

به نام خدا

مصاحبه‌شونده: جان میسی

شماره مصاحبه: ۱

مصاحبه‌گر: غلامرضا افخمی

مکان: واشنگتن دی.سی

ترجمه: ناتالی حقوردیان

تاریخ مصاحبه: ۲۶ دسامبر ۱۹۸۴ [۵ دی ماه ۱۳۶۳]

بنیاد مطالعات ایران، برنامه تاریخ شفاهی؛ مصاحبه غلامرضا افخمی با جان میسی، مورخ ۲۶ دسامبر ۱۹۸۴ [۵ دی ماه ۱۳۶۳] در واشنگتن دی.سی.

اشاره: جان میسی رئیس سابق خدمات کشوری آمریکا است که در اصلاح نظام اداری آمریکا در دولت‌های کندی و جانسون نقش داشت. وی اواخر سال ۱۳۵۳ به عنوان مدیر اداری برنامه عمران خوزستان به ایران آمد و تا وقوع انقلاب اسلامی در این برنامه و طرح اصلاح نظام اداری در سازمان امور استخدامی دولت ایران فعالیت کرد. وی با تعدادی از افراد سرشناس مانند جمشید آموزگار و امیرعباس هویدا همکاری داشت. خاطرات او دارای نکته‌هایی چند از وضعیت نظام سیاسی و اداری ایران در حکومت پهلوی دوم است.

□ آقای میسی [...] چگونه با ایران آشنا شدید و چه چیزی باعث شد که به ایران علاقه‌مند شوید؟

■ [...] در این دوره [اواسط دهه ۱۳۴۰]، دبیرکل سازمان ملل از من دعوت کرد تا در هیئت بین‌المللی مشاوران خدمات مدنی^۱ قرار گیرم. این هیئت را یازده مقام عالی‌رتبه از سراسر جهان اداره می‌کردند که دبیرکل، آن‌ها را منصوب می‌کرد، ولی آنان نمایندگان کشورهایشان نبودند، بلکه متخصصین این امور بودند. از طریق این

نهاد بود که من برای نخستین بار با ایران آشنا شدم، چون در سال سوم دوره شش ساله خودم، جمشید آموزگار، وزیر دارایی ایران، ریاست هیئت بین‌المللی مشاوران خدمات مدنی را برعهده داشت. ما نیز در نشست‌های سالیانه و سایر موارد همواره با یکدیگر دیدار داشتیم. از نظر من، ما همکاران سازنده‌ای در زمینه ایجاد خدمات مدنی درست بین‌المللی نه تنها برای سازمان ملل بلکه برای تمامی سازمان‌های بین‌المللی بودیم. از طریق این نهاد بود که من اطلاعات بیشتری درباره ایران کسب کردم. آموزگار را بسیار تحسین می‌کردم و در جلسه‌ها، بارها درباره بسیاری از تلاش‌هایی صحبت می‌کردیم که در ایران برای ایجاد دولت مدرن، توسعه اقتصادی، حرکت به سمت مواضع سیاسی خاص می‌شد. من به این مسائل علاقه‌مند بودم؛ اما دخالتی در آن‌ها نداشتم.

□ درباره اواخر دهه ۱۹۶۰ [۱۳۴۰] صحبت کنید!

■ اولین دیدار من [با آموزگار] در سال ۱۹۶۶ [۱۳۴۵] بود و بعد از آن طی نشست‌های سالیانه ۱۹۶۶، ۶۷، ۶۸، ۶۹ [۱۳۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸] با هم دیدار داشتیم. این نشست‌ها در ژنو، پاریس و رم برگزار شدند. هنگامی که دکتر آموزگار برای نشست بانک جهانی به ایالات متحده سفر کرد، فرصتی برای دیداری دوستانه و تدوam ارتباط با او فراهم شد. در سال ۱۹۶۹ [۱۳۴۸]، نیکسون رئیس‌جمهور شد و از کار دولتی بیرون آمدم. شاید از نظر رأی‌دهندگان من بازنشسته شده بودم. اگر هیوبرت هامفری^۲ رئیس‌جمهور می‌شد، شکی ندارم که چهار سال دیگر هم در دولت می‌ماندم.

اما خوش‌شانس بودم و یک چالش دیگر سر راهم قرار گرفت. این بار، نخستین رئیس شرکت رسانه‌ای سی پی بی^۳ بودم؛ سازمانی که کنگره به‌عنوان شرکتی غیردولتی تأسیس کرده بود که بودجه دولتی و خصوصی دریافت می‌کرد و مأموریتش ایجاد سیستم رادیو و تلویزیون عمومی برای آموزش و اهداف ابتدایی دیگر بود. سپس،

فرصت شایانی دست داد تا من بتوانم در بخش مدیریت مشغول به کار شوم تا این واحدهای متنوع در قالب یک سیستم قرار گیرند. از سال ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۲ [۱۳۴۸ تا ۱۳۵۱] به این کار مشغول بودم. زمانی که از آنجا خارج شدم، سیستم به شدت سیاسی شده بود چون هیئت مدیره منتخب رئیس‌جمهور بیشتر مشتمل بر نمایندگانی بود که دنباله‌روی دیدگاه رئیس‌جمهور بودند و نسبت به رسانه دولتی دیدگاه مثبتی نداشتند. نظر کارکنان او این بود که اگر رسانه عمومی، از دولت فدرال بودجه دریافت می‌کند باید بخشی از آن صرف تقدیر و تحسین دولت شود. هدف ما داشتن برنامه‌ای متوازن مشتمل بر دیدگاه‌های مختلف بود.

از من خواسته نشد که استعفا بدهم؛ اما به نظر خودم این‌طور رسید که در زمانی نه چندان طولانی این اتفاق خواهد افتاد و سهم مشارکت من در آینده بسیار محدود خواهد شد. بنابراین در اواخر سال ۱۹۷۲ [۱۳۵۱]، قبل از اجرای واترگیت، استعفا دادم. به مدت چند ماه شغل آزاد داشتم. در دانشگاه‌ها سخنرانی می‌کردم؛ چندین سخنرانی درباره رسانه عمومی در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی داشتم که نتیجه آن کتاب کوچکی به نام آبیاری زمین بایر^۴ بود که در آن کشمکش‌های پیش‌روی صدا و سیمای عمومی تشریح شد. من چندین ماه روی سمینار سالزبورک^۵ برای مطالعات امریکا در اتریش کار کردم.

بعد در اواسط سال ۱۹۷۳ [۱۳۵۲]، مدیر کل سازمان جدیدی به نام شورای ادارات تجارت بهتر^۶ شدم. این سازمان، کنفدراسیونی از سازمان‌هایی بود که مدتی مدید در شهرهای امریکا مشغول به کار بودند و کارشان رسیدگی به شکایات مربوط به رفتار تاجران به شیوه‌های گوناگون بود. در سال ۱۹۷۳، جنبش مصرف‌کنندگان در ایالات متحده شدت گرفته بود و تشکیل این شورا پاسخی از سوی رهبران تجار برای خود-قانون‌مندی بود؛ این‌که برای نظام‌مندی داخلی چه کارهایی می‌توان انجام داد، تا فنون فروش اشتباه به کار گرفته نشوند و غیره.

این به نظرم هیجان‌انگیز بود. یکبار دیگر به این نتیجه رسیدم که مسئله ایجاد یک سازمان ملی با استفاده از گروه‌های محلی خودمختار باعث ایجاد مشکلی جالب و چالش مدیریتی می‌شود.

در اواخر سال ۱۹۷۴ [۱۳۵۳]، آقای لیلیتال با من تماس گرفت و گفت: «شغلی در نظر دارم که می‌خواهم درباره آن با شما صحبت کنم. تصور می‌کنم شرایط و فرصتی باب میل شماست. آیا مایل به دیدار با من و دیوید مورس^۷ هستید که در این باره صحبت کنیم؟» دیوید مورس همکار آقای لیلیتال در شرکت توسعه و منابع بود. شرکتی که لیلیتال در اوایل دهه ۱۹۶۰ [۱۳۴۰] ایجاد کرده بود به‌عنوان یک شرکت مشاوره درباره منابع طبیعی و توسعه اقتصادی ملل فعالیت می‌کرد. اطلاعات خوبی از این شرکت داشتم چون هر از گاهی با لیلیتال دیدار می‌کردم. در زمان دولت جانسون هم چند کار مشترک انجام داده بودیم و او مشاور رئیس‌جمهور جانسون درباره امور توسعه اقتصادی ویتنام بود. گاهی، لیلیتال در جستجوی کاندیداهای مناسب برای انتصابات ریاست‌جمهوری به من کمک کرده بود. به این ترتیب، ما ارتباط اولیه خودمان را از زمان کمیسیون انرژی اتمی حفظ کرده بودیم. بنابراین، خیلی هیجان داشتم بدانم که چه چیزی به من پیشنهاد خواهد داد. همان‌طور که بارها گفتم، لیلیتال از نظر من، یک خدمت‌گزار مردمی ایده‌آل و کامل بود. بنابراین نمی‌توانستم از فرصت همکاری با او بگذرم.

