شد. دکتر میرزائی از کرمان رفتند و آقای افضل‌پور به سوءاستفاده‌ی مالی متهم شدند. استادان نیز پراکنده شدند. در این دانشگاه نیز شاهد فروریختن نظم قبلی و حاکم شدن نظمی دیگر شدم.

ج. شما هم دانشگاه را ترک کردید؟

در جریان انقلاب در دانشگاه کرمان ماندم و چند درس از جمله روان‌شناسی اجتماعی تدریس می‌کردم. کلاس‌های من پر بود از دانشجویانی که برای این درس ثبت نام نکرده بودند. از تمام گروه‌های سیاسی دانشجو داشتم. بحث آزاد را تشویق می‌کردم. اجازه می‌دادم دانشجویان با گرایش‌های سیاسی گوناگون با هم بحث کنند. با لذت و پراورزی درس می‌دادم. اعتقاد داشتم که دانشگاه باید فضای آزادی باشد برای برخورد اندیشه‌ها و بحث و جدل، و گرنه دانشگاه نخواهد بود. ولی خیلی زود متوجه شدم که واقعیت دیگری در حال شکل‌گیری است. افراد تندرو قدرت گرفتند و با حمایت رؤسای بعدی دانشگاه خودسرانه در همه‌ی امور شروع



نه؛ این شرایط برایم قابل تحمل بود. تا آن‌که با دکتر رجایی خراسانی رئیس دانشگاه درگیر شدم. سال ۱۳۵۸ به تهران بازگشتم. پژوهشکده منحل شده بود، دانشگاه‌ها هم تعطیل بودند. سازمان رادیو تلویزیون هم دیگر آن سازمان نبود. به نظر می‌رسید دوران مدرنیزاسیون کورکوران در ایران جای خود را به دوران مدرن‌ستیزی کورکوران داده بود. ستیز با هر چیزی که جلوه‌ای از مدرنیسم غربی داشت حتی علم و تکنولوژی. چه باید می‌کردیم؟ خانه‌ی ما محل جمع شدن روشنفکران و اندیشمندان بزرگی بود که همه دغدغه‌ی ایران را داشتند. با دکتر اسدی به این نتیجه رسیدیم که جز کار فرهنگی چاره‌ای نداریم. روزی در کتابفروشی کتابسرا کتاب *Third Wave* نوشته‌ی آلون تافلر را دیدیم و خریدیم. همان روز در خانه دکتر اسدی با ورق زدن کتاب به من گفت که تو باید این کتاب را ترجمه کنی! من جا خوردم. در ترجمه تجربه‌ای نداشتم. تا آن زمان فقط ترجمه‌ی یک مقاله از من چاپ شده بود.

ع. م. بفرمایید چه شد که رفتید به سازمان مدیریت صنعتی.

اجازه بدهید بگویم که پیش از آن از سوی آقای دکتر محمدمهدی بهکیش دعوت شدم برای همکاری با اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران و به عنوان مشاور آقای علینقی خاموشی و سرپرست مرکز بررسی‌های اقتصادی اتاق کارم را شروع کردم. در اتاق هفته‌نامه‌ای منتشر می‌شد که تدوین مطالب حدود چهل صفحه‌ی آن بر عهده‌ی گروهی مرکب از دکتر علی اسدی، دکتر ابوالقاسم هاشمی، دکتر سهراب شهبایی، دکتر تیزهوش، دکتر بهکیش و من بود. موضوع و محتوا در چارچوب یک دیدگاه جامع به توسعه انتخاب و تدوین می‌شد. دکتر اسدی مسئول تحلیل روندهای تحول جهانی بود. دکتر شهبایی با نگاه سیاسی مطلب می‌نوشت و دیگران که اقتصاددان بودند، مطالب اقتصادی را تهیه می‌کردند. تهیه‌ی مطالب مربوط به تکنولوژی و مفاهیم و تحولات آن و نیز توسعه‌ی انسانی بر عهده‌ی من بود. ما از طریق این مطالب فرهنگ‌سازی می‌کردیم. برای مدیران اتاق هم درباره‌ی مباحث اقتصادی و فرهنگی و صنعتی و بازرگانی و تکنولوژی جلسه‌ی بحث علمی می‌گذاشتیم. از طریق اتاق با آقای محسن خلیلی، مدیرعامل شرکت بوتان آشنا شدیم — مرد بزرگی که در زندگی‌اش هیچ چیز مهم‌تر از توسعه‌ی ایران نیست. درباره‌ی خدمات ارزنده‌ی ایشان به صنعت و اقتصاد کشور در طی سه دهه‌ی گذشته مطالب زیادی برای گفتن دارم که فرصتش در اینجا نیست. به خواست ایشان برای مدیران شرکت بوتان جلسه‌ی تبادل افکار به راه انداختیم. دکتر اسدی تا آخرین روز حیاتش در این جلسه‌ها حضور داشت و پس از ایشان من تا چند سال کار را ادامه دادم. این جلسه‌ها در زیرزمین ساختمان شرکت بوتان و در انبار کامپیوترهای شرکت برگزار می‌شد، ولی بسیار پر بار و تأثیرگذار بود. از اندیشمندان بنام برای سخنرانی و بحث دعوت می‌کردیم. مطالب این جلسه‌ها در مجموعه‌ای یکپارچه‌ای مستند شده است.

ع. م. البته شما با تافلر و با کتاب *Future Shock* آشنا بودید. ترجمه‌ی فارسی این کتاب به قلم دکتر امیرحسین جهانگلوزیر عنوان ضربه‌ی آینده در هفته‌نامه‌ی تماشای که رادیو-تلویزیون در سال‌های پیش از انقلاب درمی‌آورد، منتشر شده بود.

