

# بنیاد مطالعات ایران

## برنامه تاریخ شفاهی

رضا نیازمند

بنیاد مطالعات ایران

FOUNDATION FOR IRANIAN STUDIES

برنامه تاریخ شفاهی

\*\*\*\*\*

صاحبہ شوندہ : جناب آقای مهندس رضا نیازمند

صاحبہ کنندہ : آقای ولی رضا نصر

بوستون ۱۷ سپتامبر ۱۹۸۸

## فهرست مطالب مندرج در مصاحبه با آقای نیازمند

### صفحه

دوران طفولیت ، تحصیلات ابتدائی و متوسطه ، فارغ التحصیل از مدرسه صنعتی ایران و آلمان ، استفاده در کارخانه تولید ماسک خدگاز و نک ( ۱۳۲۱ ) ، سفر به آمریکا و اخذ دکترای مهندسی .

۱ - ۴

مأموریت در کارخانجات نساجی مازندران ، ساختن وسائل یدکی در کارخانه و نک ، کارگاههای کوچک تولیدی در دروازه قزوین ، آغاز کار در سازمان برنامه و نقش شرکت مشاورین ماوراء بخار ( ۱۹۴۸ ) ، کار با تورنبرگ ، اجرای پروژه<sup>۰</sup> تبدیل سوخت روستاها به نفت .

۴ - ۷

شیوه زندگی روستائیان در اوائل دهه ۱۹۵۰ ، اختراع و تکمیل چراغ نفتی برای تولید نور و آشپزی ، اقتصاد نفت در روستاها ، پروژه های نخستین عمرانی در سازمان برنامه در دهه ۱۹۵۰ .

۸ - ۱۱

سفر دوم به آمریکا و تحصیل در رشته مدیریت ، برگشتن به سازمان برنامه و سپرستی هیئت مشاورین مدیریت آمریکائی ، کار برای ابوالحسن ابتهاج ، اولین هسته آموزش مدیریت ، ویژگیهای شخصی و اداری ابتهاج ، یک‌سالی از لایق ترین مدیران ایران .

۱۲ - ۱۵

قدرت وکلای مجلس قبل از ۱۳۳۲ ، نحوه کار و رفتار ابتهاج با وکلای مجلس ، خدمات ابتهاج به برنامه ریزی و سازمان برنامه ، آموزش مدیریت به مدیران صنایع خصوصی و دولتی .

۱۶ - ۱۸

واژه سازی در زمینه اقتصاد و مدیریت ، انتقال از سازمان برنامه به وزارت اقتصاد ، خاطرات بیشتر از خلقیات و منشآبوالحسن ابتهاج ، آغاز کیار در سازمان مدیریت صنعتی .

۱۹ - ۲۲

برنامه آموزشی سازمان مدیریت صنعتی ، نحوه پذیرش دانشجو ، اعیان زام دانشجویان به آمریکا ، ضعف سازمان امور استخدامی کشور ، ارتباط سازمان مدیریت صنعتی با دانشگاه هاروارد .

۲۳ - ۲۶

گفتگو با ژنرال جان گوین درباره، کار آموزی دانشجویان در آمریکا، خاطرات درباره، دوران مدیریت در شرکت نساجی، مدرنیزه کردن کارخانجات نساجی به شهر و شاهی.

۲۷ - ۲۹

درجستجوی کار تولیدی برای کارگران اضافی نساجی شاهی، کارآموزی عملی برای بیکاران شهرشاھی، بالا رفتن کاردھی در کارخانه نساجی، کمک به تنظیم پروژه های بهره وری.

۲۸ - ۳۲

معاونت وزارت اقتصاد، وزارت عالیخانی و ادغام وزارت صنایع و معادن و سازمانی با گمرکات، خصوصیات مثبت عالیخانی، برداشت استثنائی عالیخانی از مسائل عمومی اقتصادی ایران، برداشت یکپارچه و جامع.

۳۳ - ۳۵

نفوذ عالیخانی در دولت، دلائل استعفای او؛ محبوبیت فوق العاده و امکان "رقابت و حسادت دیگران، شروع صنایع مونتاژ در دوران وزارت عالیخانی".

۳۶ - ۳۸

تأسیس ایران ناسیونال، مونتاژ تنها بخشی از تولید، بخش های چهارگانه وزارت اقتصاد در دوران عالیخانی.

۳۹ - ۴۰

نقش در شورای عالی اقتصاد، موضوعات مورد بحث در شورا، علاقه و تمرکز شاه بر مسائل نظامی و امور خارجی، حافظه فوق العاده شاه و تسلط او بر آمار و اطلاعات نسبتاً جامع در باره اوضاع و تحولات اقتصادی در ایران، علاقه شاه به استدلال و اقناع در برخورد و بحث با مسئولین وزراء، علاقه شاه به انتخاب نیازمند به مدیریت عامل سازمان گسترش.

۴۱ - ۴۴

اصرار شاه به پایداری در اصول و منافع ملی، داستان اختلاف با شوروی در مورد ماشین سازی اراک، خودداری شاه از سفارش و توصیه درباره افراد سودجو.

۴۵ - ۴۶

تقسیم بندی دوران شاه به چهار دوره، متمایز، قبل از مصدق، بعد از مصدق تا ۱۹۶۳، از آغاز ازدیاد درآمد نفت تا آغاز بیماری، از بیماری تا خروج از ایران، دوره سوم (از سقوط مصدق تا ازدیاد درآمد نفت) بهترین دوره شاه بود.

۴۶ - ۴۷

## صفحه

اهداف و نحوه کار سازمان نوسازی و گسترش صنایع ، عقب ماندگی وزارت خانه‌ها از مسیر رشد اقتصادی و اجتماعی ، عدم همکاری میان آنها ، عدم هماهنگی میان برنامه‌های رشد .

۴۷ - ۴۸

توجه به صنایع ما در که بخش خصوصی توانائی توسعه آنها را نداشت ، سفر به ایتالیا و افریقا جنوبی برای مطالعه روشهای توسعه و برنامه ریزی صنعتی ، نقش کشورهای اروپای شرقی و شوروی در ایجاد صنایع سنگین .

۴۹ - ۵۰

دلائل توسعه ارتباط صنعتی و تجاری ، بلوک شرق ، علاقه شاه به استقلال ایران در زمینه فروش نفت ، کمک دولت به ایجاد صنایع مصرفی .

۵۱ - ۵۲

اشکالات در مبارزه با صنایع کاملاً "مونتاژ (جیپ ، فیات) ، اصرار شاه برای ایجاد صنایع تولید ماشین ، تسلیم به مکانیسین‌ها و گاراژدارهای جنوب تهران ، نقش اصغر قندچی در ایجاد صنعت اتومبیل سازی .

۵۳ - ۵۸

آشنایی با احمد خیامی در زمینه تولید ماشین در ایران ، جریان عقد قرارداد تولید ماشین با شرکتهای ایتالیائی و انگلیسی ، مقررات مالیاتی و گمرکاتی در مورد ورود لوازم ماشین .

۵۹ - ۶۳

رونق بازار تولیدکنندگان ، حاجی برخوردار ، آغاز صادرات ماشین و اتوبوس به خارج ، جذب مغزها توسط بخش خصوصی ، صدور کفش ملی به شوروی ، ارتباط صنایع تولیدی داخلی با یکدیگر .

۶۴ - ۶۶

نقش سیاست‌های گمرکی در تشویق صنایع داخلی ، نارضایتی بازار و بخش واردکننده از دولت ، انتقال برخی از تجار واردکننده به بخش تولیدی ، جریان ایجاد کارخانه ذوب‌آهن ، نقش شاه و تأثیر تصمیماتش در روابط خارجی .

۶۷ - ۶۹

گسترش روابط تجارتی با شوروی ، فروش گاز ، نقش عالیخانی در این روابط و تسلط او به ویژگیهای جغرافیائی و اقتصادی ایران و خصوصیات محلی ، اصطکاک عالیخانی با شاه در مورد پروژه صنعتی شدن ایران .

۷۰ - ۷۳

مشکلات سرما يه گزاری خصوصی ، کاهش سرما يه گزاری در دوران نخست وزیری علی امینی ، ایجاد انگیزه مادی برای تشویق سرما يه گزاران ، عدم مداخله شاه در تصمیمات سازمان گسترش و نوسازی .  
۷۴ - ۷۶

اصطکاک با سازمان برنامه و مهدی سمیعی ، اختلاف با فردوست ، استعفا از سازمان گسترش ، مدیریت شرکت ذوب مس سرچشم ، با خرید از شرکت انگلیسی و محمود رضاei ، قرارداد با آمریکائی ها .  
۷۷ - ۸۲

آغاز کار معدن مس سرچشم ، خستگی از کارهای دولتی و استعفا ، تأسیس یک شرکت خصوصی برای خرید اورانیوم .  
۸۳ - ۸۷

سفر به افریقا جنوبی برای قراردا دخیرید اورانیوم ، جریان اقنان دولت افریقا جنوبی برای فروش اورانیوم .  
۸۸ - ۹۲

تلash برای اکتشاف اورانیوم در ایران ، کشف سایر مواد معدنی در جریان نقشه برداری و اکتشافات هوائی .  
۹۳ - ۹۴

عدم هماهنگی در بین ریزی میان وزارت خانه های دارایی و اقتصاد ، بازرگانی و صنایع و معادن ، افسوس از کنار بودن عالیخانی و ضعف دید جانشینان او .  
۹۵ - ۹۷

سوال : چنانچه آقای نیازمند اولاً با تشکر از قبول این مصاحبه می خواستم از خدمتتان خواشش کشم شروع بفرمایید پا یک مختصری درباره سوابق خانوادگی، و تجربیات خودتان.

آقای مهندس نیازمند : خیلی مشکرم، اسم من که فرمودید رضا نیازمند، من متولد ۱۴۰۰ هستم، ۱۲۰۰ خورشیدی، در کرمانشاه بدنیا آمدم، از یک پدر و مادر همدانی و در تهران بزرگ شدم، مدرسه ابتدائی رفتم. مدرسه ابتدائی، پنام صفوی، پس از مدرسه علمیه، پس از رفتم دارالفنون، و در دارالفنون دیپلم کرفتم. بعد رفتم مدرسه صنعتی ایران و آلمان. آن موقع آلمانی‌ها یک دانشکده درست کرده بودند پس از امور فنی و صنعتی.

سؤال : در تهران بودید؟

آقای مهندس نیازمند : در تهران، بهله، فقط دو تا دانشکده بود. یکی دانشکده‌ای که آلمانی‌ها درست کرده بودند و معلم‌های آلمانی بودند و درس هم به آلمانی می‌دادند. یکی هم دانشکده فنی که تازه درست شده بود. مشتی دانشکده فنی، معلم‌های ایرانی بودند و در مهندسی پیشتر جنبه تئوری داشت. در دانشکده صنعتی ما وسائل مکانیکی، ماشین آلات پیمار فراوانی آلمانها آورده بودند. علاوه بر درس‌های تئوری ما درس‌های عملی هم زیاد می‌خواستیم. و خوب پنجم سال هم بود که محصل داده بود پیروز و حملینش کارهای مهمی در صنایع داشتند، در آن موقع البته.

سؤال : بین سرتان چنانچه آقای نیازمند آلمانی هم قبول از ایشکه وارد مدرسه پشید، خودشان یاد می‌دادند یا خودتان یاد گرفته بودید؟

آقای مهندس نیازمند : بهله، ما خودمان یاد گرفته بودیم. ولی وقتی که وارد مدرسه شدیم هم کلاس آلمانی داشتیم هم معلم‌های آلمانی درس می‌دادند. ناچار بودیم که آلمانی یاد پسگیریم. بالاخره ما همه‌مان آلمانی یاد گرفتیم، ولی توی کلاس ما دو گروه محصل بودند. یک گروه متوسطه را در مدرسه آلمانی خواشند بودند و آلمانی‌ها پیمار خوب بود. ما متوسطه را در دارالفنون خواشند بودیم آلمانی مان او آنها عقب نهادند. این بود که ما ناچار بودیم در خارج از مدرسه یک مقدار زیادی آلمانی پخوانیم تا بتوانیم بهفهمیم قضیه را. یک موقعی که کمک می‌کردیم و شمی فهمیدیم به معلم می‌گفتیم ما این را نفهمیدیم او از یک فردی که آلمانی خیلی خوب بود خواش می‌کرد که بسیاری او پس از ما توضیح بدهد. بهر صورت مدتی که ما آنجا بودیم دیگر آلمانی را یاد گرفتیم و گوچه حالا پنهانه آلمانی پسکلی یادم رفته ولی آنقدر آن موقع ما آلمانی یاد گرفته بودیم که من کتاب ترجمه کردم و مترجمی می‌کردم به فارسی و آلمانی بهای یک مدرسه آلمانی را در زمان رضا شاه، همه را آمده بودند و پس از مدتی دیگر این مدرسه آن حالت مدرسه صنعتی ایران و آلمان را از دست داد و اسمش شد هنرسرای عالی و پس از مدتی دیگر آنرا به شارمه و اصلاً تعطیلیش کردند. یک چیزی، یک مدرسه دیگر درست کردند و اسمش را گذاشتند هنرسرای عالی که به آن اصلاً نه هیچ ارتباط داشت نه کورس‌های دروس مشابه آن بود. پس از مدتی یک اسماهی دیگر پیدا کرد. حالا الان نیست بهر صورت. در آن موقع رشته‌هایی که این مدرسه درس می‌داد رشته مکانیک بود، الکتریک بود، شیمی بود و مهندس می‌داد پیروز، و رشته معدن و

ذوب فلزات، این آخری را پدستور رضا شاه اضافه کرده بودند، چون رضا شاه سفارش کارخانه ذوب آهن داده بود و از آلمانها خریده بود. و این داشت حمل میشد. یک مقدارش را آورده بودند و در کرج هم ساختهایش را شروع کرده بودند و انجام میدادند در زمان رضا شاه. او میخواست پرای اداره این ذوب آهن یک عده مهندس داشته باشد که توانی معدن کار کنند و در ضمن ذوب آهن را هم پلداشند که بپایند توی کارخانه ذوب آهن کار کنند، این منع را توسعه پدیدند. متابعهای در اثر چنگ تسام این کشتیهایی که هار میآورند، کارخانه را میآورند همه را متوجه گرفتند و در مصر ضبط کردند و این کارخانه به ایران نرسید، یک تکهایش رسید. "مثلًا" ده درصد، پائیزده در صدش رسید بهیه شرسید، و این کارخانه درست نشد. اما آن موقعی که ما شروع کردیم به تحریل خیلی امیدما بود پرای این رشته معدن و ذوب فلزات، می گفتند خیلی آتیه خوبی دارد. اتفاقاً همان موقع در فرانسه انتخابات رئیس جمهوری بود و یک رئیس جمهوری انتخاب شد که مهندسین معدن بود، در امریکا، مهندسین معدن دنبال طلا میفرستند، دنبال مس میفرستند، اینها خیلی متمول شده بودند، میلیوئر شده بودند همه شان. بهمین دلائل و همچنین تشویق دولت که خیلی علاقه داشت که پرای ذوب آهن کارخانش را آماده پسند ما رفته رشته معدن و ذوب فلزات. مشتهی وقتی که من فارغ التحریل شدم دیگر قبیله معدن بود. "اصلاً" ذوب آهن از بین رفته بود. خوشبختانه ما چون در تمام این دوران مدرسه تمام بعد از ظهرها کار عملی میکردیم با ماشینهای مختلف تراش، با ذوب و آهنجکریها اینها، من از مهندسین مکانیک داشکده فشی هم در کار پیشتر بودم، در کار عملی، آنها مسکن ام است در یک تئوریهای یا یک محاسباتی یا ریاضیاتی از ما چلوتر بودند. ولی وقتی که پسکار کارخانه میبرمید میگفتند برویم توی کارخانه در مطلع (Floor) فلور کار کنیم، آنها هیچ اصلاً تجربه نداشتند، اصلاً ماشین ندیده بودند. آنوقت کارگر هم تا می پیشند یک مهندسی بالای سرش است اول شروع میکشد به اذیت کردن که آنها من این کار را چه چوری درست پیشمند من پلداشند. کسی که فتواند جواب پدهد دیگر شعیتواند کار پسند هم مهندس میگذارد فرار میکند و هم کارگر دیگر پیشتر، او گوش نمیکند. ما آدمهایی بودیم که تا کارگری میگفت من این کار را پلداشیم می گفتیم برو کثار خودمان میکردیم، بهش یاد میدادیم، خوشبختانه البته. والا ما میماندیم با ذوب آهنی که وجود نداشت. بهمین دلیل من استخدام شدم در کارخانه و نک پرای اولین مرتبه، ۱۲۲۱ بود. و من چواثرین مهندسی بودم که آن موقع شده بودم مهندس. ما را فرستاده بودند آنجا. این کارخانه و نک در زمان رضا شاه ساخته شده بود پرای تهیه ماسک شد گاز در موقع چنگی، که حالا همه یادشان رفته اصلًا این قضیه را.

سوال : یک موقع خطر چنگ شیمیائی بود ؟

آقای مهندس نیازمند : بله، که اگر چنگ شیمیائی بشود ما مثلاً "ماسک شد گاز داشته باشیم، هم پرای ارتشی ها که میروند به چنگ، هم پرای مردم معمولی، و این چند سال بود ماسک شد گاز می ساخت و انسان میکرد پرای روز چنگ.