وقتی شغل مورد نظرش را برایم توضیح داد نتوانستم مقاومت کنم. از نظر من شورای ادارات کل تجارت بهتر بدون من هم کار می‌کرد و من هم در مسئولیت جدیدم می‌توانستم مؤثرتر باشم. این شغل و مسئولیت بخشی از ارتباط طولانی او با ایران بود. در آن زمان، بیش از بیست سال بود که با ایران ارتباط داشت. با آقای ابتهاج، رئیس سازمان برنامه، کار کرده از همان اول هم بارها با شاه دیدار کرده بود. نتیجه این ارتباطات و گفتگوها، قراردادی برای توسعه و منابع بود که طی آن برنامه‌ای کلی برای خوزستان باید تهیه می‌شد، با این دیدگاه که

خوزستان زمانی نان‌آور ایران بوده به مرور زمان دچار فرسایش شده منابع آن به‌درستی بهره‌برداری نشده است؛ اما هنوز ظرفیت بالایی دارد. آیا می‌شود در این بخش از کشور تحولی ایجاد کرد؟ بخشی از کشور که به دلیل داشتن منابع گسترده نفت و گاز اهمیت بسیاری پیدا کرده است.

بنابراین، در دوره فعالیت از اواسط دهه ۱۹۵۰ [۱۳۳۰] تا این زمان از دهه ۱۹۷۰ [۱۳۵۰]، این شرکت حضوری مستمر در ایران داشت. با مقامات آب و نیروی خوزستان همکاری داشت که الگوی آن شبیه سازمان عمران دره تنسی بود. ایرانیان شاغل در این سازمان به سمت‌های کلیدی مانند وزارت کشاورزی و نیرو و راه و ترابری ارتقا یافته بودند؛ و یک ساختار برادری از ایرانیان با استعداد و شایسته ایجاد شده بود. با توجه به موفقیت مفروض در خوزستان، با ساختن سد پهلوی [دز]، با طرح‌های گسترده نظام آبیاری، با اجرای برخی پروژه‌های خاص خدمات بهداشتی، با تلاش برای ایجاد کار تصفیه شکر با استفاده از چغندر قندی که در این منطقه کشت می‌شد، این سیستم به‌وجود آمده بود. کارشناسان امریکایی هم مشارکت بسیار چشمگیری داشتند؛ اما با این دیدگاه که حضورشان موقتی است و در نهایت ایرانی‌ها تمامی این سیستم‌ها را باید مدیریت کنند.

علاوه بر این‌ها، طرح‌های دیگری هم وجود داشت. به‌عنوان مثال، طرح مشاوره توسعه تحقیقات کشاورزی در وزارت کشاورزی؛ برنامه توسعه ملی آب لوله‌کشی در وزارت نیرو؛ طرحی در ارتباط با برخی تسهیلات بانکی مربوط به بانکداری کشاورزی تحت نظر مهدی سمعی. او یکی از همکاران قدرتمند لیلیتال بود.

با این سابقه، در سال ۱۹۷۴ [۱۳۵۳] یک درخواست بزرگ مطرح شده بود؛ سال ۱۹۷۳ [۱۳۵۲] قیمت نفت به‌شدت افزایش یافت و در نتیجه آن درآمد دولت ایران افزایشی چشمگیر یافت. سازمان برنامه و سایر وزارتخانه‌ها در حال تدوین روندهایی برای استفاده از این منابع برای تسریع توسعه ایران بودند و یکی از مسائلی که در سال ۱۹۷۴ مطرح شد این بود که آیا نهادهای دولتی و سیاست‌های دولت در زمینه اداره منطقه،

برای حمایت از این برنامه‌های در حال تدوین کافی است یا خیر. سپس بعضی از افراد دولت و بویژه آموزگار که در آن زمان وزیر کشور بود، و مسئولیت‌هایی هم در زمینه سازمان امور استخدامی داشت به توافق یا تفاهمی برسند که بر اساس آن شرکت توسعه و منابع (لیلیتال) گروهی از کارشناسان را گردآوری خواهد کرد که به ایران سفر کرده به تحلیل، تشخیص و بررسی سلامت ساختار اداری از نظر برنامه‌های توسعه‌ای تحت مدیریت آن‌ها بپردازند.

در این زمان خاص، یک مدیر عامل اجرایی داشت؛ اما در واقع آموزگار هم مدیریت این سازمان و هم وزارت کشور را برعهده داشت. او و لیلیتال این برنامه را تدوین کردند. اما بعد این سؤال مطرح شد که مدیریت برنامه برعهده چه کسی خواهد بود؟ این پیشنهادی بود که در نوامبر ۱۹۷۴ [آبان ۱۳۵۳] لیلیتال به من داد. بعد از این که کار را قبول کردم، لیلیتال می‌خواست بداند که سریع‌ترین زمانی که می‌توانم از شغل فعلی خودم استعفا کرده این مأموریت را برعهده بگیرم چه زمانی است؛ من هم گفتم که فکر می‌کنم بتوانم ترتیبی اتخاذ کنم که در ابتدای سال - اول ژانویه ۱۹۷۵ [دی ۱۳۵۳] - برای کار تمام وقت روی برنامه آماده باشم.

در ماه ژانویه [دی ۱۳۵۳]، یک تیم کارشناسی استخدام کردم تا در مرحله تشخیصی، یعنی مرحله اول پروژه با من همکاری کنند. خوش‌شانس بودم که توانستم سه نفری را پیدا کنم که قبلاً هم در قالب مشاور به ایران سفر کرده بودند: هنری رینینگ^۸ از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، که در دهه ۱۹۵۰ [۱۳۳۰] به ایران سفر کرده بود تا در پایه‌ریزی معاونت مدیریت عمومی دانشگاه تهران کمک کند و ارتباط خودش را با ایرانیان حفظ کرده بود. خوش‌شانس بودم که توانستم از خدمات فرانک شروود^۹ استفاده کنم که در پایه‌گذاری موسسه اجرایی فدرال در اواخر دهه ۱۹۶۰ [۱۳۴۰] با من همکاری کرده بود و سابقه همکاری با دانشگاه کالیفرنیا جنوبی را هم داشت و بازدیدهای مشاوره‌ای زیادی از ایران انجام داده بود. همچنین شانس با من یار بود که کارل لوتز^{۱۰} را

استخدام کردم که مشاور حقوق و مزایای شرکت ملی نفت ایران بود و سفرهای زیادی به ایران کرده بود و افراد زیادی را در وزارت نیرو می‌شناخت. بعد هم مشاور بازنشسته واشنگتن، برنارد گلا دیو^{۱۱} را استخدام کردم که پانزده سال قبل‌تر، بازبینی مشابهی روی دولت پاکستان انجام داده بود و آشنایی لازم را داشت.

خلاصه، این گروه ویژه تشکیل شد و علاوه بر آن یک عضو دیگر از کارکنان شرکتی همراه ما بود که سابقه کار در حوزه انرژی را داشت. چون تصمیم ما این بود که تمرکز بیشتری روی وزارت نیرو از نظر سیاست‌های وزارت‌خانه‌ای، ساختاری، مدیریت و غیره داشته باشیم و باید این پروژه را هم در کنار هم پیش می‌بردیم. کار را با مصاحبه با تعداد زیادی از کارکنان در سطح وزارت و معاون وزیر و دفتر ریاست شروع کردیم. مصاحبه‌هایی هم با افراد بخش آموزش و بخش تجارت داشتیم و از مشاوره افرادی مثل ابتهاج هم برخوردار بودیم که در آن زمان خارج از دولت بود؛ اما با پروژه‌های عمرانی آشنایی خیلی طولانی داشت.

در پایان تقریباً نود روز، گزارش تشخیصی خودمان را به آموزگار ارائه کردیم. آقای لیلینتال هم بود و ما با هم گزارش را ارائه کردیم و بعد هم گزارش کتبی را ارسال کردیم که نتیجه این مرحله از کارمان بود. در نتیجه، چند ماه بعد، در اواسط سال ۱۹۷۵ [۱۳۵۴]، آموزگار با ادامه مرحله دوم طرح موافقت کرد که آن را به زبان پزشکی به عنوان «نظارت بر تجویز داروی مناسب برای درست کردن اشکالاتی که در گزارش اولیه» تشخیص داده شد، توصیف کرد.

در نتیجه، تعداد کارکنان افزایش یافت. چند کارشناس دیگر هم وارد این داستان شدند. یک قرارداد سه ساله بود که از اواسط سال ۱۹۷۵ تا اواسط سال ۱۹۷۸ [۱۳۵۴ تا ۱۳۵۷] باید اجرا می‌شد و ما حضور فیزیکی در سازمان امور استخدامی داشتیم. مدت کوتاهی پس از پایان مرحله اول، آموزگار درباره این‌که چه کسی باید مدیرکل سازمان امور استخدامی باشد با من مشورت کرد. او احساس می‌کرد که اگر تغییراتی که ما پیشنهاد داده بودیم،

اجرایی شوند، خودش می‌توانست از این مسئولیت کناره‌گیری کند. هر دوی ما به یک گزینه رسیدیم: امین عالیمرد که در آن زمان همکار شما و یکی از معاونان وزیر کشور بود. برخورد با او در آن زمان باعث شد که من واقعاً تحت تأثیر دانش و بصیرت او در مورد مدیریت عمومی قرار بگیرم. بعدها، او مشتری اصلی گروه ما شد. اما باید اضافه کنم که به هیچ ترتیبی این مأموریت محدود به سازمان امور استخدامی نبود.