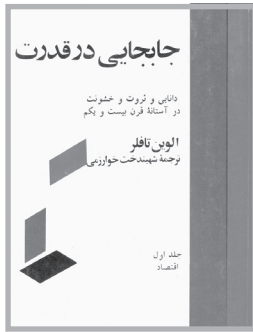
بله. این کتاب را در دانشگاه ایندیانا خوانده بودم. جزء کتاب‌های درسی ما بود. ولی *Third Wave* را که ورق زدم متوجه شدم که موضوع چیز دیگری است. به هر حال دکتر اسدی به جد از من خواست که کتاب را ترجمه کنم و در من جرأت و انگیزه‌ای ایجاد کرد برای شروع کار.

ع. م. ترجمه چه قدر طول کشید؟

چهارده ماه. میزی در خانه داشتیم که یک طرفش دکتر اسدی می‌نشست و یک طرفش هم من و ساعت‌ها کار می‌کردیم. او فرهنگ لغت و دانشنامه‌ی زنده و راهنمای من بود. کار ترجمه‌ی کتاب که تمام شد رفتم سراغ ناشر. به دو ناشر مراجعه کردم و هر دو گفتند که ترجمه خوب است ولی کتاب خوبی انتخاب نکرده‌اید. تا این که روزی آقای دکتر احسان نراقی آمدند به خانه‌ی ما و ترجمه را دیدند. بی‌درنگ تلفن کردند به آقای محمدرضا جعفری، مدیر نشرنو، و به ایشان گفتند ترجمه‌ی کتابی را به تو معرفی می‌کنم که ایران را تکان خواهد داد. روز بعد رفتم به دیدن آقای محمدرضا جعفری. ایشان هم پس از خواندن چند صفحه از کتاب گفتند این کتاب موجی از تحول فکری در ایران به راه خواهد انداخت. حال چاپ اول موج سوم در سال ۱۳۶۲ در سه هزار نسخه و با کاغذ کاهی به بازار آمد و خیلی زود به فروش رفت. مورد استقبال مدیران و کارشناسان

ع. م. یک دوره هم در انجمن مدیران صنایع ایران بودید.

بله. آن هم تجربه‌ی ارزنده‌ای بود. آقای مرتضی بهشتی دبیر انجمن بودند و اندیشمندان برجسته‌ی کشور را گرد هم آوردند. ده سال در کنار آقای خلیلی و ایشان برای ارتقای فرهنگ بخش



خصوصی صنعت سخت تلاش کردیم. در حوزه‌ی صنعت تجربه‌های بسیاری دارم. از جمله همکاری با دکتر نژادحسینیان در وزارت صنایع سنگین، و از آن مهم‌تر، همکاری با آقای مهندس محلوجی در وزارت معادن و فلزات. به سرپرستی دکتر بهکیش و به اتفاق دکتر فرهنگی، تجربه‌های مفید وزارت معادن و فلزات را مستند کرده و در سه عنوان کتاب منتشر کردیم. بعد هم که به درخواست شما آمدم به شرکت ملی فولاد ایران. این تجربه‌ی فولاد از تجربه‌های مهم و ماندگار من است. با تغییر دولت، در کمال حیرت و تأسّف شما و من و دوستان دیگرمان، حاصل سال‌ها زحمت در فولاد را به هم ریختند و همه‌چیز باز هم برگشت به عقب. تاریخ بار دیگر تکرار شد.

ع. م. اجازه بدهید یاد کنم از حضور بهره‌زای آقای بایزید مردوخ، آقای رضا رضایی، آقای عبدالحسین آذرنگ، و شادروان دکتر حسین عظیمی که همراه با سرکار، در آن سال‌ها، راهنمایی‌های ارزنده‌ای به من می‌فرمودید و حاصل کار هم بسیار بسیار ارزنده بود، ولی افسوس که ...

بله. انگار دور باطلی است که در آن گرفتار مانده‌ایم. به زحمت و با عشق چیزی را می‌سازیم، و سپس با سرعت آن را ویران می‌کنیم. گره‌ی کور توسعه‌ی ایران شاید با یافتن پاسخ این پرسش باز شود: چرا آن‌چه را که دیگری ساخته است، ویران می‌کنیم؟

ع. م. متأسفانه مبنای تمام آن تصمیمات تخریبی صرفاً «سیاسی» بود و به هیچ‌روی حرفه‌ای و تخصصی نبود. یعنی بعضی از حضرات یادشان می‌رود هدف از تأسیس این دستگاه‌های عربض و طویل و این همه مدیر و کارشناس و کارمند، حفظ منافع ملی و ارتقاء بخشیدن به منافع ملی است، نه در خدمت منافع شخصی و گروهی قرار گرفتن. بگذریم.

م. ج. خانم خوارزمی، شما و آقای میرزائی چنان با افسوس از آن تجربه‌ی مشترک حرف می‌زنید که آدم کنجکاو می‌شود بداند آن روزها در شرکت ملی فولاد ایران چه خبر بوده و شما چه می‌کرده‌اید.