سوال : پیشیزید این ترسیم از کجا پیدا شده بود توی ارتش که مثلاً یک هیچین چیزی اینطور اولویت پدیده؟

آقای مهندس نیازمند : چون پیش از چنگ بین الملل دوم هنوز استعمال مواد سمی و شیمیائی در چنگ

مصنوع نبود. این در زمان چشیگ شد و رضا شاه قبیل از چشیگ بود. به او ارش داده بودند که این مالی که میخواهند با هم پیچشگند مواد سمعی دارند درست می کنند، مواد شیمیائی، و این ممکن است در پیمارانها یا در چهای دیگری مصرف نشود. او هم گفته بود پسیار خوب چون رضا شاه، علاقه داشت که هم هوایپیما داشته باشد و یک کارخانه هوایپیماسازی درست کرده بود در قلعه مرغی که موقتاً می کردند هوایپیماهای دو باله را، تسلیحات را درست کرده بود که در آن تنفسگ می ساختند، مسلسل می ساختند، در خود ایران. توب که از قدیم می ساختند، از زمان قاجاریه، و انواع فشنگها را که در چشیگ مهتر از اسلحه است، پهراهای ایشکه فروشند ممکن است اسلحه را پنهان پنهان بعد فشنگش را نمهد. فشنگ سازی بود در سلطنت آپاد، خوب، همه کارهایش را کرده بود و حتی کارخانجات شیمیائی درست کرده بود برای تولید مواد شیمیائی پهراهی ارتش. همه آنها را هم داشت که دیگر احتیاجی به خارج نداشته باشد. این یکی را هم درست کرده بود که دیگر کاملاً تکمیل نشود. ولی بعداً، حالا یادم نیست یا در زمان چشیگ یا پنهان از چشیگ، متعدد شدند همه که مواد شیمیائی و سمعی مصرف نکنند، و دیگر این کارخانجات پدرد پخور نبود. قرار شد تهدیلش پیکنند به تولید کنندگ "یک محصولات دیگری که پدرد آشروز ایران میخورد. چون چشیگ هم شده بود، واردات صنعتی خیلی کم شده بود، این بود که این کارخانه خیلی کارها میتوانست پیکند پهراهی رفع احتیاجات مملکت. مثل ساختن تامبه، تلمبه آب، که آب پیکند پیرون. یا ساختن سرپیچ چراغ، پهراهی ایشکه چراغها نفتی بود، سرپیچها خراب میشد، از فرنگ نمیآوردند. یا ساختن قوطی‌های که توییش روغنهاش مشرکت نفت را پریزند چون شرکت نفت روغنها مختلف اتومبیل درست میکرد. یا آتش نشانی که مثلاً "لوه می خواست، این لوهمای لاستیکی دراز آتش نشانی چون این را دیگر نمیآوردند، کارخانه درست میکرد. بالاخره این کارخانه تبدیل شد به درست کردن یک چنین چیزهایی. و ما هم رفتیم آنجا ماءمور شدیم کار پیکنیم. خوب، قسمتی‌ای مختلف داشت. آن قسمتی که کارهای فلزی میکرد، مرا فرمستادند آنجا. من هم خوشبختانه پلاد بودم. کارگرها اولش مرا اذیت میکردند. می گفتند که آقا ما این را پلاد نیستیم. ما هم رفتیم آنجا برایشان انجام دادیم. دیگر خیلی پا ما خوب شدند، و منم واقعاً کارگرهاش آنجا را هنوز هم دوست دارم. کارگرها پسیار، پسیار، شوپی تربیت شده بودند زیر دست آلمانها.

**سوال :** یعنی کارگرها را هم آلمانها تربیت کرده بودند؟

**آقای مهندس نیازمند :** پله، خوب مهندسینشان آلمانی بودند، تکنیکی‌های هم آلمانی بودند.

**سوال :** یعنی قبیل ایشکه چشیگ تمام بشود این کارخانه را آلمانها گهیمیداشتند؟

**آقای مهندس نیازمند :** آلمانها گهیمیداشتند. آنها کارگرها را تربیت میکردند، و تکنیکی‌های ترتیب میکردند که چاششیل تکنیکی‌های آلمانی بنشود. ولی پهوصوت کارهای اساسی توی دست آلمانها بود. بعد آنها که بیوش بیوش رفتند، پقیه که مانده بودند تربیت شده بودند و کارها را انجام میدادند. در این کارخانه اولین چیزی که داشتیم ... داشتم "اپتیه خودم را می گفتیم قاطی شد. بعد از این من مدتقی کار کردم. بعد رفتیم امریکا مهندس صنایع شدم و برگشتیم. بعد دو مرتبه رفتیم امریکا دکترا گرفتم در Management ( مدیریت ).

سوال : در کجای امریکا؟

مهندس نیازمند : در «پیراکیوز». حالا اینها را بخواهید میررویم پوشش. ولی چونکه قضیه تحسیلات بود حالا تا آخرش پررویم و بعد پسکار پرسیم. در کارخانه وشك یک خاطره مهندسی است که من فکر میکنم لازم است که گفته بشود و آن ایشکه کارخانه‌چان شناجی ایران که تومط رضا شاه ساخته شده بود پرای خودش، یعنی کارخانه شخصی خودش بود، در مازندران، و همینطور کارخانه سیمان، چون چشید شده بود قطعات ییدکی نداشتند و پوامش بیواش، ییکی ییکی، ماشینها خواهید بود. پهلویکه خطر تعطیل کامل کارخانه‌چان شناجی و سیمان را می‌بینم دیدند که اگر این چور اتفاق ادایه پیدا پکنند مال دیگر مثلًا می‌تعطیل می‌شدند.

سوال : نه فقط مال رضا شاه ، یعنی مال مهندس؟

آقای مهندس نیازمند : نه ، نه، دیگر غیر از مال رضا شاه دیگر چیز دیگر نبود.

سوال : منوپولی داشت رضا شاه؟

آقای مهندس نیازمند : رضا شاه منوپولی داشت در مازندران پرای کارخانه‌چان شناجی. البته چند تا کارخانه شناجی هم در اصفهان پودند آنها خصوصی پودند مال آقایان کاوزروشی، ولی چیز دیگری نبود. پهلویکه مامور کار دولتی پودیم. بمن اولین ماموریتی که دولت داد این بود که پروم کارخانه‌چان شناجی و پیشیم چه قطعات ییدکی اینها احتیاج دارند و اینها را بسازم.

سوال : در همان کارخانه وشك؟

آقای مهندس نیازمند : در کارخانه وشك. البته همین اتفش هم پیک مهندسی پکنیش برو یک کارخانه شناجی که در حال تعطیل است قطعاتش و پیدکیش را بساز، همین الان هم کار پیشیار سختی است. چه پرسید به آن موقع که «اصلاً» وسائلی نبود، اطلاعات فنی آنچه را پیشرفتند نبود. من تک و تنها، و اولین ماموریتی است که هیچ وقت پادم نمیرود، رفتم مازندران. اول شروع کردم که پیشیم آن قطعه ییدکی که از همه پیشتر، زودتر و زیادتر خراب می‌شود چه هست که آنها را جمیع آوری پکنم. آنها یکه موجب تعطیل کارخانه ممکن است بشود لیسته‌ان را پیشیم و معنی کنم تا این قطعات که هنوز روی ماشینها یکدایه بالمش هست، یکدایه از اینها را پعنوان نموده بردارم، که دیگر همه خراب نشود تا دیگر نفهمیم که «اصلاً» چه هست، و یا اندازه هایش چقدر بود. چون ممکن است پاشد ولی ساییده شده پاشد کوچک شده باشد، دراز شده باشد و مشکمته باشد. من یک سری مالم از اینها را که هم پودند برداشتم آوردم تهران. دو میهن کار این بود که پیشیم اینها از چه جنسی درست شده‌اند. خوب آنها را هم ما یک خورده پلد پودیم. با وسائل خیلی ابتدائی واقعاً. ما که لاهرا توار نداشتیم که پروریم زیر میکروسکوپ پیشیم این چه هست. چیزی که به ما یاد داده بودند این بود که با این سنگ سباده هاشی که میچرخد، یک فلزی را میگیرند تیز می‌کنند، از چرقه آن بهفهمیم که جنس این چه هست، که آهنش که فولاد دارد، فولادش چقدر است، سختیش چقدر است. با وسائل خیلی ساده می‌توانستیم سختی و مشکنندگی و شرمش آهن و فولاد و اینها

را اندازه همگیریم و پنهانیم که چه آلیازی در داخل این فولاد است. مثلاً آیا مولیبدن دارد توییش یا فادن چیز دارد، که اینها همه خواص آمن را عوض میکند. خوب این را هم بخور، تاحدی ما توانستیم حل کنیم با آن وسائل فلکس، چون کارخانه، کارخانه چد کاز بود، کارخانه ییدک سازی نبود. حالا میخواهیم مواد اولیه‌اش را پیدا کنیم که این را پنهانیم. خوب، اگر ما میتوانستیم از فردگ مواد اولیه، چیزی وارد پسکنیم که خود قطعه ییدکی را وارد میکردیم. آنهم نبود. همه فکر میکردند که من توی این کار مانده‌ام. و همیشه اور فکر میکردم، روزها و شبها، که من از کجا این را حلش کنم. تا پالآخره به عقلم رسید که در کتابهای آلمانی ما خواسته بودیم که فلان آلیاز آمن برای چه مصارفی استفاده میشود. مثلاً در اتومبیل، میل لشکش، از چه فولادی درست شده. فرض کنید دسته پیستون از چه فولادی درست شده. تنه موتور از چه چدنی یا فولادی درست شده. ایشها توی آن چداول و کتابها بود و ما داشتیم. و فرمولهایش هم معلوم بود. ما چون خودمان میدانستیم چه آهنه میخواهیم، میرفتیم همان تکه اتومبیل قراشد شده را که می فروختند آنرا میخریدیم. میدانستیم که این مواد اولیه‌اش مساوی آن چیزی است که ما میخواهیم. آن موقعی ها از این مغازه‌هائی، که اوراق فروشی میگشتند بود، اتومبیل که قراشد میشد میرفتند هر قسمیش را جدا جدا میکردند. ما میرفتیم میگشتیم آقا ه تا میل لشکش میخواهیم. میگفت آقا میل لشکش میخواهی چه کنی؟ میله ترانس میشن میخواهیم. آقا میخواهی چکار کنی؟ ایشها را انتخاب میکردیم برای ایشکه ما میدانستیم که این میله از کدام فولاد است آن یکی از کدام فولاد است. به این ترتیب در کارخانه مواد اولیه‌مان را پیدا کرده بودیم. بعدش ارتباط داشت به ایشکه ایشرا پتراشیمش و به آن اندازه و به آن فرم لازم دربیاریم. آنرا بدل بودیم. آن کارها را یاد گرفته بودیم. ذوب هم داشتیم، چلن ذوب میکردیم و میریختیم، به فرمهای مختلف. آمن را هم می‌توانستیم ها وسائل خنیلی Primitive تبدیل به فولاد پسکنیم، خوب، به این ترتیب ما کارخانجات فناجی ایران را، تمام ییدکیهای مورد احتیاجش را، ساختیم و نخواهیم. ایران همیشه پارچه داشت تا ایشکه....

سؤال : این شکته جالب است. مثل ایشکه یک حلقی، احتیاجی که در ایران بود، و پاucht پیدعت و پیشرفت میشود. پاucht شده بود ایشوویشن (Innovation) را افرادی مثل خودتان پکار بپرسید. آیا شتایج این ماند توی ساختمان طبقه کارگر صنعتی، مهندس صنعتی؟ این علمی را که شما از روی احتیاج پیدا کردید در ساختن ...

آقای مهندس نیازمند : تاحدی ماند، ولی شه بطوري که پهاند و دور پکیسرد و زیاد بپشود. این کارگرهاشی که آنجا بودند پس از تماشان رفتند در آن شاخه‌ای در تهران که بنام دروازه قزوین بود، مرکز صنعت بود. غیرراز آن خاطرات بدی که از دروازه قزوین هست آنرا پکزارید کثار. ولی خود دروازه قزوین اینتلرفس مرکز صنعت بود. یعنی تمام یکیکی یک دکان داشتند و تمام تعییرات اتوبسیلها و کامیونها را ایشها انجام میدادند و از خودشان چیز میساختند. واقعاً مهندس بودند. چون گفتم که جنس از خارج هم نمیآمد. ایشها یک چیزی که بدرد یک پاپاگی میخورد می‌اختند ها فلزات و میدادند پهش.

سؤال : آیا این ابتکارها بعداً بازتاب اساسی توی توسعه اقتصادی ایران به آنصورت داشت، در سالهای بعد از چندی؟

آقای مهندس نیازمند: ایران نامیونال موئتاژ نبود. ایران نامیونال درصد ساختش از درصد ساخت موتور کارخانه فورد و چنرال موتورز و کرایسلر و نمیدانم هر کدام از آینها را پیکوئید پیشتر بود. توجه میکنید؟ از همه آینها پیشتر بود. مردم چون شمیداشند. حالا به آنجا که رسیدیم شما سوال پیشید من دقیقاً برایتان میگویم این یک وهمی است که بود. کارخانه موئتاژ وقتی که ما آمدیم بود. کارخانه موئتاژ چیزی بود، و کارخانه موئتاژ اتومبیل فیات. به دو تایش اپلاع کردیم که آقا کارخانه‌تان را تبدیل به ساخت کنید، پر نامه ساخت کنید. شما خواهیم یک پر نامه یکسانه باشد، یک پر نامه بیاورید پنجماله، که ذره، ذره، اول پدنه را پسازید، بعد چرخش را پسازید، بعد تویش را پسازید.

سؤال : آیا ایران نامیونال به این صورت شروع شد؟ ولی بعداً همین جور کم کم ...

آقای مهندس نیازمند: نه خیر، اصل ساخت شروع شد.

سؤال : یعنی چیزهای زیادش را می ساختند؟

آقای مهندس نیازمند : اصل ایران نامیونال از روز اول پا ساخت شروع شد. مشتبه اول پدنه را ساخت. یعنی تمام این اتومبیل، میکلس را که می دیدیم این را ایران نامیونال از ورق صاف آهن می ساخت. ورق سازی آهن که دیگر وظیفه او نبود. ورق آهن صاف مربع می آوردند، این را میکرد تو پرس میشد گلگیر، میشد سقف، میشد کاپوت، قلن و آینهای. این ساخت است. همین است. اتومبیل سازی در امریکا، عین این کاری که پکنند میگویند اتومبیل سازی. ولی ایران نامیونال از ماوراء این رفت. بلافاصله بعد از این تدوزی کرد. یعنی تمام صندلی‌پاییش را ایران ساخت. یکداهه صندلی از فرنگی نیازی نداشت. بعد از این رنگش را، البته وقتی که آهن میآورد آهن بیرونی بود، رنگش را از فرنگی میآورد، خودش رنگ میکرد. ولی رنگش هم در ایران ساخته شد. اصل خود رنگ هم در ایران ساخته شد.

سؤال : بعد کم کم موتور، تمام چیزهای دیگر؟

آقای مهندس نیازمند : بعد پارچه های توی ماشین. بعد فشرهای صندلی هم در ایران درست شد. بعد فشرهای اتومبیل هم در ایران درست شد. بعد لاستیکهایش هم در ایران درست شد از چنرال ... بعد خود موتورش را آقای ایران نامیونال ریخت. ولی تا آن روزی که من پودم، آخرین روزی که رفتم دیدم، مثلاً ۲۰ درصد موتور خودش را داشت، هنوز مثلاً ۷۰ درصدش را میآورد. آنوقت تازه باز هم ما پسند کردیم که تو همین ۲۰ درصدی را هم که می‌سازی باز اجزائش (Component) را پساز. مثلاً توی موتور، پدنه موتور را که میریزی، پیستوش را هم بیریز. یک کارخانه پیستون سازی در مشهد درست کردند. گفتنیم گیریپسکس را هم درست کنید. یک کارخانه گیریپسکس سازی یکجا دیگر درست کرد. آنوقت همداش را خودش درست نمی‌کرد. مثلاً رنگش را آقای دکتر طاهری درست کرد توی کارخانه رویگ ایران.

آقای مهندس نیازمند : عرض کردم، تا حدی داشت. پخاطر اینکه این گروه یک چیزی یاد گرفتند و ماندند توی ایران. پالاخره درجا که میرفتند کمکی بود. پیک عنده یاد دادند. ما هیچوقت کارگر که نفرستادیم خارج که کارگری یاد بگیرد و مشلا" پشت ماشین تراش یک فلز را پشتراشد. این چور آدم هیچوقت فرقنگ نفرستادیم. مدیر فرستادیم، مهندس فرستادیم، همه چور فرستادیم، ولی اینها نفرستادیم، اینها را همین ما یاد دادند. پالآخره اینها را وقتی که شگاه پکنیم دو تا منبع داشت. یکی هنرستانهای صنعتی که آلمانها درست کردند در ایران که هفت الی هشت تا بود در شهرهای مختلف. شاگردان اینها وقتی که میآمدند بپیرون، .... اینها از کلاس ششم ابتدائی میرفتدند، دیپلم می گرفتند. شش سال مدرس هنرستان صنعتی بود. بعد از این ۶ سال، یک تکنیکی ماهر در میآمد بپیرون. یک رشته فلزی داشت، فلزکاری، هرثوع کار با فلز. یکی پرقدار و این چیزها. یکی هم چوب، فخاری. خوب، کارخانه و نک هم یک مقدار زیادی، چند صد تا، استاد کار کارگری داد بپیرون. کارخانه سیمان هم داد. آنها هم کارگاه داشتند و اختیاجات خودشان را خودشان درست میکردند.