بعد از اولین تجربه‌ای که در وزارت نیرو داشتیم، به دیگر وزارت‌خانه‌ها مراجعه کردیم. به وزارت تندرستی و رفاه رفتیم^{۱۲} که دکتر [شجاع‌الدین] شیخ‌الاسلام‌زاده وزیرش بود. من توانستم از خدمات امریکایی‌هایی که نظام تأمین اجتماعی ایالات متحده را به وجود آورده بودند و از مشاوره متشخص و نامی و بین‌المللی به نام جان هورسمن^{۱۳} استفاده کنم. او به وزارت آموزش و پرورش مراجعه کرد. توانستم از خدمات مسئول پیشین آموزش ایالات متحده بهره بگیرم تا بتوانیم چنین تخصص‌هایی را هم داشته باشیم. در وزارت کار، از مسئول پیشین درآمدهای داخلی ایالات متحده یا وزیر اسبق کار ایالات متحده بهره گرفتیم. داشتم موفق می‌شدم چون ما توانستیم از تجربیات مسئول پیشین درآمدهای داخلی برای مشاوره با وزارت دارایی در زمینه کل ساختار مالیاتی کشور بهره بگیریم. مشارکت ما با وزارت امور اقتصادی و دارایی خیلی عمیق شد و این وزارت‌خانه به یکی از مشتری‌های فعال ما تبدیل شد.

□ چه کسی؟

■ آقای [هوشنگ] انصاری. در واقع، تا چند ماه قبل از پایان کار ما در ایران او وزیر بود.

ما به مسائل خاص مربوط به تمرکززدایی هم پرداختیم. درباره تمرکززدایی و تفویض اختیارات هم صحبت کردیم: روش‌هایی ارائه کردیم که از طریق آن قدرت به سایر سطوح دولت بویژه استاندارها هم می‌رسید. ما سفرهای زیادی به استان‌ها از جمله خوزستان داشتیم چون عمده کارمان هم آنجا بود و به مرور زمان از آن

استان و استاندارانی که در آنجا مشغول خدمت بودند، شناخت بسیار خوبی پیدا کردیم. مشارکت بسیار گسترده‌ای هم با انجمن شهرداری‌های ایران داشتیم. یکی از کارشناسان ما، متخصص این حوزه بود و پانزده سال قبل هم در قالب اصل ۴ به ایران سفر کرده بود و افراد بسیاری را می‌شناخت. این برنامه بسیار جذاب بود. او منشور سازمان را نوشت؛ ما هم توانستیم دوره‌های آموزشی برای مقامات شهرداری‌ها در ایالات متحده ترتیب دهیم. در طول کار، روی آموزش تأکید بسیار داشتیم. با مرکز آموزشی که از زمان سازمان امور استخدامی برپا شده بود، همکاری کردیم و چند سمینار هم برای معاونان وزرا برگزار کردیم. همان‌طور که خاطرتان هست، با شما هم در برنامه سوادآموزی همکاری داشتیم، به این امید که از جنبه مدیریتی، آن مأموریت بسیار ضروری برای شما مفید باشد.

بنابراین، ما همکاری گسترده‌ای با وزارت‌خانه‌هایی داشتیم که بسیار علاقه‌مند به برنامه‌های خودشان بودند. به وزارت امور خارجه وارد نشدیم؛ وارد وزارت جنگ هم نشدیم. فقط در بخش داخلی کار می‌کردیم. تا جایی که به سیاست پرسنلی مربوط است، قبول کردیم که سازمان امور استخدامی قانون خدمات اداری را بازنویسی کند. این قانون تصویب شد و ما هم برنامه‌ای تدوین کردیم که اگر مجلس آمادگی داشته باشد آن را ارائه کنیم. جلسات مشاوره‌ای بسیاری برای سنجش و برنامه آزمون ورودی به دانشگاه‌ها و خدمات اداری برگزار کردیم. از کارشناسان سنجش خدمات آموزشی ایالات متحده خواستیم تا به ایران سفر کرده با کسانی که مسئولیت تدوین این آزمون‌ها در وزارت آموزش و پرورش و در سازمان امور استخدامی را برعهده داشتند، همکاری کنند. در اجرای برنامه ارتقای نگرش کارمندان ایران همکاری کردیم. این برنامه را انجمن روان‌شناسی ایران اجرا کرد. ایرج ایمن، رابط اصلی ما بود و در این راه همکار بسیار خوب ما شد. فردی بسیار ارزشمند از این نظر که می‌توانست در زمینه کاری که انجام می‌دادیم، پیشنهاد فکری ارائه دهد.

نمی‌خواهم با نام بردن از تمام برنامه‌هایی که اجرا می‌کردیم نوار شما را پر کنم. این فعالیت‌ها در قالب اسناد چند صد صفحه‌ای مدون شده‌اند که خطاب به افراد مختلف دولت ایران تنظیم شده بودند. این که این اسناد در حال حاضر کجاست، نمی‌دانم. یک نسخه از هر کدام دارم و همه در کتابخانه لیدون بی. جانسون در آستین^{۱۴} گردآوری شده‌اند. حداقل سالی یکبار به آنجا می‌روم و با استفاده از این اسناد، مطالعاتی انجام می‌دهم؛ این را بخش مهمی از تجربه حرفه‌ای خودم می‌دانم.

حالا به سؤالی می‌رسیم که خیلی از امریکاییان از من می‌پرسند: «متوجه نبودید دولتی که داشتید به آن خدمت می‌کردید دیگر دولت محبوب ملت نبود؟ آنقدر هوشیار نبودید که میزان نارضایتی را ببینید؟» پاسخ به هر دو سؤال «خیر» است. از نظر مشاهدات ما، هیچ نشانه‌ای از امکان سرنگونی نبود. باید بگویم که برعکس، ما خیلی تحت تأثیر اقداماتی قرار گرفته بودیم که از نظر ما به سمت دمکراتیک‌سازی بیشتر حرکت می‌کردند. یادم هست که شاه به لیلیتال در یکی از دیدارهایمان گفت که دارد به سوی دمکراتیک‌سازی حرکت می‌کند، او این کلمه را به کار برد. اقداماتی انجام می‌شد تا فعالیت و مشارکت شهروندان بویژه در سطح حاکمیت محلی افزایش یابد و به استانداری‌ها اجازه داده می‌شد تا درباره استان‌های متبوع خود آزادانه تصمیم بگیرند. ما این حرکت را در تلاش زیاد برای تأمین آموزش قلمداد می‌کردیم. در حقیقت، نگرانی ما این بود که این حرکت بیش از حد سرعت گرفته باشد. دانشگاهیان برای اتخاذ مشاغل مختلف در این نهادهای دانشگاهی که برپا می‌شدند یا نهادهای دیگر در حال گسترش، کجا بودند؟ ما هر کاری از دستان بر می‌آمد انجام دادیم تا در تدوین راه‌ها و روش‌های استخدام این منابع کمک کنیم.

در بسیاری از موارد، خارجی‌ان دیگری نیز در توسعه نهادهای آموزشی کمک می‌کردند. ما کاملاً تحت تأثیر میزان افزایش مشارکت زنان ایرانی در عرصه عمومی، خصوصی و تعداد زنانی که برای اولین بار وارد دانشگاه

می‌شدند، قرار گرفتیم. تمامی این‌ها نشانه‌های مثبت پیشرفت به سوی دولتی بود که بیشتر پاسخگوی مردم بود و هرچه بیشتر شهروندان [در کارهای جاری] مشارکت داشتند. این‌ها نشانه‌هایی بودند که ما دریافت می‌کردیم. از نظر ما این جهت‌گیری نه تنها مناسب بود بلکه باید هر چه سریع‌تر گسترش می‌یافت.

برخی منتقدان معتقدند که مأموریت‌هایی همچون مأموریت ما، کشور را با سرعت بیشتری به سوی چیزی سوق داد که توانایی و جذب و انطباق با آن را نداشت. تا حدی درست است. فکر می‌کنم شاید ما کمی عجول بودیم، گرچه گاهی فکر می‌کردم که در گرفتن تصمیم نهایی نسبت به مشاوره‌ای که ارائه کرده بودیم زیاد صبری کردیم. در شش ماهه پایان کارمان (شش ماهه پایان کار مصادف با نیمه پایانی سال ۱۳۵۷) کمی سستی در علاقه نسبت به کاری که انجام می‌دادیم دیده می‌شد.

در بهار سال ۱۳۵۷، ما به پایان سه سال مرحله دوم می‌رسیدیم بنابراین این بحث وجود داشت که آیا تمایلی به ادامه برنامه در ایران وجود دارد یا خیر. من مستقیماً با عالیمرد در ارتباط بودم؛ اما صحبت‌هایی هم با آموزگار انجام شد و البته در اواخر سال ۱۳۵۶ [مرداد ۱۳۵۶] آموزگار نخست‌وزیر شد. در آن زمان، تصمیم نهایی با او بود. بعد از یک سال تمام انتظار، نتیجه این شد که دو سال دیگر برنامه ادامه پیدا کند - یعنی مرحله سوم - اما میزان بودجه تخصیصی نصف می‌شود؛ و کم‌کم از آن کاسته خواهد شد.

□ اینجا فقط اضافه کنم که آموزگار بودجه خیلی چیزها را قطع کرد و تنها برنامه شما نبود. داشت تلاش می‌کرد...

■ در بودجه، برخی سخت‌گیری‌ها انجام می‌شد. این حرکت قابل درک بود. ما همیشه حمایت نخست‌وزیر و فرد پیش از او را داشتیم؛ چندین بار با او ملاقات کردیم. یکبار، من و آقای رینینگ در یکی از جلسات کابینه

شرکت کردیم و گزارشی به نخست‌وزیر و رئیس دولت ارائه دادیم. چند جلسه اختصاصی با او داشتیم و او از کار ما خیلی حمایت کرد.