کار اصلی ما این بود که کمک کنیم به آقای میرزائی برای پیاده کردن ایده‌های مهمی که داشتند. صنعت فولاد صنعت بزرگی است که در سراسر ایران حضور دارد با نقشی مهم در اقتصاد کشور. در وزارت معادن و فلزات استراتژی نوسازی فولاد و معدن و برنامه‌های تحول بنیادی در دست اجرا بود. آقای میرزائی به عنوان معاون، مسئولیت امور اجتماعی و نیروی انسانی این شبکه‌ی بزرگ را بر عهده داشتند. از استخدام یک نفر، تا مرگ او. بنابراین استخدام، آموزش، سازماندهی و تشکیلات، بهداشت صنعتی، نظام حقوق و دستمزد، درمان، انفورماتیک، اطلاع‌رسانی، برگزاری سمینارها، سخنرانی‌های علمی، برگزاری مسابقات ورزشی به شکل المپیک‌ها برای کارکنان زن و مرد و برای اعضای خانواده‌ی کارکنان سراسر

کشور، و سرانجام بازنشستگی در این حوزه متمرکز بود و آقای میرزائی مترصد بودند که همه‌ی اینها را، که در اساس عمدتاً متأثر از تجربه‌های روس‌ها بود، تجدید سازمان کنند و در واقع نوسازی و امروزی (مدرن) کنند. بنابراین، در کنار مدیران و کارشناسان، مشاوران هم بسیار فعال بودند. نتیجه این شد که شبکه‌ی

مدیریتی صنعت فولاد از سکون خارج شد و تحرک بسیار پیدا کرد و با مفاهیم جدید در حوزه‌ی مدیریت، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، نظارت، و ارزشیابی آشنا شد. حوزه‌ی بهداشت صنعتی و درمان کارکنان در واقع زیر و رو شد و شرکت ملی فولاد ایران یکی از بهترین خدمات بهداشتی و درمانی را به کارکنان و خانواده‌های آنان ارائه می‌کرد. مدیران از اتاق‌هایشان بیرون آمدند و به سراسر کشور سفر کردند. بودند مدیرانی که سال‌ها با یکدیگر کار کرده بودند ولی، به علت این‌که در شهرها و استان‌های مختلف پراکنده بودند، هیچ‌گاه همدیگر را ندیده بودند. مدیری که در طبس بود، همکار خود را در اصفهان یا بافق یا کرمان یا یزد یا نیشابور یا اهواز نمی‌شناخت! و طبیعی بود که تعاملی هم میان آنان برقرار نمی‌شد. اما در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۶ تمام این فاصله‌ها از میان رفت. آشنایی‌های از راه دور و بوروکراتیک تبدیل شد به دوستی‌های بسیار صمیمانه و تعامل پیوسته. و جالب این‌که در ضمن این سفرها، بسیاری از مسائل و مشکلات هم، رو در رو، حل و فصل می‌شد. تجربه‌ها هم منتقل می‌شد. امکانات و مشکلات همدیگر را نیز می‌شناختند.

م. ج. از تجربه‌ی مجله‌ی فراز هم بفرمایید. من این مجله را دیده‌ام. مجله‌ی ویژه‌ای بوده. هم از نظر شکل و هم از نظر محتوا. شما هم در این مجله فعال بودید. از راه‌افتادن و سرنوشت فراز بگوئید.

در این باره آقای میرزائی باید اظهار نظر کنند، چون خودشان پایه‌گذار و سردبیر این مجله بودند. البته درباره‌ی ارتقای کیفیت این مجله و فراهم آوردن مقاله‌هایی که در آن باید چاپ شود، و ارزیابی مقاله‌ها گروه مشاوران نظر می‌دادند. ولی بهتر است خود آقای میرزائی درباره‌ی فراز واقعیت‌هایی را بیان کنند. فقط بگوئیم که فراز نشریه‌ای ممتاز در حوزه‌ی صنعت و مدیریت بود، و این نشریه تأثیر مشخصی بر نشریه‌های دیگر گذاشت، و با انتشار این نشریه، فرهنگ انتشار نشریات صنعتی صاحب‌محتوی و با ظاهر برانده شکل گرفت، گرچه فکر نمی‌کنم که دیگر مشابه و هم‌تراز این نشریه، نشریه‌ای منتشر شده باشد.

ع. م. صاحب امتیاز فراز شرکت ملی فولاد ایران بود. این مجله در چارچوب فلسفه‌ی تحول فرهنگی - مدیریتی صنعت فولاد پایه‌گذاری شد. فکر انتشار آن از آقای مهندس علی



شکرریز، مدیر عامل وقت شرکت ملی فولاد ایران، بود. من آن اندیشه‌ی اولیه را توسعه دادم و مجله‌ای منتشر کردیم که به نظر من، در حوزه‌ی دولت، انتشار آن را باید به یک «حادثه» تعبیر کرد. آقای رضای رضایی پیش از همه‌ی ما زحمت این مجله را به دوش می‌کشید. خانم خوارزمی و آقای آذرنگ هم کمک مستقیم و مؤثر می‌کردند. آقای بایزید مردوخی و زنده‌یاد دکتر حسین عظیمی هم کمک‌های ارزنده‌ای می‌کردند. و نکته‌ی گفتنی این که پس از درآمدن نخستین شماره‌اش مورد قبول و طبعاً مورد حمایت آقای مهندس حسین محلوجی، وزیر وقت معادن و فلزات، قرار گرفت. قرار من این بود که تا روزی که در صنعت فولاد شاغل هستم پولی بابت انتشار این مجله نگیرم، و هزینه‌هایش را هم از محل تک‌فروشی و چاپ آگهی تأمین کنم. ولی شگفت‌آور این که مثلاً مجتمع ذوب‌آهن یا مجتمع فولاد مبارکه یا مجتمع فولاد اهواز دریغ می‌کردند از دادن یک برگ آگهی به فرازا! مگر پس از پیگیری‌های جانگناه یا اعمال زور از بالا! به عبارت دیگر یک واحد صنعتی که مثلاً در سال، به قیمت‌های دهه‌ی ۱۳۷۰، پانصد میلیون تومان برای تبلیغات هزینه می‌کرد، از دادن یک برگ آگهی سیصد هزار تومانی به فرازا طفره می‌رفت! به هر حال این نشریه از روزی که اولین شماره‌اش در آمد (بهار ۱۳۷۵)، تا روزی که آخرین شماره‌اش منتشر شد (شماره‌ی ۲۵، تابستان ۱۳۸۱) ربالی از پول دولت هزینه نکرد.