سوال : در سالهای بعد که در ایران کارخانهای جدید ساخته میشد آیا از همین افراد استفاده میشد؟ مثل اینکه فرض کنید یک وقتی یک دانشکدهای درست میکنید اول در دانشگاه تهران، و بعد یواش پیوش فارغ التحصیلان همینها دانشکدههای دیگر را میگردانند؟

آقای مهندس نیازمند : خیلی کم. پخاطر اینکه آنها وقتی که این صنایع جدید که آمده بودند پتلدری پیش شده بودند که از کار افتاده بودند.

سوال : یعنی در حقیقت یک شکافی شد پین تربیت آنها و تربیت نسل جدید.

آقای مهندس نیازمند : پله، پله.

سوال : آنوقت شما بعد از کارخانه و نک کجا تشریف پرداید؟

آقای مهندس نیازمند : بعد از کارخانه و نک من رفتم به امریکا، به سیراکیوز، بعد از اینکه پرکشتم، سازمان پژوهه هفت ساله اول درست شده بود. این سازمان را مثل اینکه قوام السالنه درست کرد، یاد نیست دقیقاً، ولی مهندسین مشاور ماوراء پهار که امریکائی بودند آنچه پژوهه ریزی میکردند.

سوال : این در چه مالی است؟ حدوداً سال ۱۲۵۰ است؟ قبل از دوره مصدق میشود یا

آقای مهندس نیازمند : پله، پله، خیلی قبل از دوره مصدق، پله.

سوال : یعنی ابتدای کار سازمان پژوهه بود، یعنی پژوهه ریزی ۱۹۴۸

آقای مهندس نیازمند : اولین پژوهه ریزی. پله، این خیلی از.... ۱۹۴۸

آقای مهندس نیازمند : ۱۹۶۸ میلادی.

سوال : میلادی ، می فرمودید.

آقای مهندس نیازمند : این گروه مهندسین مشاور مارک اپخار هم تشکیلات سازمان پر فام را ریاستند هم پر فام، هفت ساله را نوشتند و شروع کردند به عده ایرانیها.... البته رئیس سازمان پر فام ایرانی بود.

سوال : آن موقع کی بود رئیشش؟

آقای مهندس نیازمند : الان یاد نیست. یک موقعی آقای اسدی بود، یک موقع هم دکتر فریدریپ بود. دکتر فریدریپ یک آقای آلمانی بود که ایرانی شده بود. در زمان رضا شاه ایشان را آورده بودند برای ایشکه کارخانه دخانیات را پکدارد. آنرا خسیده بود و آورده بود گذاشته بود و راه انداخته بود، خیلی با موفقیت. رضا شاه خیلی از ایشان خوش می‌آمد. فارسی هم خیلی خوب باد گرفته بود. آلمانی بود، ولی روسی را هم خوب بله بود. یک مدتها هم او رئیس این کار بود. ولی الان دقیقاً یاد نیست در آن موقع که مشاورین آمده بودند رئیس که بود. من رفتم سازمان پر فام، شغلی پمن دادند. رئیس هیئت مشاورین امریکائی، امشش ترنبرگ بود و من شمیداشتم که این مرد پسیار مشهوری است، "محصولاً" در امور ثقیلی، یکی از ثقیلی های خیلی بزرگ دنیاست. این رئیس مشاورین بود. من ما مور شدم با شخص او کار پیکنم. البته نه ایشکه معاوشش باشم. ولی ما موریتم با شخص او بود. مرا صدا کرد و گفت که من یک پژوهه دارم میخواهم تو این کار را انجام پذیری کنم چیز؟ گفت که ما با مطالعه‌ای که کردیم در ایران، فهمیده‌ایم که تمام مردم دهات یا درختها را می‌پرورد که سوخت درست کنند، غذا پهلوشید یا یک گرما درست پکشند برای خودشان، که موجب از بین رفتن چنگلهای مازندران شده، و یا اینکه مدفعهات گاو را جمع می‌کنند و گلوله می‌کنند و خشک می‌کنند و اینها را می‌سوزانند که غذا درست کنند یا اطلاعشان را گرم کنند که این هم پسیاریهای پسیار زیادی می‌باشد مثل تراخم، مثل پیماریهای چهارم، ما می‌خواهیم که اینها را تشویق پکنیم که شفت را که در این مملکت هست، و فراوان هم هست، پچای این دو تا چیز مصرف پکشند. من تحقیق و اجرای این پژوهه را میخواهم پذیرم بستو. حالا چون من از یک مدرسه امریکائی آمده بودم و آنجا پژوهه میدادند و آدم میتوانست سیستماتیک یک فکری پیکند، گفته بود حالا این پژوهه را پذیرم به او. منهم خوب، این دو میان ماء موریت مستقلی بود که شخص من داده بودند. با نظر خود همان ترنبرگ، برای ایشکه وقت زیاد مصرف شود، یک سری دهات را پهین تهران و قم، دور از چاده تهران و قم که پیش باشد، خیلی دور، انتخاب کردیم، و من میرفتم توى این دهات، اول دهاتی ها را جمع میکردم، زن و مرد، پراپیشان سخنراشی می‌کردم. می‌گفتم من برای چه آدم اینجا، می‌گفتم که شما این درختهایی که می‌سوزانید چقدر صدمه بخودتان در آتیه خواهید زد. می‌گفتم که این مدفعهات گاو را که می‌گیرید با دستهایتان گلوله‌اش می‌کشید و می‌گذارید دم آفتاب، این کشیف است. دستهایتان کشیف است. بعد با همین دستهای میروید غذا درست میکنید، خبیر میکنید، نان درست

میکنید. با همین دستها غذا میپزید. با همین دستها پچه‌هایتان را مثلاً میشورید. تمام اینهای که میان شما تراخیم دارید، و امراض دیگر، از این میاید. من آمده‌ام کاری پکشم که شما با میل خودتان نفت چراغی درست کرده پویم خودم در همان کارخانه وشكی که قبلاً کار میکردم. این چراغ هم میشد رویش غذا درست کرد و هم روشنایی میداد و خیلی هم ساده عمل میشد. از این هم مقدار زیادی درست کرده پویم، اینها را همراه خودم پرده پویم که هرکسی، هر فامیلی که در این ده مایل است که بساید توی پروژه من کار پکشند، من بسکانه از این چراغ را پوش مجانی میدهم. و تا روزیکه پروژه من در حال مطالعه است نفتش را مجانی میدهم و پوش هم بیاد میدهم که با این چراغ چطوری غذا بپزد. مثلاً فتیله‌اش چه چور بالا پکشند. و پائین پکشند. همین، دیگر کار دیگری ندارد. نفت را هم مجانی میدهم. حالا هر که حاضر است بساید بسکانه از اینها را پوش بدهم. منتهی اجازه پدهد که من هر وقت میایم اینجا بسایم باهاش صحبت پکشم، پھرسن راشی هستی؟ راضی نیستی؟ اشکالش چه هست؟ چراغ بد است؟ نفت مثلاً دود میکند؟ و پو میدهد؟ تو این را به آن ترجیح میدهی؟ و با این سوالاتی که میکنم نظر خودش را پدهد. در هر دهی یک عده زیادی حاضر شدند که اینکار را پکشند. ما هم یک چراغ پهشان میدادیم. و بعد مرتباً من میرفتم دور میزدم این دفات را پا کامیون. نفت برای اینها میبردم میدادم پهشان. این کار را دو ماه ما مطالعه کردیم در حدود ۱۵۰۰ تا فامیل توی پروژه من پویش که چواب مرا میدادند. آخرش در ضمن کار یک خورد تغییر در چراغ دادیم. برای اینها یک ایراداتی داشت که می‌گفتند که این خوب نیست. و من رفتم کارخانه ونك و آنرا اصلاح کوییم. دو مرتبه چراغش را عوض کردیم. چراغ دیگر ساختیم که هم روشنایی خوب پدهد شبا و هم گرما پدهد و هم غذایشان را بپزد. نتیجه جالبی که آخر این مدت پدست آمد این بود که تقریباً تمام مردها با این مخالف پویند. دلیلش هم این بود که ما تاحالا نه برای چوب پول میدادیم نه برای مدفوع گاو. حالا تو آمدهای میخواهی یک خرچی برای ما درست کنی. ما تا حالا فقط قند و شکر و پارچه میرفیم از شهر میخریم. حالا بایستی پرسویم قند و شکر و نفت پیشیم. تمام زدها تقریباً بالاتفاق موافق بودند. برای اینها هم جمع کردن چوب و هم چیز کردن مدفوع گاو و خشک کردنش و بعد هم آوردنش زیر دیگا، گذاشتی آرزن بود. و اینها علاوه بر آن کشافت که اینقدر هم آب نداشتند که هر دفعه دستشان را پشوینند. با همان دستها میباپستی خمیر میکردند. با همان دستها بایستی پچه‌شان را شبیط و ریبط میکردند. خوب بود هم میداد. دود هم خیلی اذیت‌شان میکرد. این را نمی‌فهمید که دستش میکروب دارد ولی دود را من نهیمید. این هی بایدستی فوت میکرد زیر اچاق. یک دود بد پوی، خیلی تیزی، که اشک آور بود، میاید. اینها همه شان می‌گفتند آقا خدا پدرت را پیامرزد ما همین را می‌خواهیم. شوهر هم می‌گفت من پول ندارم. بالاخره ما با اینها صحبت کردیم که درست است، من قبول دارم، که این پول نفت برای شما یک بار مشکیشی است. آن موقع لیتری دو ریال بود. شما هم قبول کنید که اولاً خاچستان تمیز می‌شود، بپو کمتر می‌کیرد، پچه‌هایتان کمتر ناخوش می‌شوند. آخر شما خرج ناخوشی پچه‌هایتان را دارید. بعد هم شما شبا که چراغ روشن می‌کنید که؟ یک خورد نفت میخرید؟ نفت ۲ قرانی هم یکخورد میخرید که؟ اینهم شیست که هیچ نفت مصرف نکنید حالا فکر نمی‌کنید اگر نفت ارزان باشد شما بتوانید این کار را بسکنید؟ اینها اول می‌گفتند نه. بعد شستند دور هم مردها و زنها و فلان اینها. بعد آمدند بهمن گفتند اگر نفت پک کران پشند ما آن وقت می‌توانیم این کار را بسکنیم. دهشای هیان نفت شب مان هست. دهشای هم مال همین است که پچه‌هایمان ناخوش نمی‌شوند. بعد نتیجه ریسرچی (حقایق) را که می‌کردم پردم به آقای ترشیرگ دادم. خیلی

جعفری

خوش آمد و گفت از این چراغ می سازیم. ما، می گفتند پول چراغ را هم از ما نگیرید. گفت چراغ می سازیم پهشان می دهیم. هیچ مانع ندارد. بالاخره پردازه عمرانی پیغامد کار پکنند یکی یک چراغ میتوانند پسپرد. بعد هم پست دریج اینها وضع اقتصادیشان پهتر میشود ما می توانیم پکوئیم یک تومان، یا دو تومان، یا پنج تومان پول چراغ پدهیم. نفت هم گفتند چکار کنیم؟ برای اینکه نفت دو قران است. من پیشنهاد کردم که نفت اینها را رشک کنیم. یعنی نفت را رشک پریزیم قرمز پشود. با حقیقتی ها صحبت کردیم گفتند خیلی کار آسانی است، که بعد هم معلوم پشود...

سوال : یعنی با نفت شهر قاطی نشود؟

آقای مهندس نیازمند : قاطی نشود و شبرد شهر پنروشنده. برای اینکه ما می ترسیم که نفت ها را بهتریم به اینها بدهیم یک قران او پسپرد شهر پنروشد دو قران قند و شکر پخرد و بیاورد. و آنوقت حتماً این کار را میکردند.

سوال : آنوقت خودتان این نفت را به اینها تحويل میدادید؟

آقای مهندس نیازمند : پله، گفتیم این کاری ندارد. بالاخره یک شرکت نفت آنوقت هم داشت نفت تحويل میداد. ملتی دو تا نفت تحويل پدهد پهر دهی. یکی نفت سفید، اگر کسی میخواهد، یکی هم نفت قرمز که ارزانتر است. بعد هم کشتل اینکه نفت قرمز خارج از این دهات در دهات اصلی و در شهر پیدا نشود آسان بود. برای اینکه تا آدم نگاه میکرد قرمز است می فهمیدند که این تطلبی است، قاچاق است. یک مدت خیلی کوتاهی این کار را کردیم. ولی بعد که دیگر پردازه هفت ساله تمام شد و این آقایان مهندسین مشاور رفتند، این پروژه هم مغلق ماند. ولی آن دهاتی که ما رویش کار میکردیم، پعداً من روی علاقه شخصی خودم، از آنجا گذشت که پیشیم که اصلاً میچکدام از اینها وقتی ولشان کردیم آیا خودشان رفتند دنبال نفت یا نه؟ دیدم که تعداد زیادی رفتند. یعنی وقتی که دیدند ما دیگر نفت را قطع کردیم اینها ماندند و زن خانه هم فشار آورد که آقاجان من دیگر نمیتوانم بروم تاپاله کاو جمع کشم، همین. آن مرد هم رفته یک خورده پیشتر کار کرده، نفت را خریده. چراغها را هم دارشد یا رفته اند خودشان یک چراشی، یک چور دیگر، خریده اند. پهلو صورت این سنگ اول بود برای توسعه مصرف نفت در ایران.

سوال : اتفاقاً شکته جالبی که می فرمائید این است که آن موقع روی پردازه هفت ساله به دهات و اینها بود.

آقای مهندس نیازمند : پله، پردازه هفت ساله اصلان تشکیل شده بود از چند عمل خیلی ساده در سطح پائین ساخت.

سوال : در سطح روستا یعنی؟

آقای مهندس نیازمند : روستا و شهرستانها. که البته این نفت جزو آنها نبود. این یک پروژه بود که

بعد هم عمل نشد. پهلاً من در سازمان پژوهشی سرپرست پژوهشی ریزی شدم. رئیس قسمت پژوهشی ریزی شدم. تمام پژوهشی هایی که سازمان پژوهشی داشت عبارت بود از ساختن غمالخان، یعنی آنجایی که مردها را می شویند این را نداشتند.

سوال : یعنی پژوهشی هفت ساله اول ؟

آقای مهندس نیازمند : پله، از دوم هم همینطور.

سوال : دوم هم همینطور؟

آقای مهندس نیازمند : پله، ساختن مدرسه ابتدائی، پهلوی پیکدانه موتور کوچک پرق پیک واحد ده، یا پهلوی شهر کوچک. ایجاد پهداری کوچک، یعنی یک پهداری که پیکدانه دکتر یا پیکدانه نیمچه دکتر داشته باشد و فقط بتواند کارهای خیلی ساده را انجام بدهد. ساختن یک راه دهاتی، بدون استالت، که آن ده را پیک جایی وصل بکند. بطوریکه یک اتومبیل بتواند برود. در صورتیکه آن موقع فقط حیوانات می توانستند بروند، قاطر و اینها. یعنی این را یک خورده پهنترش کنند، تمیز ترش بکنند که اتومبیل بتواند برود به این ده، که اینها بتوانند یک دایه اتومبیل را ببینند یا اینکه اگر احتیاجی دارد رفع بشود.

سوال : پیلان کار چیلور بود؟ با این هدف، در حد پیک سلحنج کوچک ؟

آقای مهندس نیازمند : آنقدر که پول داشتی همه صرف این کار می شد.

سوال : آنوقت نتیجه مشبت هم داشت ؟

آقای مهندس نیازمند : خوب نتیجه مشبت که... از چه نظر؟

سوال : از نظر ایشکه توانستید بمقدار زیادی چاده پیکشید، پهداری درست پیکنید، مدرسه درست پیکنید.

آقای مهندس نیازمند : اشر اقتصادیش ممکن است اینقدر زیاد نباشد Impact اقتصادیش. ولی اجتماعیش خیلی زیاد بود. سلحنج شور مردم را بسیار بالا برد.

سوال : تمرکزتان در یک منطقه‌ای از ایران بود یا سرتاسری؟

آقای مهندس نیازمند : هیچ ، سرتاسری . طرز کار این بود که... من در این موقع دیگر شده بودم معاون قسمت پژوهشی ریزی در سازمان پژوهشی.

سوال : در دهه ۵۰ میلادی ؟

آقای مهندس نیازمند : پله.

سوال : ۱۹۵۰ پی بعد ؟

آقای مهندس نیازمند : "۰ تا مثلا" ۰ یک همچین چیزی. در این دوره همه این پروژه‌ها می‌باشد می‌آمد پهلوی من برای تدویب. حالا از کجا شروع می‌شده؟ از وکلای مجلس. چون هر شهری، هر بخشی از ایران یک وکیل داشت. مردم می‌رفتند از وکیل می‌خواستند. وکیل برای اینکه دفعه دیگر انتخاب پیشود می‌آمد پهنا می‌گفت که آقا شهرستان من این احتیاجات را دارد.