□ در اینجا منظور تان هویدا است.

■ هویدا، درست است. البته او تا زمانی که ما حضور داشتیم، ده تا یازده سال نخست‌وزیر بود. اما قصد من بالا بردن [اهمیت] مأموریت ما نیست؛ بلکه بیان نوع ارتباط مدیریتی است که ما در کارمان با آن مواجه بودیم. باید بگویم که بعد از اتفاق ماه می ۱۹۷۸ [اردیبهشت ۱۳۵۷]^{۱۵}، کاملاً آشکار بود که دستیابی به هر چیزی بسیار دشوار خواهد بود. ما در آنجا ماندیم؛ تعداد مشاوران را کم کردم. خودم در ماه سپتامبر [شهریور ۱۳۵۷] برگشتم. آموزگار در ماه اوت [شهریور] استعفا کرد. من ارتباطم را با او حفظ کردم. دیداری با جانشین او نداشتم. اما همواره با کسانی که در وزارت‌خانه‌ها او را می‌شناختند جلسه داشتیم. تا پایان ماه سپتامبر، اوایل ماه اکتبر [مهر ۱۳۵۷] که اعتصابات شروع شد، همواره مشاوره‌ای به آن‌ها ارائه کردیم. خیلی خوب خاطرم هست که با آقای صالحی صحبت کردم که رئیس سازمان برنامه بود و او مجبور شد جلسه را ناتمام بگذارد چون باید می‌رفت و با کارکنان اعتصابی دیدار می‌کرد. او آمادگی این کار را نداشت و کمیته کارمندان، متشکل از تعدادی از کارکنان کلیدی او بود، کسانی که خودشان در سطح مدیریتی بودند. همین اتفاق در سازمان امور استخدامی هم افتاد. عالمیرد مجبور شد بیشتر وقتش را صرف دیدار با کارکنانش کرده به مشکلات آن‌ها بپردازد. مسائل تا حدی اقتصادی بودند؛ اما خیلی سریع از جنبه اقتصادی مانند حقوق و مزایا به مسائل سیاسی تبدیل شدند و این مسئله تا حدی ادامه پیدا کرد که هر وزارت‌خانه به شدت تحت فشار دادن امتیاز به کارکنانش شد به طوری که مدیریت متمرکز حقوق و مزایا از بین رفت و هر وزیر هر کاری را که از نظر خودش لازم بود انجام می‌داد. به این ترتیب، اختلافات بین وزارت‌خانه‌ها پیش آمد، از این نظر که کدام پرداختی بیشتری داشتند

و کدام کمتر. اما حتی با وجود این ، وقتی از آنجا خارج شدم یعنی در اواخر اکتبر سال ۱۹۷۸ [آبان ۱۳۵۷]، تصور می‌کردم که بر می‌گردم. در حقیقت، تاریخ بازگشتم را هم تنظیم کرده بودم: ۴ ژانویه [۱۴ دی ۵۷]، قرار بود به ایران برگردم.

[...]

در ماه سپتامبر [شهریور ۱۳۵۷]، اعتراضات زیادی برپا شد که جان خیلی‌ها را هم گرفت. یادم هست که اتهاماتی [!] به ارتش و پلیس وارد شده بود که بر روی معترضان آتش گشودند. هرگز نفهمیدم واقعیت چه بود. اما کاملاً آشکار بود که بازگرداندن ثبات و آرامش بسیار دشوار خواهد بود. اما حس ما این بود که دولت هنوز قوی است؛ به هر حال، [شاه] ارتش بزرگی داشت که می‌توانست از آن کمک بگیرد.

شاید پرسید که آیا در زمان این رویدادها من ارتباطی با دولت ایالات متحده داشتم؟ ارتباط داشتم به این معنا که هر از گاهی با سفیرمان دیدار می‌کردم. من ریچارد هلمز^{۱۶} را از واشنگتن می‌شناختم و دوستان صمیمی بودیم، بنابراین در قالب دوستانه با هم دیدار می‌کردیم. اما مجبور نبودم که جزییات کارمان را به او گزارش دهم. ارتباط خیلی کمتری با جانشین او، ویلیام سالیوان، داشتم. هر از گاهی با معاونش دیدار می‌کردم. اما تحت هیچ شرایطی، مأموریت ما از سوی دولت امریکا دیکته شده نبود. ما به‌عنوان متخصص رفته بودیم و به دولت مشاوره می‌دادیم به این امید که به دولت کمک کنیم تا کارآیی خودش را در ارائه خدمات به ایرانیان افزایش دهد.

همه این‌ها به یک نتیجه ختم شد و آن هم زمانی بود که من یک پیام از نماینده توسعه و منابع در تهران دریافت کردم که در آن گفته شده بود که دکتر عالیمرد به ایشان توصیه کرده که به من اطلاع دهند بهتر است برای بازگشت به ایران برنامه‌ریزی نکنم و قرار بود ابلاغ هم بکند که قرارداد مربوط به مرحله سوم برنامه فسخ شده

است. این رویداد که در ۲۴ دسامبر ۱۹۷۸ [۴ دی ۱۳۵۷] اتفاق افتاد، از همه نظر مأموریت ما را به پایان رساند. با این حال، ما یک گزارش برای مرحله سوم آماده و ارسال کردیم. ما از فعالیت‌های خودمان گزارش ماهیانه ارائه می‌کردیم و برای عالیمرد می‌فرستادیم که نشان می‌داد چه کارهایی انجام شده، کدام مشاوران برای فعالیت‌های آن ماه مشخص فعالیت داشتند. بنابراین، تنها کار بجا مانده این بود که همه گزارش‌ها را جمع کنیم و یک گزارش نهایی ارسال کنیم.

از آن به بعد، ارتباط من با ایران بیشتر از طریق کسانی بود که در ایران می‌شناختم و به ایالات متحده آمده بودند. هیچ مکاتبه‌ای با افراد ساکن ایران نداشتیم. در جایی که توانستم و مشروع و قانونی بود سعی کردم کمک کنم تا ورود افرادی که قصد ترک ایران به ایالات متحده را داشتند، تسهیل کنم. بسیاری از وزرا و معاونان که من با آن‌ها کار کردم اعدام شدند؛ حالا برای چی! هرگز علتش برای من روشن نشده است. ما در خارج کردن افراد خودمان از خوزستان مشکل داشتیم. سفارت‌مان هم تنها توصیه‌ای که کرد این بود هر جا که هستیم بمانیم، اما خشونت رو به افزایش بود. یکی از مقامات شرکت نفت اهواز ترور شد. بنابراین، حدود ۱۰ ژانویه [۲۰ دی ۱۳۵۷]، ما افرادمان را خارج کردیم.

باید درباره نکته‌ای تأکید کنم که در نوامبر سال ۱۹۷۵ [آبان ۱۳۵۴] بعد از تکمیل مرحله اول چیزی که ما برنامه کمک به مدیریت عمومی می‌نامیدیم، از سوی هیئت مدیره توسعه و منابع، من به‌عنوان رئیس شرکت انتخاب شدم و از آن زمان تا ماه مارس ۱۹۷۹ [اسفند ۱۳۵۷] هم در این سمت و همچنین مدیر پروژه مدیریت عمومی ایفای وظیفه کردم.

□ این بعد از آقای لیلیتال بود یا...

■ نه، آقای لیلیتال رئیس هیئت مدیره بود. قبلاً مدیر کلی هم به نام آقای گوردون کلپ^{۱۷} وجود داشت. اما بعد از فوت کلپ در سال ۱۹۶۳ [۱۳۴۲]، مدیر کلی انتخاب نشده بود. بنابراین، من همه مسئولیت‌ها را برعهده داشتم. نمی‌خواهم این را القا کنم که از فوریه سال ۱۹۷۵ تا نوامبر ۱۹۷۸ [بهمن ۱۳۵۳ تا آبان ۱۳۵۷] تمام وقت در ایران زندگی کردم چون در حال رفت و آمد بودم. من چهارده سفر رفت و برگشت در این مدت داشتم. در زمان برگشت به ایالات متحده، دفتری در واشنگتن داشتم؛ اما زمان زیادی را در نیویورک سپری می‌کردم یعنی جایی که دفتر مرکزی توسعه و منابع بود و همچنین در ساکرامنتو^{۱۸} که اکثر کارشناسان در آنجا بودند. بنابراین سفرهای سه جانبه در ایالات متحده داشتم: به واشنگتن، نیویورک، ساکرامنتو و دوباره به واشنگتن.