م. ج. پس از شما چه بر سر فرازا آمد؟

ع. م. فرازا و من با هم رفتیم! رؤسای صنعت فولاد که پس از دوم خرداد زمام امور این صنعت را به دست گرفته بودند مدتی اجازه‌ی تداوم انتشار این نشریه را دادند، البته با منابع درآمدی مانند گذشته؛ ولی یک روز گفتند که چون نمی‌توانند هزینه‌های این نشریه را تأمین کنند، باید تعطیل بشود! واقعاً شرم‌آور بود که نشریه‌ای با آن همه اعتبار، که مخاطبان بسیار زیادی داشت و پژوهشگران، نویسندگان،

و مترجمان ارزشمندی را هم جذب کرده بود، و با آن مقاله‌های تراز اول، گرافیک عالی، و ویراستاری ممتاز، تعطیل شد. اجازه بدهید تا یادم نرفته از سه همکار این نشریه یاد کنم که بسیار صمیمانه با آقای رضای رضایی و آقای جعفر خاموش*.

بینید در آن سال‌ها اصولاً در کل وزارت معادن و فلزات، و نه فقط در صنعت فولاد، تحولات مهمی با مدیریت مهندس حسین محلوجی به راه افتاد. مشخصاً در صنعت فولاد آقای دکتر محمدتقی بانکی و آقای مهندس علی شکرریز هم عوامل مؤثر تحول و توسعه بودند. علاوه بر فرازا مجله‌ی دیگری هم در وزارت معادن و فلزات منتشر می‌شد به نام سنگ که آقای غلامحسین فرشادی سردبیر آن بود. مجله‌ی سنگ هم در نوع خودش نشریه‌ی معتبر و تراز اولی بود، و فرهنگ‌ساز شد. در تمامی عرصه‌های زیر پوشش وزارت معادن و فلزات شاهد اجرای برنامه‌های توسعه و تحول بودیم. یاد می‌آید که یک روز آقای مهندس محلوجی در جلسه‌ی شورای معاونان وزارت خانه گفتند که نیاز داریم به دست کم دوستان مدیر که در بالاترین سطح آموزش دیده باشند. من، که همزمان در سازمان مدیریت صنعتی هم کار می‌کردم، این نیاز را در سازمان مطرح کردم و با کمک آقای دکتر فریدون آذرهوش برنامه‌ای برای پرورش مدیر و رهبر سازمانی، با متدولوژی Action Learning، طراحی کردیم. حدود یک سال وقت گذاشتیم تا استادان سازمان برای آموزش خاص این دوره آماده شوند. باید روش این نوع آموزش را می‌آموختند و نیز با واقعیت‌های وزارت معادن و فلزات آشنا می‌شدند. من گزارش‌ها و آمار و ارقام و اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و برنامه‌های وزارت خانه را در اختیار استادان قرار می‌دادم. یک گروه از مدیران انتخاب شدند و اولین کارگاه آموزشی با عنوان "کارگاه تشخیص مسائل استراتژیک" برگزار شد. برنامه آماده‌ی اجرا بود، و درست در این مرحله، دولت تغییر کرد. در جلسه‌ی تودیع آقای مهندس محلوجی، خطاب به آقای مهندس جهانگیری (وزیر جدید) با اشاره به این برنامه گفتم که «از جوانه‌هایی که با زحمت زیاد در زمین سخت کویر کاشته شده و تازه سرزده‌اند، مراقبت کنید. این جوانه‌ها را ریشه‌کن نکنید»، اولین کاری که وزیر جدید کرد، تعطیل این برنامه بود! قرارداد منعقد شده را فسخ کردند! با رفتن آقای میرزائی هم تمام برنامه‌هایی را که برای صنعت فولاد داشتیم، تعطیل کردند!

* هنگامی که این گفت‌وگو را تنظیم می‌کردم به یاد آمد که در آخرین شماره‌ی فرازا، چند سطر به عنوان خداحافظی و وصیت به کسانی که پس از من قرار است این نشریه را منتشر کنند (که نکردند) نوشته‌ام. بد نیست بخشی از آن را در اینجا بیاورم: «راقم این سطور [...] انتشار این فصلنامه [فرازا] را با کمک ۴ نفر (بله، فقط ۴ نفر!) و هزینه‌ای در حد صفر ریال برای خزانه دولت، به مدت ۷ سال ادامه داد و امروز به من گفته شده است که شرکت ملی فولاد ایران علاقه‌ای به ادامه انتشار فرازا — نمی‌داند یا من، یا بی من — ندارد. بنابراین، قلم را، در این فصلنامه، می‌بوسم و زمین می‌گذارم. [...] فرازا امروز کودکی هفت ساله است. من و ما را هیچ چیز شادمان‌تر از این نمی‌کند که این کودک هفت‌ساله همچنان ببالد و رشد کند و انتشارش ادامه یابد؛ و هیچ چیز ما را متأسف‌تر از این نمی‌کند که این کودک نو پا، در کشاکش‌های مرسوم اداری، زیر دست و پا له شود! آکه شد! اگر تلاش‌های گروه ما توانسته باشد دانه‌ای را به نهال هفت ساله تبدیل کند، حداقل وظیفه‌ی آنان که از امروز این نهال هفت ساله تقدیم‌شان می‌شود این است که آن را چون درختی چهارده ساله به آیندگان بسپارند. کار مشکلی نیست! من به انتظار آن روز، هر سه ماه یک‌بار، به روزنامه‌فروشی محله‌ام سر می‌زنم.»