سوال : آن موقع درحقیقت این خواست از زیر به سازمان پردازه می‌آمد بهجای اینکه از بالا بپاید؟

آقای مهندس نیازمند : "تقریبا" از آنجا شروع می‌شد. می‌آمد می‌گفتند. البته هر وکیلی که سرزبانش پیشتر بود پیکخورده بیشتر می‌بود. ولی پهلوی صورت وکلا می‌پرداخت. وکلا هم که برای خودشان که نمی‌پرداخت. وکلا می‌پرداخت برای آنچه‌ای که راهی میدادند، که دو مرتبه پیروز پیکوید من این کار را برای شما کردم، دوم مرتبه یعنی راهی پدیدید. این خیلی چیز مالمی است، البته پیکخورده هم توصیش پارتنری بازی می‌شد. "مثلا" چاه عمیق زدن، یکی از آنها بود. خوب، چاه عمیقه پیشترها یا شوی املاک خود این آقایان سر در می‌آورد یا مدرسه، وقتی می‌خواستند آشرا پسازند چون این آقا می‌آمد زمینش را مجانی میداد خوب شاچار می‌شدند می‌رفتند توی زمین این آقا می‌ساختند. طبیعته "این آقا خودش شخصا" استناده می‌پرسد از این. ولی اصل قضیه این بود که واقعاً به آن سطح پائین مملکت رسیدگی می‌شد. همین چاه عمیق بود، یک مدرسه ابتدائی بود، و غسالخانه بود و قصابخانه بود، کشتارگاه و یک درمانگاه و یک چاده کوچک و یک چاه عمیق، غیر از این اصلاً چیز دیگری نبود. ماوراء این ما دیگر کار دیگر نمی‌توانستیم پیشیم، در پردازه دوم. البته سال و نامی می‌گذشت و یکی هم مثلاً می‌خواست یک کارخانه‌ای بپیاردد، یک کارخانه کوچک، یا اینکه می‌نشستند و یک چاده اساسی هم مثلاً توی اینها در می‌آمد که پسازند، و یک شهر بزرگ را وصل کنند په یک شهر بزرگ دیگر. یا اینکه مثلاً برق تهران را توسعه پهنه‌نده، اینها دیگر در سطح رومتاها نبود در سطح ... .

سوال : کم کم این زمان ایجاد می‌شود تقریبا"؟

آقای مهندس نیازمند : نه خیر، منوز ابتدا نیامده بود. پوشش هم از پول نفت می‌آمد. یعنی قانون پرده پودند مجلس که آقا این پول نفت را نهاد پسگذارید روی پودجه دولت، پنهانید پکارمندان و خرج کشید تمام پشود پیروز. چون این سرمایه مملکت است. هفتاد درصدش پیاید سازمان پردازه هفتاد درصد درآمد نفت را می‌درصدش هم پیروز دولت هر کاری که می‌خواهد پسکند. بهمین دلیل سازمان پردازه هفتاد درصد درآمد نفت را می‌گرفت و این کارها را با آن انجام میداد. بعد از این من دو مرتبه رفتم امریکا برای گرفتن دکترا. این مرتبه Management ( مدیریت ) خواندم وقتی پرگشتم ... .

سوال : کدام منطقه امریکا؟

آقای مهندس نیازمند : این دفعه هم داشتگاه نیوچریسی بودم و هم کالیفرنیا. درست روزی که من رفتم امریکا آقای ابتهاج شد رئیس سازمان پرثامه. پلوریکه من هنوز تهران بودم که او شد مدیر عامل. همه هم می گفتند که این آقای ابتهاج بسیار آدم سختگیری است . من وقت داشتم یک چند ساعتی بروم از او خدا حافظی کنم. برای ایشکه آشروع هم او مدیر عامل سازمان پرثامه بود و آمده بود پشت میزش نشسته بود و هم من تهران بودم و می خواستم شب حرکت کشم، ولی من ترمیدم بروم. چون گفتم که ممکن است بسکوید که نه تو پیمان اینجا. چون من آمده ام میخواهم یک کارهائی پسکنم. برای ایشکه او با یک عقاید و یک پرثامه وسیعتری آمده بود سازمان پرثامه. فمینطوری نشده بود رئیس سازمان پرثامه که پیشیند آنجا و وكلاء بسیار یک چیزی ازش بخواهند. آمده بود که پرثامه ریزی پکند و اداره پکند کار را. فکر می کردم که این یقه ما را می گیرد. من آشروع شرتفم اداره. گفتم به کارمندان که اگر ابتهاج تلفن کرد پسگوئید صبح رفته امریکا. ما بیکروز بادم مشترک بودیم. خیلی داد و قال کرده بود که بروید اگر شرفته فرودگاه گیترش بسیاری داشتم. آنها هم گفته بودند که تمام شد و رفت. و من رفتم امریکا. منتظر این تمام مدت دنبال من بود.

سوال : چند سال امریکا تشریف داشتید شما؟

آقای مهندس نیازمند : من دو سال. وقتی که پرکشتم....

سوال : او هنوز بود در سازمان پرثامه؟

آقای مهندس نیازمند : بله، او چهار، پنج سال، شش سال، فیدانم خیلی سال بود. من تا پرکشتم یک کاغذ نوشتم که آقا من آمده ام، حالا یک شغلی بمن بدهید. آن کار من را هم الهیه در این دو سال داده بودند بسیک کس دیگر. او تا کاغذ من را دید فوری مرا صدا کرد. این دفعه دیگر من مدیریت خوانده بودم، و ابتهاج هم علاقه بسیار خاصی به توسعه مدیریت در ایران داشت و فمیشه این روی زیانش بود که ایشها مدیران ثالیتی هستند. مدیر ثالیتی.

سوال : تولی صنایع یا دولت؟

آقای مهندس نیازمند : همه جا، همه جا. می گفت ایشها مدیران ثالیتی هستند. ولی خوب آن چیزی که پس از ارتباط داشت صنایع بود. او پلاقاله مرا خواست گفت آقا بسیار اینجا من عقب تو هستم دو سال کجا رفتی؟ یک خوردۀ از این حرفها زد. بعد گفت من رفتم یک هیئتی از امریکا آورده ام که ایشها بسیارند و مدیریت جدید را در صنایع ما ترویج پکند و یاد بدهند. و ایشها یک ایرانی ندارند که رئیس ایرانی ایشجا باشد. خودشان یک رئیس امریکائی دارند ولی یک رئیس ایرانی ندارند. یکی را گذاشته بودند الهیه آنجا، یکی از معاونین قدیم سازمان پرثامه را گذاشته بودند. ولی نه آنها از او خوششان میآمدند ابتهاج اصلاً راضی بود. برای ایشکه آن یارو اصلاد هیچ نمی فهمید که چه هست.

سوال : قضیه از چه قرار است ؟

آقای مهندس نیازمند : خودش فنی بود و اینها مدیریت، گفت همین الان پا می شوی میروی آنجا و مستقیماً زیر نظر من کار میکنم. و هر دو هفته یک مرتبه پاییزت تمام هیئت بیانیه پهلوی من، یک صبح تا ظهر، تمام کارهایی که در دو هفته قبلاً کردید بهمن گزارش پدهند و من دستور کار پذیشان را پدهم.

سوال : این هیئت آنوقت هدفش فقط پردازه ریزی مدیریت بود؟

آقای مهندس نیازمند : بله، این اصلاً به سازمان پردازه کاری نداشت، این یک قراردادی بود که پا یک شرکت خصوصی امریکائی که در شیکاگو بود "پنام چورج فراید اند اموشیتس" بسته بودند. حالا این را چه چوری ابتهاگ پیدا کرده بود من ثمیداشم. اینها هم اینجا Management Consultant ( مشاور مدیریت ) بودند. قرار داد بسته بودند که بیانیه در ایران، هم تعلیم مدیریت پدهند و هم اینکه عمل "پروژه سرکارخانجات دولتی و مدیریت را پیاده پکنند، مدیریت حسابداری، مدیریت پرمنلی، مدیریت بازاریابی، مدیریت .... و اینها را عمل" پیاده پکنند. اینها ۸ نفر بودند، همه امریکائی. یکسال هم بود که اینها کار میکردند. زمانی که من ثبودم اینها را آورده بودند، هفت یا هشت ماه. هنوز چهت گیری زیاد نکرده بودند در کارهایشان. هنوز زیاد Establish ( مستقر ) نشده بودند، هدکم نشده بودند. اولاً ایرانیاشی که استخدام میکردند مثل اینکه مترجم اینها بودند. فقط یک کسی را استخدام میکردند که انگلیسی پلده باشد و بعد دست این او را می گرفتند امریکائی ها می بردند و می گفتند این را پکو. بعد او هم این را ترجیح میکرد و می گفت. او اصلاً هیچ حالیش نبود. و بعد هم ایرانیه بهمیع جا تمیزسید پهای اینکه آمادگی نداشت. من اولین کاری که کردم کتم آقا شبا... ( پایان ثوار یک آ )

## شروع ثوار ۱ ب

سوال : چناب نیازمند داشتید می فرمودید که شما به اینها گفتید که مترجم زیاد دارند و ...

آقای مهندس نیازمند : بله، اولین قراری که پا اینها گذاشتیم این بود که شروع کنند یک افرادی را استخدام کنند که اطلاعات مدرسه‌ای شان، تحصیلیشان، با آن رشته‌ای که اینها دارند تعلیم میدهند اقاد" ارتباط داشته باشد و اگر مسکن است دقیقاً همان رشته باشد. مثلاً، یک حسابدار حسابداری خوانده باشد قبله". اگر هم ش، مثلاً" مدیریت خوانده باشد یک‌نخورده. نزدیک باشد، دیگر فقط مترجم خالی نباشد. دوم اینکه این را بهمورت مترجم ازش استفاده نکنند. بهمورت Counterpart ( همسکار ) استفاده کنند. همایی باشند، بهم میروند یک کاری را انجام میدهند و پرمیکرند. منتظر رئیس امریکائی است، این پدستور او عمل میکند. ولی پردازه ایشت که در ظرف یکسال یا دو سال اینها چایشان را عوض پکنند. یعنی کارکننده ایرانی باشد و این آقا همراهش باشد که اشتباهاش را رفع پکند، و اینطوری باد پکیورد، و بعد هم دو سال پیش هم آن آقا پرورد و این آقا خودش مستقلان" پتواند کارکند. ما شروع کردیم آنجا اولین هسته مرکزی مدیریت را در ایران ریختن. من فکر نمی کنم پیش از من کسی مدیریت خوانده

باشد در ایران، فکر نمی کنم، من نمیشیدم.

## سوال : خود آقای امتحاج ساقه‌ای شداستند در این مورد؟

آقای مهندس نیازمند : نه، امتحاج ساقه‌ای تحصیلی شداست. حسابداری خوانده بود و پانکداری و از این حرفها، ولی خوب میدانست مدیریت چه است. خیلی هم انگلیسی خوب حرف میزد. روسی، فرانسه خیلی خوب حرف میزد. کتاب خیلی خوانده بود و چون چندین سال با انگلیسها کار کرده بود در پانک میدانست مدیریت یعنی چه. خوب ، مرتبه" هم اروپا میرفت و میآمد. آدم خیلی روشنگری بود امتحاج. البته من نمیخواهم که زیاد غلو بگشم. اینجا یک پرانتز باز میگشم. یک عدد از پیزركان مملکت ما را، که حالا یک عدد ای در پاره شان زیاد خوب نمی گویند، بهتر است که در زمان تقسیم پنجمی پنجمیم نه در شخص. شگوئیم آقای حسن، آقای حمین، آقای تقی. برای اینکه این آقای حسن روزهای خوبی هم داشته، روزهای بدی هم داشته. کار خوبی هم کرده، کار بدی هم کرده. حالا ممکن است آخرش مثل "همه بهایش پد شدند یا یک کار پدی کرده که موجب این شده دنبالش بد پنجمیم. ولی اگر این یک دورانی آدم خوبی بوده اقلال" پنجمیم که این آقا تا آنروز آدم خوبی بوده و از آنروز پس بعد آدم بدی. دیگر یکمرتبه خط بطalon پنهان کارش شکشند. بطalon مسلم پرای آن دورانی که من آقای امتحاج را دیدم، پتیهاش را شدیدم، دنبالش هم پد گشتند. دیگر من نبودم آن موقع در سازمان پرمانه، ولی تا آن موقعی که من بودم ایشان یکی از مردان درجه یک ایران بودند، نه درجه دو. درجه یک، در مدیریت، در استعداد، در لیاقت، در فهم و در مشعور. و این را من از دور نمی گویم، همینجاور که گفتم پرایتان، دستور داده بود که جیئت امریکائی که ۸ نشر بودند، باتخان من، که رئیس ایرانی ایرانیها بودم، پروریم در اطاق خودش. او هم مردی بود بسیار پُر مشغله. وقت فراوانی شداست. ولی هر دو هفته یک‌کاره، شف روزش را داده بود به من که ما بپروریم آنچه. به چیزیات حرفهای اینها کوش میداد، چیزیاتش را دستور میداد. هیچوقت هم دستور پرت نداد. من هم در تمام این چلوات می پایست می بودم. اولاً، رل مشی را بازی میکردم. تمام حرفها و چوایهای اینها را که به انگلیسی بود می نوشتیم، که بعداً این یک کتاب شد. این کتاب را متاسفانه تهران شدارند میج چا. این خودش یک تاریخی است از آن دوره امتحاج که نشان میدهد که آنروز، هر روز، هر چلسه، این فرشگی ها چه گشتند، این آمریکائی ها، و او چه دستور داد. و این خودش نشان میداد که اخلاق و رفتار و قدرتش و حرف زدنش، شعورش را، همه را، نشان میداد. و در آن دوره هم میلما" امتحاج یکی از پاک ترین آدمها بود. بعداً حرفهای زدن، من شمیدام. تا آن دوره ای که من دیدمش همیشه آن منظره از آقای امتحاج پهلوی من است. یک عیوب من ازش گرفتم. خوب، پا بعضی ها پد دین بود، فحش میداد، فحش های بد. ولی من شدیدم بیک آدمی که برایش کار خوب بسکوئ فحش بد پدهد. چنانکه من ۴ سال برایش کار کردم و همیشه بمن احترام گذاشت. در صورتیکه سن من و مقام من چه بود؟ من که معاون او نبودم، مدیرکلاش نبودم، هیچکس نبودم. من رئیس یک پروره بودم. او در آن زمان چندین سال رئیس پانک می بود. چندین سال ساقه خدمت داشت. خیلی از من از همه چهات چلوتر بود، از لحاظ سواد و حرف زدن زبان خارچی. هرچه پنجمید واقعاً تحت تاثیرش قرار گرفتم. او لین معلمی پود که من در ایران داشتم. برای اینکه "لیاقت" "محصولا" ... این لغتی بود که او خودش بسکار می برد و می گفت اینها نالایقند، خودش واقعاً لایق بود. من لیاقت را از یک مرد دیدم. من رضا شاه را شدیده بودم که می گفتند خیلی مرد لایتی بود، چندی داشت، چیزی که می گفت اجرا میشد. ولی این را

دیده بودم. این اولین مرد لایق و قرص و محکمی بود که من دیده بودم، تا آنروزیکه من دیدم، در حدود چهار سال، از ۱۹۴۸ تا حدود ۱۹۵۲ و ۱۹۵۳.

سوال : با اینطور محکمی، درحقیقت با این ویژگی که داشت آقای اپتهاج، این با بهقیه دستگاههای اقتصادی مملکت، در جلوی خود اعلیحضرت هیچ پرخوردی ایجاد نمیکرد؟

آقای مهندس شیازمند : همش پرخورد بود.

سوال : یعنی نظرایشان را مثلاً "بانک ملی، وزارت اقتصاد..."

آقای مهندس شیازمند : همش پرخورد بود. همش دعوا بود. منتهی ایشان تا آن موقع که من بودم می پرسد، پس "بعداً" دیگر نبرد.