با پایان تمام فعالیت‌های توسعه و منابع در ایران - که در آن زمان شش طرح در حال انجام بود- شرکت به شدت آسیب دید. درآمدها کاهش چشمگیری داشتند. آقای لیلیتال و من به این نتیجه رسیدیم که اگر چه می‌توانیم به مرور زمان سازمان را احیا کنیم، اما این کار عاقلانه نبود. شرکت به یکی از شرکت‌های متبوع، شرکت بین‌المللی اقتصاد پایه^{۱۹} تبدیل شده بود. این شرکت را نلسون راکفلر، سی سال قبل ایجاد کرده بود. پسرش، رادمن راکفلر رئیس این سازمان شده بود. زمانی که توسعه و منابع در اواخر دهه ۱۹۶۰ [۱۳۴۰] عمده‌تاً به دلیل تعهدات ایالات متحده در ویتنام با مشکل مالی مواجه شد، شرکت بین‌المللی اقتصاد پایه، شرکت را خرید. بنابراین، در فوریه سال ۱۹۷۹ [بهمن ۱۳۵۷] ما به این نتیجه رسیدیم که با اخراج شدن از ایران، سلامت آتی سازمان زیر سوال رفته بود و من و آقای لیلیتال استعفا دادیم و شرکت در اختیار شرکت بین‌المللی اقتصاد پایه قرار گرفت و منحل شد و به این ترتیب، امروز دیگر شرکتی به نام توسعه و منابع وجود ندارد. فعالیت‌های این شرکت از طریق شرکت بین‌المللی اقتصاد پایه ادامه پیدا کرد. من ارتباط خودم را با اکثر افرادی که با آنها کار می‌کردم حفظ کرده‌ام- همانطور که تداوم روابط با شما بسیار برایم رضایت‌بخش بوده و در سازمان‌های

جدید امریکایی مشغول به کار شدم تا به ایرانیانی که به این کشور آمده‌اند کمک کنم. نام یکی از آن‌ها بنیاد دوستی ایران و امریکا است. این بنیاد، هیئت مدیره‌ای دارد که از اعضای برابر ایرانی و امریکایی تشکیل شده و ما تلاش کردیم که از پروژه‌هایی حمایت کنیم که به ایرانیان کمک می‌کنند تا با جنبه‌های خاص فرهنگ امریکایی خود را منطبق سازند. این پروژه‌ها شامل آموزش، خدمات پزشکی و دندانپزشکی، مالیات مربوط به بیمه و - فکر می‌کنم مهم‌تر از همه - مربوط به کل مسئله ورود به کشور و شرایط مختلف مهاجرت است که باید تأمین شوند. همچنین، سعی کردیم کارهایی هم در ارتباط با شرایط پناهندگی بویژه در پاکستان و ترکیه انجام دهیم. این تلاش‌ها بسیار محدود هستند. تهیه بانک اطلاعاتی از ایرانی‌ها با مطالعه اسامی کتاب راهنمای تلفن بسیار مؤثر بوده است. حداقل، ششصد هزار نفر ایرانی در ایالات متحده زندگی می‌کنند که گروه‌هایی از آن‌ها اینجا در واشنگتن هستند، گروهی در کالیفرنیا و تگزاس. ما با گروه‌های دیگر و گروه حاضر در واشنگتن در ارتباط بودیم.

نگرش دولت امریکا نسبت به ایران هیچ وقت مطابق با نگرش لیلینتال و همکارانش نبوده است. در سال ۱۹۷۷ [۱۳۵۶] تلاش کردیم تا دیداری با رئیس‌جمهور کارتر داشته باشیم و به جای وزارت امور خارجه، خودمان مستقیماً تجربیاتمان از صحبت با شاه و وزرایش را برای او توضیح دهیم، چون احساس می‌کردیم این مسئله می‌تواند خیلی خاص و مهم باشد. از ما برای تلاشمان تشکر شد، اما گفته شد که اطلاعات کافی از کانال‌های رسمی به دستشان می‌رسد.

بعضی از من پرسیده‌اند که آیا در زمان گروگان‌گیری در سال ۱۹۷۹ [۱۳۵۸] از من برای مشاوره دعوت به همکاری شد. خیر، از من و از آقای هلمز دعوت نشد. این مسئله کاملاً در اختیار کسانی بود که در وزارت امور خارجه مسئولیت رسمی برعهده داشتند. آشکارا، من نه ارتباطی داشتم و نه دولت فعلی ایالات متحده در رابطه

با امور ایران، مشاوره‌ای با من داشته است. جلساتی از طریق بنیاد دوستی ایران و امریکا با شماری از مقامات وزارت امور خارجه و خدمات مهاجرتی و وزارت دادگستری برگزار شده؛ اما هیچ کدام با پیشگامی من نبوده است؛ همواره یکی از اعضای هیئت مدیره یا یک وکیل برجسته این جلسات را ترتیب داده است.

من کوشیدم تا به بعضی از همکاران سابق شما در یافتن شغل کمک کنم. افتخاری است برایم که من را دوست خود می‌دانند و فکر می‌کنند می‌توانم به آن‌ها کمک کنم، هر چند که منابع و کمک‌های من بسیار محدود هستند چون مثل قبل با فرصت‌های شغلی آشنایی ندارم. درک می‌کنم برای افرادی که در کشور خودشان شغلی با مسئولیت‌های مهم داشته‌اند، بسیار سخت است که به این کشور آمده ببینند که به هیچ ترتیبی نمی‌توانند در چنین جایگاهی به کار خود ادامه دهند و باید از صفر شروع کنند. اما متأسفانه واقعیت همین است و بسیاری از افراد توانمند ماه‌ها در انتظار یک فرصت شغلی نشسته‌اند تا بتوانند برای ادامه زندگی کار کنند. بسیار تلخ و تکان‌دهنده است که بینم افرادی از مقامات عالی‌رتبه دولت سابق ایران در اینجا مسافركشی می‌کنند.

یکی از پروژه‌هایی که ما در بنیاد دوستی ایران و امریکا داشتیم، رسیدگی به دادخواست گروهی از ایرانیان بود که بیشترشان هم مقامات عالی‌رتبه یا سرهنگ یا معادل آن در نیروی دریایی بودند که راننده تاکسی‌های فرودگاه دالس شده بودند که با صاحبان تاکسی و مدیران خدمات به مشکل برخورد کرده بودند. آن‌ها توانستند برخی مسائل خود را با بعضی از مقامات در میان بگذارند و این مسائل برطرف شد. باز هم این یک تراژدی بود که ببینید مردی با وقار و منزلت اجتماعی باید به چنین شغلی روی بیاورد تا بتواند خرج خانواده‌اش را بدهد. اما این‌ها برخی از تراژدی‌های انسانی حاصل از انقلاب هستند که ایران با آن مواجه شد.

من نمی‌توانم هیچ قضاوتی بکنم که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. مشتاقم شرایطی را ببینم که نقاط انطباق ایران و ایالات متحده در آن بیشتر باشد. با توجه به برخی رویدادهای اخیر، نسبت به چشم‌انداز آینده دید

روشنی ندارم؛ اما اطلاعاتی هم در این زمینه از داخل ندارم که برای کسی مفید باشد. می‌دانم که گروه‌های مختلفی از ایرانی‌ها در این کشور هستند، و البته همه آن‌ها اهداف سیاسی مشترکی برای آینده ندارند. مسلماً، هر اقدامی باید از سوی ایرانی‌ها صورت گیرد و نه امریکایی‌ها.

به این ترتیب، دوست عزیز، داستان من این بود. احتمالاً خیلی پرحرفی کردم اما خوشحال می‌شوم اگر جای مبهمی است و نیاز به توضیح بیشتر از آنچه گفته‌ام، دارد برایتان روشن کنم؛ یا این‌که به سؤالاتی که از نظر شما برای ثبت تاریخ مؤثر خواهد بود پاسخ دهم.

□ جان، توضیحات شما درباره وقایع مثل یک دایره‌المعارف روشنگر و بسیار دقیق و منسجم بود و کار من را بسیار راحت کرد. اما دوست دارم چند سؤال از شما بپرسم. سؤالات من مربوط به ارتباط شما با افرادی است که با آن‌ها آشنا شدید، هم امریکاییانی که در ایران زندگی می‌کردند و هم ایرانی‌هایی که مسئولیت‌های مختلفی داشتند. شما درباره دیوید لیلینتال صحبت کردید. به‌نظرم دیوید لیلینتال آدم مهمی است چون مدت طولانی با ایران ارتباط داشته است. دوست دارم دوباره در این باره با شما صحبت کنم. کشوری مثل ایران با قضاوت‌های مختلفی از سوی افراد زیادی رو به رو است. یادم هست وقتی جوانتر بودم، تعداد زیادی از مردم، خصوصاً چپی‌ها به لیلینتال حمله کردند و اتهامات بسیاری به او زدند. آیا فکر می‌کنید هوشمندانه بود که دولت ایران - یا هر دولتی - با توجه به شرایط از فردی مثل لیلینتال که جهان‌بینی و فرهنگ متفاوتی داشت کمک بخواهد؛ حتی اگر مردی بود با توانایی و مقام ایشان.

■ به‌نظرم اقدام هوشمندانه‌ای بود چون به باور من دستاوردهای لیلینتال در سازمان عمران درّه تنسی قابلیت انتقال بالایی داشت. من از عبارت «انتقال فن‌آوری» خوشم نمی‌آید. منظورم این نیست. اما او تجربه کار با مردم در این دره را داشت. زمانی که طرح شروع شد، درّه بی‌رونقی بود. او شخصاً به آنجا رفت، روی پلکان مغازه‌ها

نشست و با مردم صحبت کرد. آن‌ها را وادار کرد که در برخی جنبه‌های تغییر سیاست‌ها مشارکت داشته باشند. او نهادهای ایجاد کرده بود که تأثیر آن بر افکار امریکاییان در جهان شناخته شده بود.