ع. م. در حال حاضر چه می‌کنید؟

در شرکت سایپا مشاور عالی مدیرعامل هستم. مدیرعامل فعلی سایپا پس از مرگ دکتر اسدی یکی از دو جوانی بودند که به دیدن من آمدند و گفتند ما پویندگان راه دکتر اسدی هستیم و می‌خواهیم آثار دکتر اسدی را جمع‌آوری کنیم و اندیشه‌هایش را اشاعه دهیم.

حرف‌های این دو جوان پاک و شریف و فعال، به دلم نشست. روابطشان را با من حفظ کردند. دو سال قبل یکی از این دو جوان، آقای مهندس پوستین‌دوز، مدیرعامل سایپا شدند. با اندیشه‌ها و اعتقادات ایشان آشنا بودم و به سلامت اخلاقی‌شان اعتماد داشتم. از من کمک خواستند. سایپا را گروه صنعتی بزرگ و مهمی می‌دانم. احساس می‌کردم آقای پوستین‌دوز برای اجرای طرح‌های بزرگ تحول در گروه سایپا مصمم است. فکر کردم شاید بتوانم تجربه‌ها و دانشم را به کار گیرم. سه ماه است که کارم را شروع کرده‌ام. فضا برای جذب ایده‌های من مساعدتر از چیزی است که تصور می‌کردم.

ع. م. چقدر وقت می‌گذارید؟

هفته‌ای دو روز به شرکت می‌روم. ولی چون با دل و جان کار می‌کنم، تقریباً همه‌ی ذهنم و وقتم درگیر مسائل سایپا شده.

ع. م. شما در «انجمن ایرانی مطالعات جامعه‌اطلاعاتی» هم فعال هستید. از آنجا بگویید و از وضعیت کنونی‌اش.

انجمن ایرانی مطالعات جامعه‌اطلاعاتی را آقای دکتر کاظم معتمدنژاد در سال ۱۳۸۳ به عنوان یک انجمن علمی تأسیس کردند. به گفته‌ی خود ایشان، ایده‌ی آن از ۱۵ سال قبل شکل گرفته بود. پس از برگزاری اولین اجلاس سران جامعه‌ی اطلاعاتی (WSIS) در ژنو، این انجمن فعال شد. ایشان نام مرا در فهرست اعضای هیئت مؤسس انجمن قرار دادند. هیئت مؤسسان و هیئت مدیره‌ی انجمن از اندیشمندان و استادان و صاحب‌نظران برجسته‌ی دو حوزه‌ی ارتباطات و اطلاعات ترکیب یافته است. از همان آغاز فعالیت انجمن، به عنوان عضو هیئت مدیره و نایب‌رئیس در خدمت انجمن و آقای دکتر بودم. آقای دکتر معتمدنژاد رئیس انجمن و آقای دکتر یونس شکرخواه هم عضو هیئت رئیسه هستند. البته طی این سال‌ها دکتر حسین ابراهیم‌آبادی و مهندس نصرالله جهانگرد و دکتر داوود زارعیان بار کارهای اجرایی را بر دوش داشتند. هدف اصلی انجمن آن است که با کار علمی و فرهنگی هم زمینه‌ساز اجرای برنامه‌ها و مصوبات و راهبردهای اجلاس سران در کشور شود و هم با حضور فعال در این اجلاس و سایر اجلاس‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، در فرایندهای سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری بین‌المللی در جهت منافع ایران و سایر کشورهای در حال توسعه نقشی مؤثر ایفا کند. افزون بر آن، در ایران راه را برای توسعه‌ی

ع. م. این تخصص مدیران عالی ایرانی واقعاً در دنیا منحصر به فرد است. هر که می‌آید کار نخستش این است که هر چه را در گذشته انجام شده نفی کند و بگوید «بد» و «غلط» بوده. آن وقت خودش از نو شروع می‌کند. و بعد هم مدیر دیگری می‌آید کارهای او را نفی می‌کند، و ماجرا به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کند! یک جهانگرد فرانسوی که نامش را حالا به خاطر ندارم می‌گوید: هیچ ایرانی‌ای دیواری را که پیش از او ساخته شده مرمت و نگهداری نمی‌کند. اول دیوار پیشین را خراب می‌کند تا خودش دیوار تازه‌ای بسازد. و نفر بعد از او هم البته این ماجرا را تکرار می‌کند.

برگردیم به همکاری شما با سازمان مدیریت صنعتی. نگفتید که چطور وارد این سازمان شدید.

سال ۱۳۷۰ بود که خانم فیروزه صابر، مدیر مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی، به من تلفن کردند و گفتند می‌خواهند بورسی به من بدهند برای شرکت در دوره‌ی پنج هفته‌ای مدیریت استراتژیک. پذیرفتم. برنامه‌ای بود در زمان خود تحول‌آفرین. حدود ۹۰ مدیر ارشد و عالی توسط استادان ایرانی و خارجی آموزش می‌دیدند. من تنها زن بودم. در میانه‌ی دوره در روز پنجم آذر ۱۳۷۰ دکتر اسدی درگذشتند. پس از پایان دوره سازمان مدیریت صنعتی از من دعوت کرد برای همکاری. به دلیل اعتقاد به ضرورت و اهمیت آموزش مدیران، این دعوت را پذیرفتم. همکاری من با سازمان هجده سال ادامه یافت تا آخر سال ۱۳۸۸.