سوال : بخاطرایشکه اعلیحضرت ازشان دفاع می کردند یا بخاطر زور شخصی؟

آقای مهندس شیازمند : بخاطر لیاقت شخصی خودش بود. مثلاً قبیل از ایشان سازمان پردازه، پیاش پیاش و پسدریچ، شده بود اسیاب دست و کلاه مجلس. توجه می کشید من خوبی هایش را گفتم. البته خوب بود. پس اینکه آنها می آمدند پس از سلحنهات چیزی می خواستند آنرا می گرفتند و می پردند. البته پس از یک دوره ای خوب بود ولی نمیشد که تا دنیا دنیاست آدم پسورد توی دهات غسالخانه درست کند. بالاخره این یک کاری است در یک دوره و تمام میشود. آدم می پایست پرورد یک کارهای Basic ( اساسی ) پسکند پس از مملکت. سازمان پردازه می پایست ( Infrastructure ) تمام مملکت را پریزد، نه اینکه هی غسالخانه، درمانگاه درست پسکند. باید سلحنه درآمد ده را اینقدر پرورد پهلا که خودشان درمانگاه درست کنند. یا وزارت پهداری پایستی پرورد درمانگاه درست کنند. پس وزارت پهداری پس از چه درست ؟

سوال : می خواستم ازتان سوال کنم آیا ایشان بود که اصولاً خود سازمان یعنی ساختمان سازمان پردازه را ایشان درست کردند؟ په آن صورتی که پس از چیزی بزرگی مثلاً درحقیقت استخوان پسندیش ۰۰۰

آقای مهندس شیازمند : پله، استخوان پسندیش را درست کرد، تشکیلاتش را خودش درست کرد، وظائمهش را خودش نوشت. با مجلس، که آن موقع مجلس قدرت داشت، روپرتو شد. مجلس قبیل از مصدق، قبیل از ۲۸ مرداد، خیلی قدرت داشت. وکلاً از این قدرت سوء استفاده میکردند. من یادم است که وکیل مجلس میامد مثلاً در اطاق پنهان. من هم شده بودم رئیس لجست پردازه ریزی. خوب، پیشخدمت می گفت که آقا مثلاً پیکی دیگر پهلویش دارد حرف میزند. شما اینجا به فرمائید یک چای پرخورید تا من پهش پگویم. او حاضر نبود. وقت هم نگرفته بود و همینجاوری میامد. ولی حاضر نبود و لکن میزد به درپ و میامد تو. یعنی درپ را می شکست و میامد تو. من یا امثال من پاید پاشیم، سلام کشیم، تعظیم کشیم، پشناییم. آن پارو را هم پگوئیم بپرس. حالا هر پیچارهای هست و کاری دارد پا ما، پگوئیم بپرس حالا تو. این آقا را اول کارش را انجام پدمیم. آن هم هرچه می گفت که آقا من وسط حرف هستم، من تاچرم، یک آدمی پس از

خودم هستم. آنهم دیگر مهم نپود. پاییست کار آن آقا انجام پشود والا فردا چیزی و داد آن آقا بالا میرفت، اسباب رحمت میشد. در مجلس، پوچه سازمان پرشامه را تصویب نمی کردند، نمیداشم کارشکنی میکردند. بعد مجلس یک هیئت نظار داشت در سازمان پرشامه، که روز پروز اینها نشسته بودند نظارت میکردند در کلیه شرچها و عملیات سازمان پرشامه. و بعد می گفتند این کار را شکنید و این کار را پسکنید. بعد هم او می گفت آقا من رئیسم یا تو رئیسی؟ آخر تو که مسئولیت شداری تو وکیل مجلسی.

سوال : آنوقت ابتهاج چه چوری دست مجلس را کوتاه کرد؟

آقای مهندس نیازمند : کوتاه کرد، قانون پرداز.

سوال : چو میانسی مملکت یک مقداری تغییر کرد بعد از دوران دکتر مصدق و یک خورده از قدرت مجلس کم شد ولی ایشان را چه چوری؟

آقای مهندس نیازمند : ایشان قانون پرداز مجلس اختیارات سازمان پرشامه را زیاد کرد آن هیئت نظار را از بین پرسد.

سوال : آنوقت چه چوری پر مجلس؟

آقای مهندس نیازمند : اولاً... بعد هم لیاقت شخصی خودش. ایستاد آنجا مردکه، که آمد گفت پرسو بیرون. آنوقت توی راهرو آن آقای وکیل که میآمد مثل سابق، همان عادت و وضع قدیمش را میخواست اجرا پسکند. آخر آن وقتی که میآمد در را با پا میزد، درب مرا می شکست، میآمد تو، پمن می گفت که آقا یک کارخانه پرق پمن بدء مثلاً برای ده فلان. متمم پوش می گفتم که آقا ما پاندازه پرق آن تاچیه شما مثلاً دو تا کارخانه داده ایم. دیگر حالا الان ثوبت آنهای دیگر است. یا اینکه اگر من می گفتم مدیرعامل سازمان پرشامه تصویب نکرده، همین عمل را میرفت درب اطاق مدیرعامل میکرد. میرفت، میزد یک کشیده به پیشخدمت او و با لگد هم میزد به درب او، میرفت تو، که رفتشد، عملای هم یکی دو تاشان که ایشان را نمی خواهم بپاورم رفتند. و کار پیچائی رسید که پرای مدیرگر دوات و آب خشک کن پرت کردند. کار به اینجا هم کشید. فقط زنگ زد، گفت این مردکه را پیروزش پسکنید.

سوال : یعنی آقای ابتهاج پود؟

آقای مهندس نیازمند : پله. بالآخره این چوری دیگر. بعد هم رفت مجلس نطق کرد. وقتی که میآمدند بهشان دعوا میکرد، فلان میکرد. آنها هم دیگر نتوانستند از پس او بپیاسند. بالآخره یک موقعی هست که یک افرادی یک شخصیتی پیدا می کنند که می برشند. کارشان را از پیش می برشند. حالا، این کارش را از پیش برد و بالآخره آرام کرد دستگاه را و گفت که سازمان پرشامه آنجا ثیبت که ما پنشیونیم و دیگران بپیاسند پسما پکویند که ما چکار پکنیم. هی بپیاسند، هر که برای دهش یک چاه بخواهد، یا مدرسه بخواهد. سازمان پرشامه یک چائی پاید پاشد که پنشیون تحقیق پکنند که مملکت چه می خواهد و بعد هم

این را پرورد پرایش انجام پدیده. پسوردت مُدیک ، علمی، اقتصادی، پژوهش ریزی پکند و فلان. این طرز فکر ابتهاج بود.

سوال : "اصلًا" آنچه که پسوردت مُدیک است یعنی ساختن ( Infrastructure ) مملکت و یا حتی پژوهشگاهی مثل ایمپورت ساپستیتیوشن ( Import Substitution ) اینها تا چه اندازه نظر فلسفه شخصی ایشان بود و تا چه اندازه اش فرض کنید نفوذ افرادی مثل دیوید لیلینتال ( David Lillienthal ) و این کادر چوائتر مثل خودتان مثل آنهاشیکه بعداز چنابعالی آمدند مثل فرمانفرمانیان، سمیعی، این افرادی که در امریکا تحصیل کرده بودند تا چه اندازه نظریات آنها بود؟

آقای مهندس نیازمند : خوب آخر این یک دوران خیلی طولانی است که شما میگوئید. این چندین چور است .

سوال : "مثلاً" از ابتدایش را شروع پفرمائید.

آقای مهندس نیازمند : از زمان ابتهاج، تبدیل اتم .

سوال : منظورم دوره ریاست آنها نیست. منظورم وقتی آنها مثلاً...

آقای مهندس نیازمند : آنها شدند. "مثلاً" فرمانفرمانیان شدند، اصلاً وجود نداشت. ایران داشت درس میخواند. آخر دوره ابتهاج فرمانفرمانیان، خداداد، تازه آمد. آنچه یک دفتر اقتصادی درست کردند و اینها را استخدام کردند بعنوان کارشناس اقتصادی. آخر ابتهاج، سال آخر ابتهاج .

سوال : خوب پس پرسیدم. شما داشتید راجح به چیزی می فرمودید. آن پیلان کار مدیریت که با شرکت آمریکائی...

آقای مهندس نیازمند : آها، آن شرکت آمریکائی. همین کاری که نظر من بود بالاخره اجرا شد. اینها همکار ( Counterpart ) پسیدا کردند. دو سال اول وقتی میرفتند یک جائی، یک شرکتی، شرکتهای شماجی ایران، صالح ساختهای، قند، فلان ...

سوال : اینها همه شرکتهای دولتی بودند؟

آقای مهندس نیازمند : بله. شرکتهای دولتی را من دارم می گویم. خیلی هم تعدادشان زیاد بود. این آمریکائیها می رفتند کار را تقسیم می کردند بین خودشان. یکی قسمت مالیش را می گرفت، یکی بازاریابیش را می گرفت، یکی مدیریتش را می گرفت، یکی پژوهش ریزیش را می گرفت، یکی کارهای فنی اش را می گرفت. بین خودشان تقسیم می کردند. اینها با Counterparts میرفتند تحقیق می کردند، مطالعه می کردند که این چه عیوبهایی دارد و صحیح کارکردن یعنی چه، آمریکائی می گفت و آن

Counterpart ترجمه میکرد و در ضمن پاد میگرفت. دو سال این چوری بود. دو سال بعدش Counterparts میرفتد و امریکائی همراهش میرفت به عنوان پها، که این اشتباه نکند، فقط.

سوال : توی همان کارخانه؟

آقای مهندس نیازمند : توی همان کارخانجاتی که ما داشتیم، دولتی. ایرانیه تصمیم می گرفت این کار را پکنید، این کار را پکنید. او هم نشسته بود. تا آنجائی که درست می گفت او هیچ چیز پنهش نمی گفت. اگر یک چیزی را اشتباه می گفت او پوش می گفت که بعقیده من اگر این کار را پکنند بهتر است. و به این ترتیب ما هشت تا امریکائی داشتیم، در هشت رشته، که حالا رشته هایش یادم نیست. آنها که یادم است یکی حسابداری بود، حسابداری صنعتی، یکی مارکتینگ بود، یکی مدیریت عمومی بود، یکی پرسنل بود، پرسنل ادمینیستریشن (Personnel Administration) بود و یکی دو تا دیگر که فراموش کردم. ما در اینها تعداد Counterparts را کردیم دو نفر. خوب، منشی، این چیزها و کارمند اینها هم داشتیم. ولی Counterpart، که حالا کارشناس میشود، ۱۶ نفر اولین کارشناسان مدیریت ایران را در آنجا تربیت کردیم. و اینها تا آخر هم بودند، در صنایع مختلف پخش شدند، در چاهای مختلف، بعضی هایشان در کار دولتی. و بزرگترین ایmpact (Impact) را در ترویج مدیریت در ایران اینها داشتند. همه شان هم پیمار پولدار شدند، مورد توجه، و حقوقهای خیلی پخش خصوصی پنهان دادو و پُرداشان. تا آخر، مشهورترین مدیران ما همین ۱۶ تا بودند. و افرادی که اینها درست کردند من یادم میآید... اینها چالب است، این تکه ای را که میخواهم پکویم. وقتی که ما با این امریکائی ها کار می کردیم از لحاظ مدیریت پقداری در سطح پائین بودیم که لغاتی که در علم مدیریت استفاده میشود به فارسی نداشتیم. خود لغت مدیریت را نداشتیم، هی می گفتند منجمت، خوب، باید یک فارسی پراپش درست کنیم . من یادم است که یک مدتی می گفتیم کارگرداشی. درست یادم است. پس گفتیم کارگزاری. بعد شد مدیریت. بازاریابی نداشتیم. هی می گفتیم مارکتینگ چه پکوئیم؟ خصوصاً این مارکتینگ را دقیقاً یاد میآید که من از خیلی ها پرسیدم که آقا ما این مارکتینگ را چه پکوئیم؟ اینها یک چیزهای پرست و پورت میگنند که اصلاً بدلمان نمی چسبید. یکی گفت بازارداری. این اولین لغتی بود که برای مارکتینگ پدل من چسبید. بازارداری نوشتیم. آخر درم هم پاییستی می دادیم، تعلیم میدادیم، حرف می زدیم، می گفتیم بازارداری. بعد از چندی یکی دیگر گفت بازاریابی. از همین عده.

سوال : خودتان این تصمیم را گرفتید؟ ها فرهنگستان زبان و این چیزها، کاری نداشтиد؟

آقای مهندس نیازمند : نخیر. آنها ماشه الله که هیچ وقت کمک نتوانستند پها پکنند. برای تمام این لغات با افراد تعامل می گرفتیم با کسی که انگلیسی خوب بله است . ولی هیچکدامش نتوانستند کانتریپیشوشن (Contribution) پدهند پها. اینها تمام، آخرش، از معین عده درآمد. به ترتیبی از همین ۱۰ ، ۱۵ نفر درآمد. بازاریابی شد. حسابرسی بود. پاک ملی این را، از همان زمانی که امتهاج چیز بود، حسابرسی گفته بود، ولی در صحت متدالو قبود و خارج از پاک ملی کسی این لغت را نشنیده بود. در پاک ملی هم بعضی از کارمندانش میداشد که حسابرسی چه هست. برای اینکه یک اداره ای بود بنام حسابرسی و کارهای دیگران را رسیدگی میکرد. به مردمان و مشتری عملیات پاکی اصلانیا

کاری نداشت. اینکه این لغت آنجا مخفی شده بود. من این را یکدفعه مشنیدم. آه، این همان آدیتینگ (Auditing) است که ما میگوئیم. این همان حسابرسی است. آمدیم گفتیم آقا این درست شده است، این یکی الحمدالله. همینطور این لغتها ماند. تا قضیه سرمایه گزاری اینوستمنت (Investment) شد. اینوستمنت آمد. ما گپر کردیم. هرچه با هرگزی صحبت کردیم که برای اینوستمنت یک لغتی پیدا شود، پیدا نشد. تا اینکه یک وقتی من داشتم روزنامه کیهان میخواندم. پیکروز دیدم یک نطقی ایزناور کرده در آنجا راجع به سرمایه گزاری در ایران، در ایران نه، مثلًا در مالک درجه سوم، چنان سوم، یک همچین چیزهاشی. خلاصه هی لغت سرمایه گزاری داشت. مثل اینکه پائیک چهانی را داشتند درست میکردند که این بروز سرمایه گزاری پکند. خلاصه این در اکلیسی شاید بود اینوستمنت و مترجمی در کیهان که پاستمال قوی این آقای طاهری بوده، امیر طاهری برای اینکه آن موقع این کارها را، ترجمه‌های قشنگ را او میکرد، دیدم درشت نوشته سرمایه گزاری فلان. نعلق ایزناور، سرمایه گزاری. گفتم ا، این هماشی است که ما عقبش می‌گشتبیم. حالا سرمایه گزاری مال امیر طاهری است اگر او آنرا ترجمه کرده باشد. اگر نه مال هرگزی است که نطق ایزناور را...

سوال : این را از روزنامه کیهان گرفتید؟

آقای مهندس نیازمند : پله. مترجم روزنامه کیهان درآورده بود و ما دیدیم این قشنگ است و منوز هم هست. خلاصه اینقدر ما در مدیریت اپتدائی بودیم که لغتش را هم نداشتیم. کار ما این بود که لغتهاش را درست کنیم. همان، یک چیز دیگر. باتل نک (Bottle Neck) داشتیم. باتل نک توی خود بروزه ریزی کارخانه‌ها خیلی زیاد مصرف میشود. این باتل نک، بیچاره را ما گفتیم گلوگاه. این گلوگاه بود و لی خیلی ها نمی‌فهمیدند. یک گرفتاری پیداکرده بودیم. سالها، گذشت پیدایش نکردیم. تا فرض کنید ده سال بعدش، این چشمید ترجمه داغی آمد. وقتی که من از مدیریت سازمان مدیریت رفتم کثار شدم رئیس هیئت مدیره این چشمید را آوردم. پس پیشوار پاموشی است. فارسیش خوب است. او را آوردم. شد مدیرعامل. او آمد و گفت ... چه گفت؟

سوال : راجع به باتل نک.

آقای مهندس نیازمند : او گفت گلوگاه. ما یک چیز دیگر می‌گفتیم. ما نمی‌گفتیم گلوگاه. ما یک چیزهای بیخودی می‌گفتیم. گردن بطری. گردن بطری مقداری مسخره بود که اصلاً نمیشد نوشت، نمیشد گفت. باتل نک. بعد او آمد گفت گلوگاه. گلوگاه مال چشمید ترجمه داغی است. بازاریابی هم ... فرآوشن کردم.

سوال : این پرنامه مدیریت بعد از اینکه امریکائی‌ها رفتند خودش بصورت یک دفتری درآمد توی سازمان پرنامه؟

آقای مهندس نیازمند : پله. خودش یک دفتری شد، منتقل شد به وزارت اقتصاد. اصلًا همه صنایع هم پاماش منتقل شد به وزارت اقتصاد. آن صنایع دولتی هم که در سازمان پرنامه بود رفت به وزارت اقتصاد و

شریف، امامی وزیر اقتصاد بود.

سوال : آن صنایعی که مستقل شد آیا او ابتدا در تحت نئر سازمان پردازه ایجاد شده بودند؟

آقای مهندس نیازمند : یک مقداری ایجاد شد یک مقداری هم مال زمان رضا شاه بود.

سوال : شما کفالتش را قبول کرده بودید درحقیقت؟ آن کارخانه هائی که تحت نظارت سازمان پردازه بودند؟

آقای مهندس نیازمند : بودند، نه آنها بودند، برای خودشان مستقل بودند، "مثلاً" شرکت شاجی بود که یک مدیرعاملی داشت که به سازمان پردازه گزارش میداد. ما به آن کاری نداشتیم. ما میرفتیم در داخل آن شرکت کاسالتنت ( Consultant ) آن می شدیم، کاسالتنت مدیریت آن بودیم.

سوال : ممه رفته وزارت اقتصاد؟

آقای مهندس نیازمند : ممه آن شرکتها با دستگاههایشان با مدیرعاملشان هرچه که داشتند رفته به وزارت اقتصاد. ما که کاسالتنت اینها بودیم رفتهیم وزارت اقتصاد و در آنجا ....

سوال : قبل از اینکه برویم مراغه وزارت اقتصاد، شما آن دوره‌ای که در سازمان پردازه بودید توی پردازه ریزی هم کار میکردید یا پس از پرسنلیتیک پس از پردازه ریزی؟

آقای مهندس نیازمند : نه در پردازه ریزی کار میکردم، رئیس قسمت پردازه ها بودم من.