مثلاً یادم هست که در سال ۱۹۴۶ [۱۳۲۵] در چین بودم. در نانکینگ به یکی از برج‌های ناقوس زیبای آنجا رفتم. از در وارد شدم و در داخل برج، روی دیوار، عکس چند نفری به دیوار بود که خیلی امریکایی به نظر می‌رسیدند. وقتی با دقت نگاه کردم متوجه شدم که پوستری از سازمان عمران درّه تنسی است. این پوستر کار آمریکایی‌ها برای اطلاع‌رسانی نبود؛ یک گروه چینی آن را درست کرده بود. مهمانان خارجی زیادی از سازمان عمران درّه تنسی بازدید می‌کردند که مجبور شده بودند دفتری ویژه برای رسیدگی به این امور تأسیس کنند. این نمادی از قدرت لیلیتال به‌عنوان انسانی نوع‌دوست و همچنین برنامه‌ریز و مهندس بود. هیچ انسان دیگری را نمی‌شناسم که بهتر از او توسعه منسجم را دنبال کرده باشد. چون به تنهایی نمی‌توانید یک سد را پر کنید؛ بلکه می‌توانید شرایط کلی را در آن درّه به‌گونه‌ای طراحی کرده پیش ببرید که سد ساخته شده هدفی را که باید تحقق بخشد. می‌دانم که اختلاف نظرهایی درباره شمول کلی و غیره وجود داشت و این‌که شاید باید رقابت بیشتر می‌بود اما من حس می‌کردم و هنوز هم نظرم این است که این کار بسیار هوشمندانه بود. می‌دانم که این مسئله را زیر سؤال بردم که آیا واقعاً نیازی به این بود که شرکت لیلیتال برای این مدت طولانی در آنجا بماند یا خیر؟ آیا واقعاً امکان عقب‌نشینی وجود نداشت؟

□ آیا شرکت توسعه و منابع برای پرداختن به امور ایران تأسیس شده بود؟

■ خیر. این شرکت تأسیس شده بود که در سراسر جهان پروژه‌هایی با ماهیت اقتصادی و توسعه‌ای اجرا کند. حتی پروژه‌های کلمبیا قبل از قرارداد با ایران طراحی و اجرا شده بودند. اما باید بگویم که قرارداد ایران به بزرگ‌ترین و مهم‌ترین قراردادی تبدیل شد که برای لیلیتال هم اهمیت زیادی داشت. جاهای زیاد دیگری رفت.

بعد از توقف درگیری‌ها، لیلیتال به ایران سفر کرد که شاید بتواند کاری برای توسعه اقتصادی انجام دهد. به غرب استرالیا رفت. به برخی کشورهای امریکای لاتین هم سفر کرد. به افریقا هم رفت. همه این بازدیدها ختم به قرارداد نشد اما او به عنوان فردی هوشمند در زمینه توسعه به رسمیت شناخته شده بود. یکی از نکات ارزشمند لیلیتال این بود که یادداشت‌های روزانه داشت. این یادداشت‌ها در حال حاضر در هفت جلد منتشر شده‌اند. همسرش آخرین جلد را پس از فوت او گردآوری کرد. این جلد سال‌های بین ۱۹۶۹ تا ۱۹۸۱ [۱۳۴۸ تا ۱۳۶۰] یعنی دوازده سال را پوشش می‌دهد. کتابی بسیار حجیم است. اما او در طول زندگی، اگر نه وقایع هر روز، ولی تقریباً می‌شود گفت مشاهدات هر روزش را یادداشت کرده است. حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، قضاوت او بی‌نهایت موثق بود. یکی از جلد‌های این یادداشت‌ها به شاه اختصاص دارد. یک کارت پستال در دفتر کارش بود که عکس کتاب لیلیتال را در کتابخانه شاه در آن دیده می‌شد..

بنابراین، نظرهای لیلیتال به‌طور گسترده ترویج داده شدند. اگرچه کتابش تیراژ چندانی نداشت، اما او کتاب‌هایش را در جاهایی به یادگار گذاشت که مؤثر باشند. بنابراین در پاسخ به سؤال شما باید بگویم که من هیچ شکی نسبت به ظرفیت، صمیمیت و تعهد او ندارم. بعضی شاید ادعا می‌کنند که زرق و برق شاه او را کور کرده بود و به درستی از او انتقاد نمی‌کرد. من با آن‌ها مخالفم، چون با توجه به گفته‌های خودش می‌بینم که انتقادات بسیار تندی هم داشت.

□ آیا هرگز درباره احساسش نسبت به شاه با او صحبت کردید؟

■ بله، این موضوع در مکالمات ما دائم مطرح می‌شد. وقتی در ایران بودم، هر سه یا چهار روز یک‌بار نامه‌ای شخصی به لیلیتال می‌نوشتم و وقایع را توضیح می‌دادم؛ مطالب خاصی از او می‌پرسیدم. او هم پاسخ می‌داد و خیلی خوب هم پاسخ می‌داد.

برخورد مستقیم من با شاه بسیار محدود بود. من در دو یا سه مراسم همراه با لیلیتال با شاه ملاقات کردم و هر دوی آن‌ها گفتگویی طولانی درباره مسائل مورد علاقه مشترکشان داشتند. بعد از این نشست‌ها، لیلیتال عمدتاً موضوعات بحث شده را برای من توضیح می‌داد و مهم‌تر از آن در دفتر روزانه یادداشت می‌کرد. من در دیدارهای خودم با شاه، برداشت بسیار مثبتی از او داشتم. او بسیار سازنده و مثبت بود؛ او واژه‌های اصلاحات را به کار می‌برد که به این ترتیب من مطمئن شدم او صادقانه در جهت اصلاحات پیش می‌رود؛ اما اعتراف می‌کنم که گاهی هم کمی ذهنش آشفته به نظر می‌رسید که قابل درک است. در آخرین نشست ما در سال ۱۹۷۷ [۱۳۵۶]، ظاهر فیزیکی او باعث نگرانی من شد. به نظر خیلی پیر شده بود و دیگر از نظر جسمانی به اندازه قبل سرزنده نبود. این نشست‌ها شاید اکثراً نمادین بودند؛ اما به نوعی هم از جانب او راهی بود برای نشان دادن این که متوجه کارهایی است که برای اصلاحات اداری انجام می‌دهیم. همیشه نظریات مثبت می‌داد.

یادم هست یکبار به من هشدار داد که در برابر فرایندهای تغییر باید صبور بود. او متوجه شده بود که قبل از ایجاد تغییرات باید این تغییرات پذیرفته شوند. برای من کاملاً آشکار بود که او و لیلیتال ارتباط شخصی خوبی برقرار کرده بودند و هر دو آزادی و اختیار این را داشتند که هر آنچه که در ذهنشان بود برای هم بازگو کنند. تا آنجایی که به دیدارهای من با هویدا در زمان نخست‌وزیری او مربوط می‌شود، فکر می‌کنم مهم‌ترین آن ۱۹۷۶ [۱۳۵۵] بود که دکتر رینینگ و من در برابر کابینه حاضر شدیم تا درباره ماهیت توصیه‌های اصلاحات اداریمان صحبت کنیم. امین عالمرد ما را معرفی کرد و ۲۰ دقیقه هم زمان به ما داده شد. مشاهدات نخست‌وزیر بسیار دلگرم کننده بود و چند وزیری هم که با آن‌ها کار کرده بودیم، نظریات خود را ارائه دادند. در جلسات خصوصی با هویدا، او به علاقه خودش برای تحقق این تغییرات تأکید داشت. در هر موقعیتی به این موضوع اشاره می‌کرد که تا چه حد برای لیلیتال احترام قایل است و این که ما نقش بسیار مهمی در پیشرفت ایران داریم.

یادم هست که در سال ۱۹۷۶ [۱۳۵۵] از من درباره نتیجه انتخابات ریاست جمهوری امریکا و رقابت بین کارتر و فورد پرسید. من هم به او گفتم که به نظرم کارتر برنده خواهد شد. به نظرم خیلی از این مسئله خوشش نیامد؛ اما دیگر به این بحث ادامه ندادیم. او به صراحت اظهار می کرد که برخی از اعضای کابینه اش، بعضی از وزرا نسبت به اصلاحات اداری بدبین بوده خیلی رغبتی به این اصلاحات ندارند. صراحتش را تحسین می کردم. این در اصل هشدار نسبت به احتمال لغو فعالیت های ما بود؛ اما من در آن زمان چنین برداشتی نداشتم. تغییر انتصابش باعث نگرانی من شد. من به دفترش در وزارت دربار رفتم و از او خواستم که همواره به ما مشاوره دهد؛ اما قبل از خروج از ایران متوجه شدم که او دستگیر و به زندان محکوم شده است. بعد هم او یکی از اولین قربانیان انقلاب شد.

□ شما گفتید که در زمان دستگیری او هنوز در ایران بودید. درست است؟

■ فکر می کنم در ماه اکتبر [آبان] دستگیر شد.

□ در این باره چه فکر می کردید؟ در آن زمان هنوز محاکمه نشده بود.

■ بر اساس دانش من، این موضوع غیر قابل درک است. چرا مردی که [بیش از] یازده سال صادقانه در سمت های دشوار خدمت کرده بود باید یک باره کنار گذاشته می شد. در آن زمان تصور کردم که حتماً شواهد و مدارکی علیه وی در دست است که من از آن ها خبر ندارم. بدون شک مشاهدات ما از او در جلسات نشان می داد که بسیار مشتاق و وفادار است که سیاست های تدوینی اعلی حضرت را دنبال کند. بنابراین من تعجب کردم و نگران شدم. به نظرم این روند درست و صحیح نبود. مسلماً این روند فراخور لیاقت فرد وفاداری مثل او نبود.