ع. م. یعنی دو سال است که بازنشسته شده‌اید؟

در حال جمع‌آوری سوابقم برای بازنشستگی هستم. قطع ارتباطم با سازمان مدیریت صنعتی نیز همان داستان تکراری است در زندگی حرفه‌ایم. با مشاهده‌ی نخستین امواج توسعه‌ستیز آنجا را ترک کردم. البته به ظاهر هنوز عضو هیئت علمی هستم ولی قرارداد تازه‌ای امضا نکرده‌ام. در ایران پس از انقلاب تنها دو مؤسسه داشتیم برای پرورش مدیر. مرکز آموزش مدیریت دولتی که چند سالی است در دست‌انداز ادغام و انفکاک و وصل شدن و جدا شدن به سر می‌برد، و دیگری سازمان مدیریت صنعتی که همچنان به مأموریت اولیه و اصلی‌اش که آموزش و پرورش مدیر بود ادامه می‌داد. اما مدتی است که به نظر می‌رسد این سازمان هم در مسیر تخریب قرار گرفته است. در سال ۱۳۸۸ مدیرعامل سازمان تغییر کرد و کسی بر سرکار آمد که شایستگی حرفه‌ای برای اداره‌ی سازمان را نداشت. عمر مدیریت ایشان کوتاه بود ولی در همین مدت کوتاه بنیان‌هایی را نابود کردند که باعث رفتن من شد. سایر استادان مانده‌اند ولی در سازمان دیگر شور و حال سابق برای تلاش و خلق اندیشه وجود ندارد. شاید برای تخریب این سازمان نیز طرحی تهیه شده باشد. در برابر دانشجویان احساس تعهد می‌کنم، تدریس را دوست دارم، ولی هرگز نتوانستم در فضایی انگیزه‌کش کار کنم.

جامعه‌ی اطلاعاتی طبق تعریف اسناد دو اجلاس ژنو و تونس هموار سازد و از این طریق به توسعه‌ی ICT در کشور و کاربردهای آن در حوزه‌های مختلف کمک کند. انجمن در دو اجلاس اول و دوم سران جامعه‌ی اطلاعاتی که در ژنو و تونس برگزار شد، بسیار فعال بود. اسناد این دو اجلاس را دولت ایران امضاء کرده و متعهد شده مفاد آن را اجرا کند و در اجلاس‌های بعدی گزارش عملکرد ارائه دهد. در زمینه‌ی اشاعه‌ی معرفت و اندیشه‌های مربوط به مباحث جامعه‌ی اطلاعاتی نیز انجمن نقش مؤثری ایفا کرده است. حتی سعی کرده پلی ارتباطی باشد میان دولت، بخش خصوصی فعال در زمینه‌ی ICT، و نهادهای مدنی. انجمن در آغاز خیلی موفق و فعال بود و عملکرد خوبی داشت. اما، با تغییر دولت، فضا عوض شد و بسیاری از برنامه‌ها اجرا نشد. در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات هم راهبردها تغییر کرد. دغدغه‌ی اصلی وزارتخانه اجرای پروژه‌های نظارتی و محدودکننده شده است. حمایت از تشکل‌های مدنی نیز از بین رفت. کار بسیاری از سازمان‌های مردم‌نهاد تعطیل شد. انجمن کوشید طی این سال‌ها خود را حفظ کند و هنوز به عنوان انجمنی صاحب‌نام مطرح است.

در مورد توسعه‌ی ایران، پرسش‌ها و دغدغه‌های اساسی‌ای ذهنم را مشغول می‌کند. در همین مصاحبه با مرور ۶۳ سال زندگی، می‌پرسم چرا ایران باید چنین سرنوشتی داشته باشد؟ چرا زندگی من باید شرح داستان‌های مکرر ساختن و ویران کردن باشد؟ چه مرضی داریم؟ چرا از تاریخ خود و تجربه‌ی دیگران درس نمی‌گیریم؟ چرا تجربه‌ی ۶۳ ساله برنامه‌ریزی توسعه در ایران ناکام مانده است؟ چرا مدیریت کلان جامعه آن‌قدر آشفته و از هم گسیخته شده که فساد در ابعادی وسیع و گسترده منابعی را می‌بلعد که باید صرف توسعه و پیشرفت شود؟ چرا طی سه دهه‌ی اخیر نه تنها نتوانسته‌ایم فساد را ریشه‌کن کنیم، بلکه برخی از فسادها نهادینه شده است؟ چرا برخی از ارزش‌های اخلاقی به ضدارزش تبدیل شده است؟ و ...

سال‌ها قبل به سراغ ادبیات توسعه رفتیم. در ادبیات توسعه‌ی اقتصادی سال‌های دهه‌ی ۱۹۷۰، دو حلقه‌ی گمشده یافتیم: بی‌توجهی به عامل انسانی و نادیده گرفتن اهمیت تکنولوژی. ادبیات تحول اجتماعی نیز راضیم نکرد زیرا که اهمیت عامل اقتصاد را نادیده گرفته بود. ادبیات توسعه‌ی فردی بسیار جذاب بود. به‌ویژه برای من که درس روان‌شناسی خوانده بودم؛ ولی تأکید اصلی بر توسعه‌ی فرد بود. متون توسعه‌ی پایدار را با دقت دنبال کردم، اما پیش‌فرض‌های ضمنی حاکم بر برخی نظریه‌ها نیز برایم پذیرفتنی نبود، از جمله این‌که:

ع. م. شما همیشه گفته‌اید که «سرنوشت بشر» و «توسعه‌ی ایران» دغدغه‌های فکری و وجودی شماست. همین‌طور است. در مورد سرنوشت بشر، تحولات علم و تکنولوژی را دنبال می‌کنم. سال‌هاست که مطالعات آینده‌مورد علاقه‌ام بوده است. ترجمه‌ی موج سوم آن را تقویت کرد. در حال حاضر با همسرم دکتر همایون شهریاری با دقت انقلاب DNA و همگرایی آن را با انقلاب مجازی دنبال می‌کنیم. از یافته‌های کیهان‌شناسی و علوم مواد و فیزیک مدرن غرق در شگفتی و حیرت می‌شویم. ساعت‌ها در این‌باره بحث و گفت‌وگو می‌کنیم. از یک‌سو، می‌بینیم چگونه علوم و تکنولوژی‌ها نوین پرشتاب پیش می‌روند و با خود امواجی از تحول می‌آورند، و از سوی دیگر شاهد آنیم که چگونه جامعه‌ی بشری به دلیل بی‌خردی رهبران بسیاری از کشورها، درگیر انواع تعارض‌های خانمان‌برانداز شده و هنوز چالش موجود را حل نکرده، چالش جدیدی می‌آفریند. رهبران جوامع نه تنها نتوانسته‌اند از دستاوردهای علم و تکنولوژی برای بهبود مستمر کیفیت زندگی مردم استفاده کنند، بلکه به عکس، به دلیل عقب‌ماندگی ساختارهای فرهنگی-اجتماعی، و از آن مهم‌تر واپس‌ماندگی ساختارهای سیاسی و عدم همگامی این ساختارها با تحولات تکنولوژیک، جوامع در گردابی از بحران‌های گوناگون گرفتار آمده‌اند. بحران محیط زیست و انرژی، شکاف روزافزون

ع. م. شما همیشه گفته‌اید که «سرنوشت بشر» و «توسعه‌ی ایران» دغدغه‌های فکری و وجودی شماست.

ع. م. شما همیشه گفته‌اید که «سرنوشت بشر» و «توسعه‌ی ایران» دغدغه‌های فکری و وجودی شماست. در مورد سرنوشت بشر، تحولات علم و تکنولوژی را دنبال می‌کنم. سال‌هاست که مطالعات آینده‌مورد علاقه‌ام بوده است. ترجمه‌ی موج سوم آن را تقویت کرد. در حال حاضر با همسرم دکتر همایون شهریاری با دقت انقلاب DNA و همگرایی آن را با انقلاب مجازی دنبال می‌کنیم. از یافته‌های کیهان‌شناسی و علوم مواد و فیزیک مدرن غرق در شگفتی و حیرت می‌شویم. ساعت‌ها در این‌باره بحث و گفت‌وگو می‌کنیم. از یک‌سو، می‌بینیم چگونه علوم و تکنولوژی‌ها نوین پرشتاب پیش می‌روند و با خود امواجی از تحول می‌آورند، و از سوی دیگر شاهد آنیم که چگونه جامعه‌ی بشری به دلیل بی‌خردی رهبران بسیاری از کشورها، درگیر انواع تعارض‌های خانمان‌برانداز شده و هنوز چالش موجود را حل نکرده، چالش جدیدی می‌آفریند. رهبران جوامع نه تنها نتوانسته‌اند از دستاوردهای علم و تکنولوژی برای بهبود مستمر کیفیت زندگی مردم استفاده کنند، بلکه به عکس، به دلیل عقب‌ماندگی ساختارهای فرهنگی-اجتماعی، و از آن مهم‌تر واپس‌ماندگی ساختارهای سیاسی و عدم همگامی این ساختارها با تحولات تکنولوژیک، جوامع در گردابی از بحران‌های گوناگون گرفتار آمده‌اند. بحران محیط زیست و انرژی، شکاف روزافزون

ع. م. شما همیشه گفته‌اید که «سرنوشت بشر» و «توسعه‌ی ایران» دغدغه‌های فکری و وجودی شماست.

ع. م. این برداشت‌ها و فرضیه‌های مبتنی بر دیده‌ها و تجربه‌های شخصی شماست یا تجربه‌های جهانی؟

آمیزه‌ای است از هر دوی اینها. به سراغ تجربه‌ی غرب رفتیم. دیدم توسعه در غرب به عنوان پدیده‌ای تکاملی و طبیعی رخ داده و بر عقلانیت استوار بوده است. با چنین عقلانیتی غرب توانست قانون، نظم، روش، سیستم و سازمان را بر مناسبات فردی و اجتماعی حاکم کند. نتیجه گرفتیم در ایران و کشورهای مانند ایران اگر بر رهبری فرایندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت، ارزشیابی، اصلاح رویکردی نه چندان متناسب با ذات پدیده و درک درست و علمی از واقعیت‌های جامعه‌ی جهانی و جهان امروز حاکم باشد، توسعه برگشت‌پذیر می‌شود. تجربه‌ی ایران قبل و بعد از انقلاب شاهدی است بر این مدعا: رفت و برگشت‌های پردرد و پرهزینه از مدرنیزاسیون، نفی آن، بازگشت و اکنشی به آن.