سوال : آیا هیچ خاطره‌ای، چیزی، راجع به آن دوره پردازه ریزی دارید در سازمان پردازه؟ قبل از این که تشریف پیویسید به وزارت اقتصاد؟

آقای مهندس نیازمند : نه.

سوال : آیا چیزی، خاطره‌ای دارید شما از کار پردازه ریزی و اینکه مهانیش چطور بود در زمان آقای ابتهاج؟ چه اصولی مدیر ایشان بود؟ با آقای لیلیتال هم شما تمامی داشتید؟

آقای مهندس نیازمند : نه. ما فقط با این آقای چورچ فرای ارتباط داشتیم، لیلیتال و کلاب پردازه ریزی نمیکردند. لیلیتال و کلاب مشاور بودند. این چوری من یاد است. آنها مشاور بودند و تمرکزشان در توسعه خوزستان بود. بد در را زدند. زیرش را می خواستند آباد کنند. زیاد من چیزی از آنها یاد نیست. برای اینکه ما بقدرتی که فکار امیریکایی‌ها بودیم که روزی ده دوازده ساعت با اینها کار میکردیم و بعد هم آقای ابتهاج هم آنجا ماشاء الله بالای سرمان بود و از ایشان می ترسیدیم. اینکه تمام حواسان چیزی این کار را خوب انجام پدمیم. آنچه‌اما چه وقایعی اتفاق میافتد، توی سازمان

په‌نامه، من زیاد چیز نداشتم. یادم است، حالا چون گفتید، خاطره از ابتهاج است. ابتهاج هرکسی را که احصار می‌کرد پساید اطلاعش، فلادی پساید، این وحشت می‌کرد که حالا من می‌بروم آنجا این چه از من می‌پرسد؟ و چه شواهد شد؟ این از زمان پائیک ملی هم که رئیس پود همینطور بود. در پائیک ملی می‌گفتند که این آقای مهدی سمعیعی است که قوم و خویش پاهم هستند. از فردیک آمده بود. چون قوم و خویش پودند دوستش داشته بود و فلان و اینها. او را گذاشته بودش رئیس ارز، رئیس مطالعات ارزی. و او موظف بود که هر روز پساید به آقای ابتهاج پیگوید دیرروز دلار اینقدر بود و مارک اینقدر بود و فلان. اینهارا مثلًا "گزارش پدهد. روزنامه‌ها را پخواند، اینها را گزارش پدهد. پیکروزی، حالا اینها خیلی هم پاهم قوم و خویش، آشنا، توی خانه‌های همیکنگر میرفتند و اینها. پیکروزی آقای ابتهاج وقتی او می‌اید پهش می‌گوید چرا فلان روزنامه را نخواندی؟ آن را که گفته بود مثلًا "ارز کجا رفته بالا. این از ترسمش غش می‌کند و می‌افتد و می‌ایند می‌پرندش. یعنی پیکده می‌افتد زمین. اینطور بود ابتهاج. در صورتیکه این قوم و خویش پود و مهدی سمعیعی همچین پچه هم نبود که از او پرسید. در زمان ما هم اینقدر ما از او وحشت داشتیم. همش می‌ترسیدیم که آن خلق عصباشیتش بسیار بود که عقب سر مردم می‌کرد و فحش میداد توی راهروها، فحش پدر و مادر. این اتفاق پرای ما نیفتاد. خوبی‌خانه در تمام مدت این پرای من اتفاق نیفتاد. همیشه با مهرپائی و خوبی این کار پرگزار شد. ولی یادم است که او اخیر ابتهاج بود. پیکروز من داشتم از اطلاعش می‌آمد پیرون دیدم همین آقای خداداد سراسیمه دارد می‌بود. بهش گفتم خداداد چه خبره؟ چرا اینقدر فکرانی؟ گفت ابتهاج مرا احضار کرده. من حاضرم که ۱۰۰ تومان، البته آن موقع ۱۰۰ تومان خیلی پول بود، من حاضرم ۱۰۰ تومان پدهم تو جای من بروم و من شروم تو اطلاعش. حالا اینهم خاطره‌ای بود.

#### سوال : آشوقت شما تشریف پربدید وزارت اقتصاد؟

آقای مهندس نیازمند : پله، من رفتم وزارت اقتصاد و آنجا، حالا چیزیاتش را کاری ندارم، پایه سازمان مدیریت صنعتی را من ریختم. آنجا یک سازمان کوچک درب و داغانی بود پنام سازمان راهنمائی صنایع که من رئیس آنجا شدم، مدیر آنجا شدم. و بعد آنجا را پا یک تصویبنامه هیئت دولت تبدیل کردم به سازمان مدیریت صنعتی با یک اسناده معین و یک وظایف معین. و همان وظایفی بود که در آنجا داشتیم، در آن هیئت چورع فرای، تومعه مدیریت در ایران .

#### سوال : همان په‌نامه را دنبال می‌کردید؟

آقای مهندس نیازمند : همان په‌نامه، منتسبی پرای پخش خصوصی.

#### سوال : دیگر با پخش دولتی کاری نداشتید؟

آقای مهندس نیازمند : حالا اگر یک وقتی پخش دولتی می‌آمد، ردش نهی کردیم ولی Emphasis ( تاکید ) گذاشته شده بود روی پخش خصوصی .

سوال : آیا پخش خصوصی راغب بود نسبت به این کار؟

آقای مهندس نیازمند : این وظیفه ما بود که راغبیش کنیم. یعنی ما یکچور رفتار...

سوال : آیا یکچور اعمال نفوذ از طریق دولت نمی دیدند؟

آقای مهندس نیازمند : البته اعمال نفوذ می دیدند. شک داشتند ما چاسوس دولت باشیم. وزار تا اشکال داشت. ولی این وظیفه من بود که یک کاری پسکنم که اینها پما اعتماد پیدا پسکند.

سوال : من خواستم ازتان سوال کشم که آیا آن موقع هیچ نظری بود، چه وقتی که شما با چورج فرای در سازمان پرداخته بودید، یا در وزارت اقتصاد بودید، که دانشجویان دانشگاه را، چه خارج از ایران چه داخل ایران، ترغیب پسکنید که مدیریت پخوانند؟ همانطور که زمان رضا شاه افرادی مثل خودتان را ترغیب کردند که مهندسی را پخوانیید، که شما هم علاوه پرایشکه مدیران واقعی تربیت می کردید چوانان را به این کار راغب پسکنید؟

آقای مهندس نیازمند : پله، پله. اتفاقاً...

سوال : یعنی چه پرداختهای ...

آقای مهندس نیازمند : اصل تامسیس این سازمان پرای همین بود که ما چند تا کار پسکنیم. یکی ایشکه خدمات مدیریت در اختیار صنایع خصوصی پکاریم با قیمت خیلی ارزان، دوم اینکه مدیریت را خودمان درس پذیریم.

سوال : به مدیران و شاگردان؟

آقای مهندس نیازمند : آن دیگر جزئیاتش پا ما بود که چه چور آدمهای را انتخاب کنیم. به آن هم می رسمیم. یکی ایشکه افرادی که در خارج مدیریت خوانده اند پیاپیش پهلوی ما، ما راهنماییشان پرسکنیم تا کار متمام پیشان پدیدند. یا ایشکه افراد را تشویق پسکنیم که پروژه مدیریت پخوانند و پرکرددند. اینها تمام شد چزو وظایف مدیریت سازمان مدیریت صنعتی. این سازمان مدیریت صنعتی را من پسیار دوست داشتم. چون اولین سازمانی بود که خودم از صفر ریختمش و ساختمش و آمد بالا و من تا روزی که مدیرعاملش بودم تمدیدنامه به هیئت وزراء بدم و این شد یک سازمان رسماً دولتی. خودم شدم مدیرعاملش تا روزی که پرای دولت کار می کردم، یعنی تا روز انقلاب. من دهسال مدیرعامل بودم و پنهانی اش رئیس هیئت مدیره و هیچوقت این را ول شکردم. حتی آن موقعی که کار خصوصی داشتم من رئیس هیئت مدیره سازمان مدیریت صنعتی بودم. این پچه من بود. درستش کرده بودم و تا روزی که بودم این بود. و ازش پسیار راشیم. هر مدیری که شما می کوئید غیر از آن مدیریتی که درست کردند همین آقایان.

سوال : مدرسه عالی مدیریت ؟

آقای مهندس نیازمند : کپی کردند از روی مال ما، و پعنتیه من مال ما موفق تر بود از مال آنها. آنها را هم البته نمیگوییم موفق نبودند.

سوال : دیرتر هم شروع شد؟

آقای مهندس نیازمند : خیلی دیرتر، آخرش بود. این را سه و چهار سال آخر بود که آنها درست کردند. ولی مال ما، که از زمان شریف امامی که وزیر چیز بود، یعنی از آخر اپتلهان که رئیس سازمان پرنامه بود، و اول شریف، امامی که وزیر صنایع بود، این را ما پرداختیم تا روز انقلاب، و هنوز هم هست، هنوز هم هست. تازه وقتی که انقلاب شد معاون نخست وزیر که آقای بازرگان بود، شاگرد ما بود.

سوال : شما آن موقع ارتباطتان با داشتگاهها و اینها چطور بود؟

آقای مهندس نیازمند : ما با داشتگاهها یک ارتباط درسی داشتیم. مثلاً من خودم درس میدادم در داشتگاه. از معلمین داشتگاه استفاده می کردیم که بیایند توی کلاسهای ما عصرها مثلاً یک ساعت درس پنهانند، حق الزحمه پگیرند، این کار ما بود.

سوال : یعنی سعی در تاسیس داشتگاه یا مدرسه عالی به آنصورت نبود؟

آقای مهندس نیازمند : چرا، هر وقت که می خواستند یک مدرسه مدیریتی درست پکشند که درست کردند در داشتگاه تهران. اسمش بیام نیست. داشتگاه امور اداری، یک همچین چیزی. آنها تمام معلمایش و رئیسیش افرادی بودند که ما قبلاً دیده بودیم که اینها یک چیزی در مدیریت پلندند و آورده بودیم توی کلاسهای خودمان درس میدادیم. و ما خودمان ابتداً شروع کردیم یک کلاسهاشی درست کردن در سطح پائین مدیریت. مثلاً انبارداری یاد دادن، حسابداری یعنی (Book - Keeping) یادداهن، این چیزهای (BASIC) اولی پرای اینکه اصلاً کسی حسابداری دفترش را پلد نبود پنهانیم. اینها را همینطور ساختیم تا بپاید بالا. اینها را درس میدادیم. دوهزار نفر از پخش خصوصی می آمدند توی این کلاسها می رفتند. شرطش فقط این بود که اینها آنقدر سواد داشته باشند که مطالب ما را بفهمند. احتیاج حتی به دیپلم هم نداشت. مثلاً تا کلاس نه هم کافی بود، مشروط پرایشکه در آن شغل کار میکرد، مثلاً انباردار پود. این وقتی می گفت انباردارم یک تصدیق نه هم دارم می گفتیم چند سال انبارداری کردی؟ می گفت مثلاً پنج سال. می فهمیدیم از سه سال بیشتر انبارداری کرده. توی کلاس انبارداری راهش میدادیم، توجه میکنید؟

سوال : انجام Training بود؟

آقای مهندس نیازمند : بله، این میآمد آنجا. پرنامه را یکجور درست کرده بودیم که اینها کارشان که تمام

می شد، عصر از کار پیاپیند اینجا درستان را پهلوانی بروند خانه‌شان که پکارشان صدمه وارد نیاورد. یکی از شرایط ورود این کلاسها این بود که در میان رشته کار کرده باشد سه سال و خوب سواد هم داشته باشد. خیلی هایش دیپلمه بودند. پسدا "یواش یواش آدمهای لیسانسیه هم پرای مشلا" اکانتینگ (Accounting) یا فایننسینگ (Financing)، اینها که یکنورده بالاتر بود، می آمدند. یا برای منجمت، مدیریت، می آمدند. این مراحل اولیه بود، مراحل بعدی... پایمیتی پکویم که در این زمینه، آن مشاوران خارجی رفتند و ما دیدیم بدون مشاور کار ثمی توانیم پکشیم. رفتیم با آرتور دی لیتل، می شناسید؟ در بوستون، قرارداد پستیم. اینها را پنج سال استخدام کردیم که پیاپیند همان خدماتی که آن چورچ فرای میداد اینها بما پدمند. یعنی کارشناس پدمند. با کمک آرتور دی لیتل مایک مدرسه، یک کلاس، باز کردیم که بعد اسنانهایش را نوشتیم رفت وزارت علوم اینها را فوق لیسانس قبول کرد، فارغ التحصیلی‌ای آنجا را. دو سال با لیسانس پایمیتی می‌آمدند توشیش. همه مدیریت‌ها درس داشت، یک پرثامه‌ای داشت، می خواندند تا ته. بعد از ظهرها بود. پایمیتی خودشان در رشته مدیریت کار می‌کردند، در یک شرکتی. مشاهده مدیر بازرگانی شرکت فلان بود، یا مدیرمالی شرکت فادن. اینها می توانستند وارد پشوند. میدادیم. پایمیتی حداقل سه سال در آن رده مدیریت کار کرده بودند. اینها می توانستند وارد پشوند. اگر وارد می شدند ما یک مقداری خودمان معلم داشتیم که کارمندان خودمان بودند، یک مقداری از دانشکامها که درس میدادند پاهاشان قرارداد می پستیم، یک مقداری امریکائی‌ها درس میدادند، یعنی آرتور دی لیتل. یک وقتی این خیلی گرفت و حدود ۱۰۰ نفر در سال فارغ التحصیل داشت. بعد آمدیم به سازمان پرثامه پیشنهاد کردیم که سالی ۵۰ نفر پفرستیم امریکا. این خیلی شباهت داشت با آن پرثامه‌ای که گفتید رشاشه محصل فرمتاده بود. و ما ۵۰ نفر از شاکردهای خوب اینجا را انتخاب می کردیم.

#### سوال : شغل هم داشتند؟

آقای مهندس نیازمند : بله، اینها شغل داشتند، فلان و اینها. منتهی پا روساءشان و کارخانجاتشان، ترتیبیاتی خودشان با آنها میدادند که بما مریبوه نبود دیگر.

#### سوال : پولش را مم آنها میدادند؟ معمولاً" پخش خصوصی؟

آقای مهندس نیازمند : بما مریبوط نبود دیگر. آن یا می گرفت یا نمی گرفت. یا پولدار بود از چیپ خودش میداد، یا آن معلم یک قرارداد پاهاش می پست که دو سال پول را میدهم پیشتر که دهمال برای من کار کشی. آن اصلاً بما مریبوط نبود. هرگزی که میتوانست می گفت که آقا من حاضرم بروم. ما می فرمتادیم. شهریه نداشت ولی آنجا مثام و نهارش را می پایمیت خودش میخورد و پول رفت و آمش را پایمیتی خودش میداد.

#### سوال : شهریه را شما میدادید؟

آقای مهندس نیازمند : بله. این اصلاً" جزو پرثامه ما بود. این تحریف مجازی بود. این ۵۰ نفر را می فرمتادیم اینجا. می آمدند با هاروارد قرارداد پسته بودیم. آرتور دی لیتل فقط بود پرای ما

قرارداد پسته بود. یک کلام مخصوص درست کرده بودند که معلمین ( Harvard Business School ) درس میدادند آنجا، و معلمین آرتور دی لیتل هم درس میدادند، و هم ( Cass ) های عملی حقیقتی که داشتند، چون ( Consultant ) بودند اینها، کیس هایشان را میآوردند با این پچه ها حل می کردند. این پچه ها را می بردند کیس شان را ببینند. این است که پچه هایی که از اینجا آمدند بپرسن، و مثل این است که دوره اول هاروارد پنهان چیز نداد، دوره دوم داد، دیگر پنهان را، آم. بی. ای. داد پنهان. الان دقیقاً" یاد نیست. ولی به صورت اینهاست که برمی گشتند ممتازترین مدیران صفتی شوین کشور شدند، همه شان شدند. مدیر عامل شرکت های مختلف، همه شان هم ۴۰، ۵۰، ۶۰ هزار تومان حقوق داشتند، آن موقع .

سوال : چند نفر توی این برنامه بودند و چند سال این برنامه تداوم داشت ؟

آقای مهندس نیازمند : فکر میکنم سه سال گذشت ۱۵۰ نفر. البته این ۵۰ نفری که می رفتند همه ۵۰ نفر، خوب، برشمی گشتند. این ۵۰ نفر که می رفتند ۲۰ تا پرمی گشتند. دو سه تاییش را، نمیدانم، دلشان تشنگ میشد ول میکردند. دو سه تا تنهیل بودند. دو سه تا می ماندند امریکا زن می گرفتند. از این وقایع اتفاق میافتد. ولی حدود نصفشان پرمی گشتند و همین نصفشان بودند که این صنایع را درست کردند.

سوال : از چه سالی شما شروع کردید اینها را فرستادن ؟ سالهای آخر بود یا ؟

آقای مهندس نیازمند : من فکر می کشم که آن ۱۹۶۰ بود. یک همچین پیشنهادی، دقیقاً" من یاد نمیست. اینها را از چشمی قرچه داغی بپرسید، او حواسش از من جمیع تر است .