البته، زمانی که اعدام شد خیلی آشفته شدم. هیچ فرصتی برای دفاع از خودش به او داده نشد. حتی اگر برخی از اتهامات وارده تأیید و ثابت می‌شد، اعدام او توجیهی نداشت.

تا جایی که متوجه شدم، برادرش که سفیر ایران در سازمان ملل بود - که البته من هرگز او را ملاقات نکردم - از این موضوع بسیار خشمگین و عصبانی بود.

از من درباره برداشتم از آموزگار پرسیدید. منطقی بودن در این باره کار سختی است چون از نظر من او شخصیتی جذاب و جالب بود. ما علائق مشترک بسیار داشتیم. حس می‌کردم دیدگاهی جهانی دارد؛ در مذاکرات مربوط به افزایش قیمت نفت از نظر من مذاکره‌کننده کله شقی بود. باور داشتم که شرکت‌های نفتی خارجی از ایران بهره‌برداری کرده بودند. زمان آن رسیده بود که قیمت نفت افزایش یابد. از نظر من، این مذاکرات یعنی مذاکرات سال‌های ۷۴-۱۹۷۳ [۵۳ - ۱۳۵۲] دوران طلایی او بودند. البته در آن زمان چنین دیدگاهی نداشتیم و در مذاکرات بعدی با او که همچنان به این مسئله اشاره می‌کرد متوجه شدم. زمانی که در وین گروگان گرفته شد من آنجا بودم.^{۲۰} او ادعا کرد که در کل ماجرا، ایمان مذهبی او را نگه‌داشت. برداشت من این بود که او بسیار جسورانه رفتار کرد و [فقط] وقتی زمان مرگش فرا برسد راه فراری از آن نیست. او ساعت‌ها بی‌خوابی و بی‌غذایی را تحمل کرد. با توجه به پیامدهای این قضیه، او بسیار آشفته شده بود که تلاش کافی از سوی پلیس بین‌المللی صورت نگرفت که گروگان‌گیران را پیدا کرده به سزای اعمالشان برسانند. در آن جلسه که گروگان‌گیران به داخل جلسه ریخته بر تمامی نیروهای امنیتی اتریش غلبه کردند، و او را با خود بردند، او رئیس جلسه آپک بود.

من بعد از پایان دوران نخست‌وزیریش با او دیدار کردم. برداشتم این بود که در دولت اختیارات بسیار محدودی داشت.

□ این دیدار در ایران بود؟

■ در ایران بود. درباره دوره سال‌های ۷۸-۱۹۷۷ [۵۷-۱۳۵۶] بعد از اتمام نخست‌وزیری صحبت می‌کنم؛ او یک شهروند معمولی بود و من به دیدار او رفتم و یک جلسه خیلی طولانی و صریح با او داشتم. او بر این باور بود که از او انتظار می‌رفت تا برخی از رویدادهایی را که در دوره نخست‌وزیری رخ داده بود به گردن بگیرد؛ اما او هیچ کنترلی بر پیامدهای آن نداشت چون نظارتی بر ارتش نداشت. او از شاه نقل قول کرد که مأموریت اصلی او رهبری اقتصادی کشور است و بقیه مسائل برعهده نیروهای امنیتی خواهد بود.

از وقتی به ایالات متحده آمد با او در ارتباط بودم. او در اواخر سال ۱۹۷۸ [۱۳۵۷]، مدت کوتاهی پس از بازگشت من به اینجا آمد، چون همسرش بیماری جدی داشت و باید قبل از او برای درمان به اینجا می‌آمد. همسرش به حدی مضطرب شده بود که از او خواست به او ملحق شود. به نظر من خیلی خوش شانس بود چون اگر نمی‌آمد به سرنوشت هویدا دچار می‌شد. از آن زمان تاکنون، هر از گاهی با هم صحبت می‌کنیم؛ با برادرش هم به‌خوبی آشنا هستم یعنی جهانگیر آموزگار که در همین مدت شناختم. او و همسرش از دهه ۱۹۶۰ [۱۳۴۰] در واشنگتن زندگی کرده‌اند. من ارتباط شخصی مستمر با آن‌ها دارم و جمشید آموزگار را تحسین می‌کنم.

باید بگویم که نه تنها امریکاییان بلکه رهبران سایر ممالکی که طی سال‌ها با آن‌ها برخورد داشته‌ام او را تحسین می‌کنند. مورد احترام اعضای IPSAN^{۲۱} هم هست. اخیراً، برای یک کار مشاوره به سازمان ملل رفتم و کسانی که برای مدتی در سازمان ملل بوده‌اند همواره از رهبری جمشید آموزگار در آن زمان یاد می‌کنند. او یکی از شاخص‌ترین چهره‌های بین‌المللی جهان است که با کارهایش در سطح بین‌المللی نگرش بسیار مثبتی نسبت به ایران ایجاد کرده است.

من انصاری را هم می‌شناسم؛ اما نه خیلی خوب. در خانه‌اش از من پذیرایی کرد؛ یک خانه بسیار مجلل و دوست داشتنی. از زمانی که به ایالات متحده آمده ارتباطی با او نداشته‌ام؛ بردارش سیروس را هم می‌شناسم که اینجا زندگی می‌کند.

□ از زمانی که وزیر دارایی بود با او ارتباط داشتید؟

■ وزیر دارایی و زمانی که مدیر کل شرکت نفت بود، چند جلسه با او داشتم. درباره استفاده او از خدمات مشاوره‌ای ما صحبت کردیم. این امر تحقق نیافت چون مدت کوتاهی بعد از آن، شرکت نفت اعتصاب کرد و اندکی بعد از آن هم او کشور را ترک کرد. بنابراین پیگیر این مسئله نشدم. بیشترین ارتباط من با او در زمان وزارت دارایی بود.

□ چگونه مدیر، سیاستمدار یا دولتمردی بود؟

■ به نظر من بسیار جاه‌طلب بود و دانش زیادی درباره روابط میان مقامات داشت و یک دولتمرد مدرن بود. ارتباطات زیادی با خارجی‌ان داشت؛ اقتصاددان دانایی بود. به‌عنوان یک مدیر، از نظر من به دیگران اتکا می‌کرد و گاهی افرادی که به آن‌ها اتکا داشت به اندازه کافی قدرتمند نبودند. او سیاست اصلاحات اداری را تدوین کرد؛ اما کسانی که مسئولیت اجرای آن را داشتند، از شایستگی لازم برخوردار نبودند.

□ شما از نظر تجربیات خودتان بویژه در ایالات متحده در برخورد با سطوح بالای مدیریت کارکنان منحصر به فرد هستید، یعنی همان‌طور که گفتید با توجه به فرایند انتخاب افراد برای مشاغل مختلف که نیاز به درک بالایی دارد، شما آگاهی کافی دارید. نه تنها با ایالات متحده بلکه در فرایند سازمان ملل و سایر کشورها و غیره هم مشارکت داشتید. با ایرانیان زیادی در سطوح مختلف مدیریتی برخورد داشتید.

می‌توانید یک برآورد کلی از همه مقامات ایرانی ارائه کنید؟ یعنی به‌عنوان گروهی که در انجام کاری با هم

همکاری داشتند چگونه افرادی بودند؟

■ همانند هر گروهی از افراد، مهارت‌های مختلفی داشتند. انگیزه‌هایشان متفاوت بود. اما همه به اعلی‌حضرت وفادار بودند. من هیچ نفاقی در آن‌ها ندیدم. از نظر فنی در حوزه فعالیت خود تخصص داشتند؛ اما تجربه مدیریتی کافی نداشتند یعنی مدیریت سرمایه انسانی و منابعی که در اختیار آن‌ها قرار گرفته بود تا کار خود را انجام دهند. در قالب گروه، می‌دیدم که خیلی موافق تمرکز زدایی نیستند؛ یعنی نه به اندازه‌ای که من انتظار داشتم. بیشتر سعی می‌کردند که هر تصمیم کوچکی را هم خودشان بگیرند و به این ترتیب خیلی از آن‌ها مشغله زیادی داشتند. به‌نظر می‌رسید که نسبت به اطرافیان‌شان چندان اعتمادی نداشتند گرچه که در خیلی از موارد، این اطرافیان افراد منتخب خودشان بودند و کسانی که به شاه توصیه شده بودند. اکثر آن‌ها در خارج از کشور یا دانشگاه تهران تحصیل کرده بودند. علاقه داشتند اما نمی‌دانستند رو به چه سویی دارند. این‌که می‌دیدم خیلی از مقامات دولتی برای مدت بسیار طولانی در دولت همکاری داشته یا دانشجوی دولت بوده‌اند و آمادگی بلندمدتی وجود دارد، برایم رضایت‌بخش بود. قبلاً گفتم که بسیاری از آن‌ها در سازمان آب و برق خوزستان بودند و با توجه به تجربه‌شان تا سطح وزیر پیش رفته بودند. بسیاری از آن‌ها مسئولیت‌های خودشان را بسیار جدی تلقی می‌کردند. تمایلی به کار گروهی با یکدیگر نداشتند اما این مسئله در هر نظام اداری وجود دارد. با این همه امتیاز بالایی به آن‌ها می‌دهم. مسلماً ظرفیت رشد را داشتند؛ ظرفیت حاکمیت داشتند؛ بسیاری از آن‌ها نه تنها اهداف توسعه‌ای بلکه اهداف سیاسی را هم پذیرفته بودند.