اعتقاد پیدا کرده‌ام که محور اصلی توسعه، انسان است. در ایران از سرمایه‌گذاری کافی و به‌موقع و درست روی تشکیل سرمایه‌ی انسانی غفلت شده است. نتوانسته‌ایم نظام کارآمد آموزش و پرورش را ایجاد کنیم که خروجی آن انسان‌هایی باشد دارای الگوهای رفتاری و فکری و ارزش‌ها و باورهای توسعه‌آفرین و توانمند در روزآمد کردن دانش و مهارت خویش. بدون چنین سرمایه‌ای جامعه در گرداب رفت و برگشت توسعه‌خواهی و توسعه‌گریزی گرفتار خواهد ماند. غایت توسعه، ایجاد ظرفیت و قابلیت و زیرساخت لازم در جامعه است برای تضمین بهبود مستمر کیفیت زندگی مردم تا با آسایش خیال و امنیت خاطر زندگی کنند. بدون داشتن سرمایه‌ی انسانی کارآمد، چگونه به چنین غایتی می‌توان دست یافت؟

م. ج. به اعتقاد شما، بر پایه‌ی این دیده‌ها و تجربه‌ها و تحلیل‌ها، توسعه را چگونه باید دید؟

شکی ندارم که نگاه به توسعه باید کل‌نگر و جهانی‌گرا و آینده‌نگر و تکنولوژی‌بنیان و انسان‌محور باشد. جهان امروز، جهانی است به شدت به هم‌پیوسته و شبکه‌ای و ناامن شده و بحران‌خیز و پرتعارض؛ با بیم‌ها و امیدهای بسیار و تحول پرشتاب. نظام باورها و ارزش‌ها و الگوهای معرفتی و ایدئولوژی‌ها مدام در معرض آزمون کارساز بودن و مفید بودن قرار دارند. هر چند برخی از آنها برای مردم جاذبه‌ی جهانی یافته‌اند. مانند ارزش‌ها و باورهای برخاسته از اندیشه‌ی دموکراسی و آنچه در اعلامیه‌ی جهانی حقوق بشر آمده است.

در تشکیل سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی رهبری و مدیریت بسیار مهم است. رهبران و مدیران در ادارهی جوامع و سازمان‌ها نقشی مهم دارند. غفلت کرده‌ایم در پرورش رهبران و مدیرانی انسان و دارای شایستگی‌های حرفه‌ای لازم و دلسوز و فهیم و خردورز و سالم و شجاع و دارای مدل‌های ذهنی باز و یادگیرنده و تحول‌آفرین و توسعه‌خواه و بی‌نیاز از بازی‌های قدرت و ثروت که سازمان و جامعه‌ی خویش را پیش از خودشان دوست داشته باشند، نگاه سیستمی داشته باشند و بفهمند در جهانی پر از فقر و ناامنی و استبداد و خشونت و بی‌سوادی نمی‌توان صرفاً به منافع و مصالح خود اندیشید.

یادگیری مهارت همدلی متعالی با کل جهان و عناصر هستی و مهارت رهبری مبتنی بر اصول همکاری و تعامل و همیاری بین‌المللی و جهانی، سرنوشت آینده‌ی جامعه‌ی بشری را رقم می‌زند.

ع. م. راهکار پیشنهادی شما، برای رسیدن به این هدف‌ها چیست؟

نیاز داریم به ایجاد مؤسسات معتبر و کارآمد پرورش مدیر و توسعه‌ی رهبری سازمان و از آن مهم‌تر، بردن آموزش اجباری رهبری و مدیریت به دبستان و دبیرستان و دانشگاه و بازسازی نظام آموزش رسمی برای تأکید بر پرورش نسلی دارای ویژگی‌های زیر:

- سلامت اخلاقی؛
- تفکر علمی؛
- تفکر سیستمی؛
- تفکر استراتژیک؛
- مهارت کار تیمی و تعامل و همکاری؛
- خرد زیست‌محیطی؛
- حساسیت انسانی و انسانیت و شؤون انسانی بر اساس اصل همدلی متعالی؛
- مهارت رهبری خود و دیگران؛
- مهارت‌های لازم برای حضور مؤثر و تعامل سازنده در فضاهای شبکه‌ای و ملی و منطقه‌ای و جهانی در چارچوب اصولی چون مدارا، تحمل، فهم و احترام به تفاوت‌ها و حفظ حرمت دیگران و رعایت شؤون انسانی و احترام به فردیت و حریم‌های خصوصی دیگران متفاوت و ارزش قائل شدن برای تنوع و کثرت؛
- احترام به قانون و نظم به‌ویژه در بی‌نظمی و آشوب و بحران؛
- آموزش منطق و الگوهای مناسب حضور فعال در فضاهای مجازی؛
- تفکر تاریخی: به معنای حرمت قائل شدن به پیوستگی و استمرار در جریان تحول اجتماعی و حفظ حرمت تاریخ و میراث گذشته به جای بی‌حرمتی و نفی و سعی در نابودی آنچه از نظام‌های پیشین یا رئیس و مدیر قبلی بر جای مانده. این امر به شعور و خردی نیاز دارد که باید پرورش یابد. مدیریت فرایند تحول اجتماعی نیازمند داشتن توانایی این تشخیص است که چه چیز باید حفظ شود و چه چیز باید تغییر یابد. بدون چنین شعور و خردی، با نگاهی معیوب، دستاوردها و چیزهایی را مربوط به گذشته نابود می‌کنیم، که اگر در نابودی آن موفق شویم، سیاهچال‌هایی در عمق وجودمان و در هویت ملی و هویت فرهنگی‌مان پدید می‌آید که انرژی‌های فردی و جمعی‌مان را خواهد بلعید و مسائل اجتماعی-فرهنگی تازه‌ای می‌آفریند. مهم‌ترین وظیفه‌ی نهادهای انسان‌ساز جامعه، پرورش چنین افرادی است. چاره‌ای نیست جز سرمایه‌گذاری بلندمدت و زیرساختی.

ع. م. سرکار خانم خوارزمی، بسیار سپاسگزارم که در این مصاحبه شرکت کردید.

من هم از نگاه‌ها و شما تشکر می‌کنم که فرصت این گفت‌وگو را فراهم کردید.