سوال : در آن دوره آیا شما تسامی با آن اداره ای داشتید که در وزارت کشور درست کردند برای تربیت مدیر امور اداری ؟ همچنین پایه می باشند این سازمانها ؟

آقای مهندس نیازمند : وزارت کشور ؟

سوال : پله، برای تربیت زیر نظر اداره امور استخادامي.

آقای مهندس نیازمند : آه، اداره امور استخادامي. یک چیز قراضه ای داشتند آنجا یک قران پدرد نمیخورد.

سوال : با مدیر عالی مدیریت چی، همین خانواده لاجوردی تامیس کردند؟ با آنهم تسامی داشتید؟ که البته آن سالهای آخر بود یعنی دهه' ۷۰...

آقای مهندس نیازمند : نه، آشنا که خانواده لاجوردی درست شکرند.

سوال : همانی که در وثک بود.

آقای مهندس نیازمند : حالا، خوب ، همه صنایع پول داده بودند. چون آقای لاجوردی شده بود رئیمیش یک خورده به اسم او در رفت . آنرا پائک تومعه صنعتی درست کرده بود.

سوال : آن با شما تماس داشت ؟

آقای مهندس نیازمند : نه، ما تقریباً با آنها تماسی نداشتیم. ما یا هم رقیب بودیم. ما می گفتیم مال ما بهتر است آنها می گفتند مال ما بهتر است. ما اینجا می فرستادیم هاروارد، آنها هاروارد را پرداخته بودند آورده بودند آنجا. آنها شباه روزیش کرده بودند. ولی وقتی من همیشه معتقد بودم مال من بهتر است. حالا باز پهای این، هم یک چیز جالبی است. ناچارم، لاباد، از حرفهای که یکخورده شاخ و پرگ هم بودم. این آقایی که رئیس آرتور دی لیتل بود در آن موقع، ژنرال گوین اسمش بود. این ژنرال گوین ایران را درست داشت. دلیش هم این بود که در زمان ایزناور وقتی که محمد رضا شاه آمده بود امریکا پهای یکی از همین مسافرت‌های سیاسی، مهندس‌ارش این ژنرال گوین شده بود. و بعد هم مثل این است که شاه او را دعوت کرده بود و فلان و اینها، خلاصه، از ایران خوشش آمده بود. ما این را پس از فهمیدیم که این رئیس آرتور دی لیتل که مادریم پاماش کار می کنیم چان گوین است. هرچند وقت یکدفعه، یکدفعه می‌آمد ایران. مثلاً یک سری هم میزد که پیشیند این کارمندانش خوب کار می کنند یا نه. ما با این آقا رفیق شدیم. خیلی رفیق چون چونی مذیم. چان گوین با من کاغذهای خصوصی رد و بدل می‌کرد. خیلی خوشحال بود که این پرنامه اینقدر موفق شده. دلیل موفقیتش، اصلش این بود که ما آرتور دی لیتل را داشتیم با هاروارد. در هاروارد میتوانشند، توی کلام، توی محیط مدرسه‌اند، وقتی که می‌آیند بیرون از دنیای حقیقتی زیاد خبر ندارند. فقط از سوراخ کیس ها... این شهرت عظیمی که هاروارد پیدا کرد به خاطر این بود که (Case Study) زیاد بود در آنجا. همه چیز را روی کیس درس میدادند. ولی کیس درست است که از یک حقیقتی می‌آمد ولی شاگرد توی کلام با حقیقت مواجه نبود با یک مسئله مواجه بود. حالا مسئله یک مسئله حقیقی بود باز هم مسئله بود. من مادراء آن قدم کذاشتم و اپن را فرستادم توی خود حقیقت. یعنی آن چیزی که مدرسه هاروارد درس میداد، آن کورس‌های پرورد پخور و خویش را، ما انتخاب می‌کردیم اینها میرفتند توی همان کورسها با همان شاگردها می نشستند.

سوال : هاروارد هیچ درخواست خاصی داشت راجع به اعتبار شاگردان یا اینکه مثلاً "ستما" اینها ...؟

آقای مهندس نیازمند : نخیر، هیچ . برای اینها کورس می گرفتند. شما می‌ترانید پرسید در هاروارد یکدانه کورس پگیرید، کسی چلویتان را نمی گیرد. می‌رسید پول آن کورسها را میدهید، تمام می‌شود می‌رسد. متعدد نیست که آخر سر به شما آم. بھی. ای. بدند. فقط این بود یک کورس گرفتید. این است که آنها میرفند آن کورسها را می گرفتند. آنوقت این وظیفه ما بود که پگوئیم فقط آدیت (مستمع آزاد) نکنید کورس را که بعد آخربوش هم امتحان ندهید. همکه پاید تا آخر بنمی‌شوند و امتحان پدهید. امتحان هم میدادند شمره‌اش را برای ما می فرستادند. ولی توی سیمین خودش این شمره کار شمی کرد مثل اینکه جمع پشود و پشود...

سوال : از نظر زبان ترار شما چه بود؟

آقای مهندس نیازمند : اینها همه شان انگلیسی پلد بودند. یکی از شرائدها این بود که انگلیسی امتحان پذیرش نداشت.

سوال : پله، می فرمودید.

آقای مهندس نیازمند : این جان گوین در یکی از مسافرتها گفت که آمد گفتم آقا من خیلی راضیم از این بچه هاش که میروند آنجا. درس تئوریشان را که در هاروارد میخواستند که پنهانترین مدرس است. "علماء" هم پا میشوند، عوض کیس های آن، پا میشوند با کیس های تو میروند توی کارشانه. کارگر را می بینند، مدیره را می بینند، فروشن را می بینند، و خرید را می بینند. اصلاً با چشائشان با اینها حرف میزند. اینها هم خیلی خوب میشوند. اینها یک کسری دارند. این را هیچکس نمی تواند حل پسند غیر از تو. گفت چی؟ گفتم که اینها وقتی می آیند خیلی زود در مملکت ما میروند بالا. خیلی زود میشوند مدیر. به رای آنکه آدم شداریم. خوب این جوانها هم تجربه ندارند. گیر یک هیئت مدیره می افتد. اینها پایستی پرسند در هیئت مدیره، کیس خودشان را که در کارخانه هست، مثلث "میخواهند کارخانه را توسعه بدهند، میخواهند اینقدر کارگر پیرون کنند، میخواهند استخدام کنند، هرچی. این کیس را پایستی پا پودجه و فلان پرسند توی هیئت مدیره. هیئت مدیره هم تاجرها اینور و آشورند. آمده اند این شرکت را درست کرده اند اینها نمی توانند با اینها کارشان را انجام بدهند. من میخواهم که این مشارکت در هیئت مدیره را اینها "علماء" ببینند، نه آنکه بخواهند. "علماء" پرسند توی هیئت مدیره پنهانی نشینند اینها چه کار دارند می کنند. گفت آقا این کار خیلی سختی است. هیچ هیئت مدیره ای در امریکا حاضر نیستند که کارمندان خودش هم ببایند توی هیئت مدیره چه پرسد که یکی از ایران، یک پسری پا شود بباید. گفتم بهمین دلیل من از تو میخواهم. پس ژرال گوین یعنی چی؟ ژرال گوین پایستی این کار را پسند. خوب ما مهمانی پهش میدادیم. شمیداشم، چیزش میکردیم. رو در پایستی گیر میکرد، دیگر. رفت و گفت پروم پهپنیم چکار پسندم. و این رفت و این کار را کرد. البته نه در اشل خیلی بزرگی. میرفت با این هیئت مدیره که آشنایی داشت، خوب آرتوور دی لیتل همه اینها را می شناسد، می گفت آقا من می خواهم یک همچین چیزی بoshود. حال نمی خواهم در آن جلساتی که خیلی مهم و سری است این را ببرید. خودتان پمن پکوئید یک چلسه ای که آسان است، مثلث "ایرانی شدارد، این بباید پنهانی نشیند به عنوان آپزرور. ( مشاهده کننده ) یک میز پنگدار آنورتر پنهانی نشینند تماشا پسند. آنها قبول کردند. اینها سه تا و سه تا چهار تا و چهار تا می رفتند می شستند. آنها، هیئت مدیره میآمد. چطوری کیس را پرسد توی هیئت مدیره؟ چطوری تصویب کنند؟ چه چوری اینها پامدیگر حرف میزند؟ چطوری راهی می گیرند؟ چطوری صورتجله می شویند؟ چه چوری پهلاشان را تصویب می کنند؟ چطور آدیت می کنند؟ اینها مه را می دیدند. بعد یکدفعه دیگر گوین آمد گفت آقا خیلی خوب شد. من خودم یاور شمی کردم. رفقم دیدم اینها عجب چیز خوبی است . در امریکا هیچکدام از مدربهایمان این را ندارند، گفتم آقا من یک چیزی میخواهم. گفت هازهم تو قُر میزشی. گفتم آره، یک چیز دیگر هم میخواهم. گفتم تو با این هیئت مدیره که آشنا هستی خواهش کن یک شانس یکدفعه ای پهرا کدام از بچه های ما پسند که برود کیس را مطرح پسند. کیس آن مدیره را او ملن کند. مدیره هم پنهانی نشیند پهلویش. ولی این

مواجه پشود عملاء" با هیئت مدیره. گفت آقا این دیگر خیلی سخت میشود. ولی رفت پیچاره این کار را کرد. و همه بچه‌ها، شمی گوییم تمام این ۱۵۰ نفر، یک مقداریشان البته از بین رفند یا برگشتند یا ایشکه و سدل رفوژه شدند، ولی آنهاش که برگشتند همه شان رفند در این هیئت مدیران شرکت کردند ولی اکثرشان شرکت کردند و یک عددی که از آنها شرکت کردند این شناس پوشان داده شد که پشتیشند پچای مدیرعامل یک شرکت یک کیس ( Case ) ( پایان دوار اب )

## شروع نوار ۲ آ

سوال : چنان نیازمند می خواستم ازتان سوال پکنم شما بعداً در وزارت اقتصاد شدید معاون وزارت اقتصاد...؟

آقای مهندس نیازمند : بله، قبل از معاویت من شدم مدیرعامل شرکت شساجی. پس از شدم مدیرعامل شرکت مصالح ساختمانی، که آن وقت آقای شریف امامی یک مدحتی وزیر بود. بعد آقای دکتر ضیائی وزیر شد، پس از رفت. یک چند وقتی فاصله بود. افراد دیگر آمدند. پس عالیخانی آمد. در زمان عالیخانی من شدم معاون.

سوال : حالا اگر از آن دوره خاطره‌ای دارید پنوماکید.

آقای مهندس نیازمند : من در شرکت شساجی فکر می کشم که یکی دو خاطره دارم که مهم است. شرکت مصالح ساختمانی مهم شیست. وقتی که من شدم مدیرعامل شرکت شساجی اولین مرتبه بود که خود من میرفتم به اینها یاد می دادم که پژوهشی مدیریت پرکنید. کار را داده بودند دست خود من. گمته بودند خیلی خوب، حالا تو مدیرعامل شرکت شساجی. حالا دیگر پایستی همه حرفهای که میوردم و آنها می گفتند شمی شود عملاء" انجام میشد. به این دلیل پرای من خیلی مهم بود. اگر من آنجا شکست می خوردم اصلاً همه می گفتند که این چندین سال که نشسته این حرفها را پس زده بیخود است. اگر پس بود خودش دیگر از همه بهتر میشد. شرکتی که پدست من دادند، که شریف امامی هم وزیر بود آن موقع، شرکت شساجی بود که حدود ۸ هزار کارگر داشت. ۶ تا کارخانه شساجی که دو سه تاییش مال زمان رشا شاه بود به قیه اش را هم بعداً در این مدت درست کرده بودند. ولی این شرکت از ابتدایی که منتقل شده بود آن دستگاه، رشا شاه رفته بود، اینها را داده بودند به خود دولت، از ملک شخصی رشا شاه درآمده بود داده بودند بدلت، ضرر کرده بود تا آن روزی که من شدم مدیرعامل. ده سال، دقیقاً ده سال پس از آن روزی که رشا شاه رفته بود. پس میشود ۱۲۲۰. و این را دست من دادند. حالا من پایستی که تمام آن لیم ها را، مدیریتها را پاید بپایم اینجا پیاده کشم. یک مقدارش کارهای ساده بود. حسابداریمان را آوردیم روی حسابداری صفتی. آنجا بچه‌ها بودند، میمیتم را گذاشته بودیم و فلان. منتهی رعایتش را شمی کردند، وقت شمی کردند. بازاریابی اش بود. پرنسپل آدمیستانتریشن ( Administration ) بود. همه اینها بود. تنها پرداختن های ( Production ) کارخانه موجب زیان میشد. ده سال زیان هم برای همین بود. من توی کارخانه رفتم که پیشتم، حالا، کارخانه پیشه‌بر بود، شساجی شاهی بود، کارخانه کوشی باشی بود، کارخانه چیت سازی تهران، اینها. این چهار تا همایش بودند. کارخانه خرد پورده هم این ور آنور زیاد

داشتیم. دیدم که اینها، پرسیم قدیم، مال قابل از چشگ، هر یک ماشین شماچی چهار تا کارگر دور و پرش  $\times$  است. یکی می باشد، باقی است. یکی شاگرد آن است. یکی میرود پرایش آب میآورد، یکی پرایش روغن میریزد. یا بعضی موقع ها آن یکی میکشد کار میکشد این یکی خدمت میشود. خودم پادم آمد وقتی که اینجا بودم، امریکا، در سیاتل درس می خواندم آخرش رفتم یک دوره کارخانجات را بازارسی کردم که یک ریپورتی، تز ماشلی، پشویسم. در حدود ۲۰ تا کارخانه را اینجا دیده بودم، چند تایش شماچی بود. دیده بودم اینجا که مثلاً ۷ تا ۸ تا، ده تا ماشین را یک کارگر می چرخاند. ما پهراي یک ماشین چهار تا کارگر داریم. این ۴۰ تا زیاد است. آدم مدیران را صدا کردم. گفتمن ما می خواهیم این را تبدیلش کنیم به یک کارگر یک ماشین. بعدش، وقتی که او یاد گرفت، پسکوئیم یک کارگر دو تا ماشین. حالا پائیش دیگر طلب مان. ده تا ماشین یک کارگر البته نه. حالا دو ماشین یک کارگر. اول قرار شد که این سه تا آدمها را از دور پر این آقا که باقی است جمیع کنیم پسکوئیم آقا چان تو یکی کارت را پسکن. یک ماشین داری کارت را پسکن.

سوال : آن مازاد را چیزکار می کردید؟

آقای مهندس نیازمند : همین، گرفتاری عظیم مازاد بود. حالا این موقعی هم بود که اعتساب میشد. موقعی بود که حزب توده‌ای هشوز بود. اتحادیه کارگران بود. اینها می ریختند توی خیابانها و واقعاً شلوغ می کردند.

سوال : پیکاری هم بود؟

آقای مهندس نیازمند : پیکاری هم بود، بله. می لایختند توی خیابانها که ما را پیکار کردند. و اصلاً در یک شهر کوچکی که تمام منتعش همین یک کارخانه است شما از چهار نفر یکیش را شکهارید سه تایش را پسکوئید پر و اصلًا شهر شلوغ میشود. واقعاً دیگر شهرباشی میتوانست اینجا ضبط و ربط کند نه کس دیگر. این یک Problem بود و دولت هم اصلًا قدرن کرده بود که یکنفر را هم اخراج نکنید. من پایستی این را حلش می کردم. هم آن کار را می کردم. هم این کار را می کردم. همین خاطره من اینجا در مورد حل کردن این Problem است. و این میتواند یک الگو پاشد پهراي آتیه. پهراي اینکه در ایران خیلی اتفاق خواهد افتاد که در اثر تعداد زیاد کارگر در یک محلی بودن هم کار از لحاظ Quality خراب بشود هم ایشکه دستگاه ضرر پکند. و اگر پخواهند این را پیرون پسکند ممکن است در آن موقع اوضاع و احوال طوری پاشد که نشود کارگر را پیرون کرد و یک پروپلمهای دیگری ایجاد بشود. دولت همیشه میگفت نمی خواهم آقاجان. ما حاضریم این شرها را پدھیم اینها را شریزیم توی خیابان. و منهم میخواستم این کار را درستش پکنم. پس این مدیریت پچه درد میخورد که اینهمه ما پُر میدادیم و حرفاً میزدیم؟ پس از مطالعه اینطور تصمیم گرفتند که ... در شاهیه شاهی دو تا کارخانه بود که اول می خواستیم در آنجا پیاده بکنیم، یک کارخانه بود بنام پرچمکوبی که در زمان رضا شاه آورده بودند، پرچها را می ریختند توی این پاک میکردند، از آن پوسته در میآورند. پعدهما ماشینهای کوچک پرچمکوبی درست شده بود که هر کسی پهراي خودش توی دمش داشت. دیگر پرچمکوبی را پار نمی کرد پیاوید اینجا. همانجا توی ده خودش یک ماشین خیلی کوچکتر و اثیشت تر (Efficient) این کار را انجام میداد و بهمین

دلیل این کارخانه دیگر باردار نمی خورد. یک چیز جیم و علیمی بود. یک محوطه پرگاری هم داشت. این کارخانه تعطیلی بود و دو سه تا شگهبان داشت. من یک چوانی را پیدا کردم توی شرکت شماجی، در آستان تحصیل کرده بود. پسیار زرشک بود. خیلی واقعاً زرشک بود. پیش گفتمن که تو خاسیت این است که زرشگی. من میخواهم ترا پیشمن رئیس امور اجتماعی شرکت شماجی. گفت رئیس امور اجتماعی چه کاری است؟ گفتمن یک کار خیلی مهمی است ولی یک کار خیلی بی معنی است. پرایش توضیح دادم که تو مرکز کارت میشود این کارخانه. من هرکه را پیرون کردم می فرمیم پهلوی تو. خوب، تو یک کارخانه‌ای داری که کار نمیکند. یک عالم هم آدم پیکار داری. منهم کار از تو نمی خواهم. من می خواهم این کارخانه را اصلاحش پیشمن. آدمش را می فرمیم آشنا، حقوقش را هم میدهم. پقیه‌اش پاتو است. تو وقتی میروی رئیس این اداره میشوی یک مقداری آدم داری. (Man Power) داری. یک مقدار هم حقوق اینهاست که من میدهم پتو که سرمه بدهی به اینها. تازه توی اینها علاوه بر کارگر، کارمند اداره هم هست، حسابدار هم هست. آنجاما ما می خواهیم زیادی ها را پیرون کنیم. تو باید یک اداره درست کنی و اینها را پیچرخانی. و از این نیروی انسانی و این پولی که حقوق اینهاست و من سر ماه پتو میدهم و میشود هزار تومان، بدون اینکه کسی را پیرون کنی، هر زرشگی که داری و په عقلت میرسد پیکار پیبری که از این استفاده پیبری. خوب، وقتی په یک آدمی اینشه پول پدهند، اینشه نیروی انسانی، یک کارهای تو میتوانی پیشمن. من نمی توانم. برو یک کارهای بسکن. هر کاری که دلت میخواهد پیشمن. اینها دیگر سراغ من نیایند و با من کاری نداشته باشند و پتدربیج هم اینها از بین پرورند. هیچوقت پرگشید، طوری پشود که در چیز کوچک شدن باشند. من هر ماه پیشمن که یک خورده، دو تامان کم شدند. گفت بله من این کار را میکنم. و او هم این کاره بود. خوب (Problem) من حل شد. برای اینکه من هرکه را نمی خواستم به رئیس کارخانه می گفتمن پیویس پیش با همین حقوقی که الان می گیری بدون اینکه پیشمن کم بشود به اداره امور اجتماعی کارخانه پرنچکوپی، منتقل میشوی. این را په دست آن پیارو. حقوقش را سر ماه پیشست په به رئیس پیش بدهد. تو به آن کار نداشته باش. این کارخانه درست شد.