□ در چند مورد به تمرکززدایی و تفویض اختیار اشاره کردید. اگر اشتباه نکنم، نظر شما این است که

گرچه این فکر در ظاهر پذیرفته شده بود؛ اما در اجرا مشکلاتی وجود داشت.

■ شکست در اجرایی کردن.

□ آیا از نظر شما دلیل خاصی وجود داشت که چرا اجرا با شکست مواجه شد؟

■ با توجه به تاریخ ایران، این یک تغییر بسیار چشمگیری بود. شما تاریخ را بهتر از من می‌دانید؛ اما برداشت من این است که به مرور سال‌ها، تمرکززدایی باعث افتراق شده بود و یک شاه قدرتمند باید می‌آمد و تکه‌ها را کنار هم قرار می‌داد و کنترل را در دست می‌گرفت و نسبت به تفویض اختیارات و قدرت به استانداران یا حاکمان محلی شک و تردید وجود داشت. این مسئله نیازمند زمان بود و نیاز به عجله نبود مگر در این مورد که شرایط به گونه‌ای بود که اگر تفویض اختیارات بیشتری انجام نمی‌شد به نظر با مقاومت رو به رو می‌شدند. در بخش تمرکززدایی ما بر این موضوع تأکید داشتیم که تهران زیادی متمرکز شده و باید این فرصت فراهم شود تا برخی از فعالیت‌های وزارت‌خانه‌ها به خارج از شهر منتقل شود. ما مثل برازیلیا حتی این گزینه را بررسی کردیم که یک پایتخت دوم وجود داشته باشد. یکی از مشاوران ما مدیر عمومی برزیلی بود که در تدوین برخی توصیه‌ها در این باره به ما کمک کرد.

ما بیشتر علاقه داشتیم که تصمیمات بیشتری به سطوح محلی واگذار شود.

□ فکر برازیلیا و یک پایتخت جایگزین؟

■ یا اسلام‌آباد.

□ آیا این موضوع به‌طور جدی در ایران دنبال شد یا تنها یک پیشنهاد بود؟

■ بله، ما را تشویق کردند که خیلی جدی موضوع را دنبال کنیم. ما متوجه شدیم که قبل از ما برخی اقدامات برای خروج فعالیت‌ها از تهران مانند تحقیقات کشاورزی صورت گرفته؛ اما هرگز به نتیجه نرسید. بنابراین وقتی مردم می‌گویند که شاه قدرت مطلق بود، برخی جاها هم این قدرت مطلق مصداق ندارد چون بروکراسی تمایلی

به حرکت ندارد. در بخش رهبری سیاسی در تهران، به صراحت نسبت به هر حرکتی مقاومت وجود داشت؛ اما محدودیت‌های فیزیکی برای گسترش تهران هم وجود داشت. مشکل آب، یک مسئله جدی بود که ما به آن پرداخته بودیم. پیش‌بینی تقاضای آب، با توجه به پیش‌بینی میزان رشد جمعیت، تهدیدآمیز بود. حتی این مسئله را مطرح کردیم که آن منطقه گسترده‌ای که قرار بود شهر الگو در تهران ساخته شود اصلاً باید در آنجا بنا شود یا خیر. این امر، تراکم منطقه خاص را افزایش داده تمرکز دولت در پایتخت مملکت بیشتر می‌شد.

به این ترتیب، این‌ها موضوعات اصلی برنامه‌ریزی ما بودند. مثلاً، کارکنان وزارت کشور با ما همراه بودند. با کمک آن‌ها برخی برنامه‌ها برای پیشبرد این اهداف تدوین شده بود. اما وقتی با وزارت‌خانه به اشتراک گذاشته شد، اعتراضات زیادی مطرح و مانع از پیگیری آن شد.

البته به نظر من باید در فرصت‌های آتی مجدداً این مسائل مطرح می‌شدند. قصد تحمیل فدرالیسم ایالات متحده را نداشتیم. چنین کاری نامناسب بود. اما درباره بعضی از استانداران، می‌شد که اختیار بیشتری تفویض شود.

مثلاً، تغییر رنگ تاکسی‌ها مستلزم تصمیم‌گیری در تهران از سوی یکی از وزارت‌خانه‌ها بود. از نظر ما این یک تصمیم ساده بود که در سطح محلی هم می‌توانست اتخاذ شود و نیازی به این همه تمرکزگرایی نداشت.

از نظر ما در بخش آموزش هم قدرت تا حد زیادی در مرکز متمرکز بود، بویژه در ارتباط با نظام دانشگاهی. به جای این که وزارت آموزش عالی، قدرت برتر باشد، باید اختیارات بیشتر به مدیران نهادها تفویض می‌شد.

احساس ما این بود که در مدارس، بیش از حد تمرکزگرایی وجود داشت. در طراحی مدارس و ترتیبات آن‌ها، مردم باید مشارکت بیشتری می‌داشتند. به هر حال، جمعیت متشکل از گروه‌های بسیار گوناگون بود و در نقاطی، الگوهای مختلفی کارایی داشتند. بنابراین، در تمامی توصیه‌های ما همیشه تشویق به تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مقامات خارج از وزارت‌خانه وجود داشت و این که این امر منجر به تدوین سیاست‌های قابل

قبول شده فرایند را تسریع خواهد کرد. این که استخدام معلمین و تعیین شایستگی آنان در سطح مرکزی انجام می شد از نظر من کنترل بیش از حد مرکز بود. [...] مطمئنم که متوجه خواهید شد که نظریاتی متفاوت با نظریات من از سوی امریکاییان درگیر در ماجرا مطرح خواهد شد. مثلاً، فکر می کنم که دونالد استون^{۲۲} - که یکی از مردان هوشمند مدیریت عمومی است - سال ها قبل از من به ایران رفته بود، ادعا می کند که می تواند تسلط دولت ایران بر هرگونه اصلاحات اداری را ببیند. هیچ وقت نمی توانم در این حد بدبین باشم. بعد از مأموریتم در ایران، دو مأموریت دیگر به کشورهای دیگر داشتم که تقریباً هدفی مشترک داشتند. [مدتی] در پرتغال بودم، همان طور که می دانید، فقیرترین کشور اروپایی است. انقلاب در آن رخ داده رژیم خودکامه سقوط کرده به این امید که دموکراسی برقرار شود. آن ها از گروه آژانس توسعه بین الملل ایالات متحده کمک خواستند تا در سازمان دهی مجدد ساختار اداری خود برای تسهیل دموکراتیک سازی مشاوره ارائه کند. آژانس توسعه بین الملل در واشنگتن از من خواست تا مدیریت گروه را برعهده گرفته به آنجا بروم. دو نفر از همکارانم را که در ایران با من بودند به همراه بردم: آلن پست^{۲۳} و فرانک شروود. سه هفته در پرتغال بودیم و بخش های مختلف کشور را دیدم و به جزیره آزور رفتیم تا به مشکل تمرکززدایی آن ها پردازیم. در نهایت گزارشی برای نخست وزیر تدوین و ارسال شد. من پیگیر نشدم که ببینم از آن زمان چه اتفاقی افتاده؛ اما هر از گاهی با افرادی از لیسبون برخورد می کنم و با آن ها در این باره صحبت می کنیم که تصمیم دارند در جهت این خط مدیریتی چه کاری انجام دهند.

بعد از آن هم در سال ۸۲-۱۹۸۱ [۶۱- ۱۳۶۰] یک مأموریت مشاوره ای در هائیتی داشتم که فقیرترین کشور نیم کره غربی است. اما در آنجا تخصصی تر بود. در آنجا به بررسی ظرفیت آن ها برای رویارویی با بلایای طبیعی: سیل، طوفان، آتش سوزی و غیره پرداختم. این مأموریت هم تحت پوشش دولت ایالات متحده بود. اما

در این مورد ارتباطم را حفظ کردم و چیزهای زیادی هم از تجربه خودم در ایران آموختم که در این دو مأموریت اجرا کردم.

□ با آرزوی بهترین‌ها برای شما.

■ می‌بینید، حداقلش این بود که در آموزش یک بروکرات امریکایی نقش داشتید. (خنده هر دو)

[پایان مصاحبه]

۱ . ICSAB

۲ . Hubert Humphrey

۳ . Corporation for Public Broadcasting

۴ . To Irrigate a Wasteland

۵ . Salzburg

۶ . Council of Better Business Bureaus

۷ . David Morse

۸ . Henry Reining

۹ . Frank Sherwood

۱۰ . Carl Lutz

۱۱ . Bernard Gladieux

۱۲. در ۱۸ بهمن ۱۳۵۴ نام «وزارت بهداشت» به «وزارت تندرستی و رفاه» تغییر کرد. ویراستار

۱۳ . John Horseman

۱۴ . Austin

۱۵. نصف شدن بودجه فعالیت میسی در دولت جمشید آموزگار. ویراستار

۱۶ . Richard Helms

۱۷ . Gordon Clapp

۱۸ . Sacramento

۱۹ . IBEC

۲۰. در روز ۳۰ آذر ۱۳۵۴ گروه «کارلوس»، تروریست مشهور، وزیران نفت اوپک را که در نشست وین شرکت کرده بودند، گروگان گرفت. پس از ۴۸ ساعت، تمامی گروگان‌ها، از جمله جمشید آموزگار آزاد شدند.

۲۱. با جستجویی که شد متأسفانه نام دقیق این اصطلاح پیدا نشد. ویراستار

۲۲. Donald Stone

۲۳. Alan Post

www.22Bahman.ir