سؤال : او چه کار میکرد پا این کارگر؟

آقای مهندس نیازمند : کارخانه ما اصلاح شد. (Efficiency) رفت بالا. حسابداری اش هم صفتی بود. روز پرور معلوم بود که این دارد روی منفعت میرود. ما خوش و خوشحال رفتیم. حالا من هر وقت می رفتمن بازدید، می رفتمن سراغ این پارو پیشمن چه کار دارد میکند. رفتمن دیدم اولین کاری که این کرده این است که، چون یک عدد کارمند هم داشت، گفته تمام اینها سر وقت پاییتی بیایند، مثلًا "سر ساعت ۸ که اداره باز میشود پاییتی بیایند توی کارخانه. هرکه دیگر پیاید آشروع پیش حقوق نمیدهم. این موجب شد. که سر ساعت ۸ این درب را می بندد و یک پیچ تا، ده تا، که نمایند آشروع حقوق ندارند. خوب، این یک خورده صرفه چوی است. حالا می آمدند آن تو. اینها کاری نداشتند، می شستند. اینها را همینطور می نشاند آنجا تا ساعت مثلًا "۶ بعد از ظهر که اداره تعطیل میشد درب را باز می کرد می گفت پروردید. اینها هم هیچ حرف نمی توانستند پیشمند. برای اینکه حقوقشان را که می گرفتند، اصولاً هم تنبیل پودند و پنهان دلیل اخراجشان کرده بودیم. این است که دیگر حالا بکلی تنبیل، کار هم نمیکردند. ولی خوب این تنبیلی، که اصلًا آدم کار نداشته باشد، یک رجز رویی است که خود آدم

فرار میکند از دست این. عین زندان میگاند که صبح پیکی پرورد زندان ساعت ۶ پیروش کنند. این اولین لمی که زد این بود. و خوب، این صرفه چوئی هم داشت، برای اینکه یک روزهای اینها شمی آمدند یا دیر می آمدند. دوم این بود که رفت به شهرداری. آخر میدید که اینها بیکارند پهتر است یک کاری پکنند. من هم پوش زور می آوردم که اقلاد" یک کاری پسکن، به شهرداری گفته بود آقاجان من میخواهم این شهر را تمیز پکنم. اگر چارو تو همن پدهم، آدمش را من میدهم حقوق هم، پول آزاد، شمی خواهم. این شهر شاهی را کردند مثل دسته گل. اینها همه را می فرستاد. پیکیشان را میکرد رئیس، ه تا ه تاشان را میکرد عمله که هرونند خیابان فلان را چاروب کنند، منکاریش را هردارند، علهایش را پکنند، تمیزش کنند. آنجا منگچیش خراب شده درست کنند. آقا این شهر را تر و تمیز کردند. این یک چیزی بود که چلب توجه دمه را کرد. این کارگران هم پدشان نیامده بود، یک عدهشان از این کار، اقلاد" او زندان درآمدند، میروند پیرون و پیخورده پهتر. بعد آمد همن گفت که آقا یک خورده همن پول پاده، من می خواهم اینها را وادارم ساختمان پکند، برای کارگرهای کارخانه خانه پسمازند. گفتم چی میخواهی؟ گفت خاک دارم آنجا، اینها را وامیدارم خشت پزند، دیوارهای کلفت خشتش را پیروزد بالا. شمیدائیم، شیروانی کوب توی اینها هست که یک خورده پلندند. همه این کارها را خودم میکنم. تو یک ملداری تیز بمن پده که من پریزم سقفها را پُر کشند، یک داده شیروانی هم همن پده، برای هرخانه یک داده شیروانی همن پده. گفتم خیلی خوب، رفت خودش نقشه‌های خیلی ماده کشید. آنجا ما زمین زیاد داشتیم، در درمتر شدهم، ۱۵۰ ساختمان این مرد کرد. و ما ۱۵۰ تا شیروانی پوش دادیم. بعد در طی این کار شد آدم خیلی سختگیری، مخصوصاً" برای اینکه اینها را فراری پدمد، که مسر ساعت پیاپیند سر ساعت پرورد، خیلی ازشان کار میکشید. یک عده شان اینها پیغمرد پوئند. اینها شروع کردن به شق از شق زدن غُرغُر زدن که آقا ما شمی توافیم کار کشیم. این پار منکری است ما آجر شمی توافیم پیغمربیم از دیوار بالا. این آمد پس از مشورت اجازه داد که هرگزی که میخواهد استعفا پدمد پرورد و پجاش ما پیغمرش را استخدام می کشیم که جوان است. خیلی از این پیغمدها، یعنی تقریباً" همهشان، رفتند په خوشحالی این که حالا پسر ما که بیکار است پرورد کار پکند. منتهی پسره کی بود؟ یک چوان، ۲۰۲۲، ۲۰ ساله بود، گردن کلفت. اولاً" کار میکرد و والعا" ساختمان پلد بود و میکرد و یاد می کرفت و فلان. ثانیاً" تا وقتی یکی دو تا ساختمان میکرد، می گذاشت در میرفت. برای اینکه پیرون پیشتر پول گیرمش میآمد. سوم اینکه....

## سوال : درحقیقت یک برنامه تعليمات شد؟

آقای مهندس نیازمند : مثل تعليمات شد و این میآمد آنجا خوب میدید که دارند کار می کنند اینرا می گذاشتند... چه دلت میخواهد؟ میخواهم کچکاری یاد بگیرم. خوب این استاد کچکاری است. کچکاری پکنم، آنوقت ما به پیغمدها یک تعهد اخلاقی هم داشتیم، ولی به این پسره ما تعهد اخلاقی نداشتیم. آن مرد مثلاً" میگفت من از زمان رضا شاه اینجا کار کردم تا حالا. این که دیگر شمی گفت. ما هیچ ارتباطی، چیزی، با این نداشتیم. این فقط روزها میآمد پیخورده کار میکرد یک پولی میگرفت میرفت. دیگر ما هیچ ارتباط اخلاقی و چیزی هم با این نداشتیم. پایاوه هم خوشحال بود که پسره بیکار بود این پیغمبر کار میکرد، حالا پیغمبر استراحت پکند پسر چوان پرورد کار پکشد. پسره هم بعد از ۵ ماه میگفت آقا خدا حافظ. من اینجا برای تو عملگی کشم دو تونان میله‌ی پیرون همن ۵ تونان میدهند.

ما می گفتیم پرسو. پسونیس اینجا تو حرفی نداری پرسو. این چوری، این کارگرها را در ظرف دو سه سال ما منحل کردیم. اصلًا آپ شدید رفتند. تمام این کارگرها زیادی پوهین آشنا. منتظری یک صهر و تحمل میخواهد، دو سه سال، بیوش بیوش. یک آدم ذره‌گی هم میخواهد مثل آن پسره که بهمین طور منطقی اینها را بیوش بیوش از بین پیرد. سر این کار البته اعتصاب هم کردند. پُرُدیم کارخانه پهشهه. پهشهه چون این پسره نبود و این کارخانه پرچمکوبی را هم نداشتیم، یک عده همایچا شوی همان کارخانه گفتند آنور پایستند پیکار. و آنها اعتصاب کردند. پس کُرفتاریها پیدا شد و اینها خوشبختانه آقای شریف، امامی خوب صفت را می فهمید. چون خودش توانی صفت پیزیرگ شده بود. خودش شاگرد مدرسه صفتی بود و خیلی پشتیبانی کرد. کار په دربار و شاه و ایشنا کشید، شکایت کردند از ما و ما را می خواستند پیرون کشند و فلان و اینها او، خوب، رفت و دفاع کرد و شکاشت این کارخانه اصلاح شد. و پهراه اینکه اگر خراب میشد دیگر خراب میشد پهراه میشه. و شکاشت و این کارخانه اصلاح شد. و آنوقت همان سال اولی که من مدیرعامل بودم، وقتی که پیلان را پستند، پیلان شرکت را پستند، منعنه کرد. این اولین سالی بود که این شرکت منعنه کرد و بعد هم افتاد توانی منعنه تا چندین سال همینطور.

سوال : این پرثامه یعنی درحقیقت زدن کارگران زیادی پسدا" در جهات دیگر هم اعمال شد؟

آقای مهندس نیازمند : پالاپردن پروداکتیویتی ( Productivity ). خوب بعضی ها پله. بهطور غیرمستقیم کارخانجات خصوصی هم دیدند، این عمل شد. در آن کارخانه شماچی دولتی که ما عملش کرده بودیم. ولی خوب، عده دیگری هم دیدند. شمیداهم، اینکه خیلی زیاد افراد دیده باشند و اثر داشته باشد شمیداهم. ولی در همان تأثیه‌ای که ما بودیم خیلی موثر بود.

سوال : دنبال پرثامه‌ای خود وزارت صنایع و اقتصاد نبود؟

آقای مهندس نیازمند : نه، نه، آنچوری شد، پهراه اینکه شریف امامی رفت. توجه می کنید؟ شریف امامی بعد دیگر رفت، آخر این قنه رفت. و فقط قدرت شریف امامی بود که نگه داشت این پرثامه را.

سوال : توانی سازمان پرثامه چی؟ ضمین پرثامه ریزی که پهراه گسترش اقتصادی می کردند ( Production ) چژوش بود؟

آقای مهندس نیازمند : چرا، چرا، این آخراها هی گفتند. همیشه توانی اصول پرثامه ریزی پالا پردن ( Productivity ) بود. ولی همیغ آن داخلش. یک اداره هم داشتند، اداره درست کردند. اداره، پالا پردن ( Productivity )، پهراه وری. تا کارمند داشت مکس هوا میکردند. پالا پردن پهروزی را سازمان مدیریت پجهده گرفت. تمام کارخانجات خصوصی هر جا که آمدند و خواستند، البته ما پول ازشان می گرفتیم، همچنان نبود، می رفتیم یادشان می دادیم و پول هم ازشان می گرفتیم. و سازمان مدیریت صفتی خودش خرج خودش را در میآورد و از دولت پول نمی گرفت.

سوال : آنوقت شما بعد از آن رفتید سازمان گسترش صنایع ایران؟

آقای مهندس نیازمند : و پس از هم رفتم وزارت اقتصاد، معاون وزارت اقتصاد. حالا ما معاون نشده بودیم هنوز. اینها که گذشت یک روزی عالیخانی.

سوال : همان ابتداء وزارت شی؟

آقای مهندس نیازمند : نه خیر، چند ماه پیش، یک روزی عالیخانی شد وزیر. من حالا مدیریت صنعتی بودم ، عالیخانی شد وزیر. وزراء معمول بود که، وقتی که روز اول می آمدند اداره، همه را جمیع پکشند. مدیران را جمیع کشند و معاونین را همامشان یک حرفي پیشند و پس از شرکت خودشان را راجع به کارکردن و فرز کارکردن در آتیه پیگویند و از آنروز پس شروع کشند به کار کردن. وقتیکه عالیخانی آمد وزیر شد چهار وزارت خانه را توأم کردند یعنی وزارت صنایع و معادن، وزارت بازارگانی، گیرکات را توأم کردند تازه اقتصاد هم نداشتیم، اصل " میچوقد و وزارت اقتصاد ما نداشتیم، اقتصاد هم درست کردند. این چهار تا را توأم کردند.

سوال : قسمه این کار چه بود؟

آقای مهندس نیازمند : حالا برایتان میگویم خیلی مهم بود.

سوال : آنوقت پس عکس این کار را کردند؟

آقای مهندس نیازمند : پسیار بد شد، پسیار بد کار اولی که کردند خیلی بهتر بود.

سوال : یعنی همه را توأم کردند؟

آقای مهندس نیازمند : توأم کردن بهتر شد وقتی که بهمین زدید بهتر شد.

سوال : یک حالت ( Centralization ) داشتند.

آقای مهندس نیازمند : پله، نه ( Coordination ) پیگوئید نه ( Centralization ) همچین لغت بدی شده این روزها ( Coordination ) بهتر است.

سوال : پله، پله،

آقای مهندس نیازمند : حالا به آنجا می رسیم، روز اولی که این آقای عالیخانی آمد ما شگاه کردیم دیدیم که خوب ما همه آنجا بودیم آدمهای با ساختهای بودیم .

سوال : این جوانتر از شما بود؟

آقای مهندس نیازمند : خیلی جوانتر بود.

سوال : خوب چطور می‌کرد که ایشان یک همچین وزارت مهندسی به ایشان داده.

آقای مهندس نیازمند : نمیداشم، من نمی‌شناختم عالیخانی را، ولی شنیدم که ایشان در فرائسه درین میخواسته آنجا شاگرد اول شده بناشده آریامهر گرفته، نمیداشم. این چوری چلپ توجه کرده.

سوال : آنوقت مستقیم آمده بود وزارتخاره؟

آقای مهندس نیازمند : نه، رفته بود یک کارهای، مشاغل دیگری، داشت. مثل ایشکه اول سازمان امنیت او را برد بود کارشناس خلیج فارس شده بود، کارشناس اقتصادی در خلیج فارس. چون مثل اینکه در دوران تحصیلش ترش را درباره آنجا نوشته بود یا رفته بود. خلاصه یک ارتباطی داشت با مسائل اقتصادی خلیج فارس. آن موقع هم سازمان امنیت می‌خواست که در خلیج فارس ثغوز پیدا کند و این شیوه، این چیزها را، پیک ترتیبی ها ایران متحد پکند از راه اقتصادی. یک اداره باز کرده بود و ایشان رئیس اداره اقتصادی یک همچین چیزی شده بود. دقیقاً "الهته نمیداشم". بعد از آن در اماق بازارگانی. ایشان شده بود مدیر یک کاری در اماق بازارگانی. از آنجا یک مرتبه آمدند وزیر، آنهاش را من نمیداشم چطور شد. ما فقط آنجا بودیم یکروزی گفتند که آقای عالیخانی، ما آمدیم دیدیم یک جوان خیلی خوش هیکل و خوش قد و قواره و قشنگ. اینهاش مهم نبود. خیلی جوان که باعث تعجب ما شد. ما تا حالا همیشه خیلی سن مان از وزیرها کمتر بود حالا دیدیم که از وزیر خیلی سن مان زیادتر است. وقتی که حرف زد من دیدم هر کلی آپروچ ( Approach ) او شیبت په مسائل پا دیگران متفاوت است.

سوال : به چه صورتی؟ می‌شود توضیح بفرمایید؟

آقای مهندس نیازمند : دید همیار وسیع داشت. هیچکدام از این وزراء که ما باشان اینهمه کار کردم، ۲۷ و ۲۸ سال من ها تمام وزراء و نخست وزیران کار کردم، هیچکدامشان دیدی په این وسیع شداستند.

سوال : یعنی Longterm می دیدید؟

آقای مهندس نیازمند : Longterm و هم عرضی زیاد میدید و هم ملوی. آنکه میدید هم طولیش خوب بود و هم عرضیش. البته اولین مدیری که چلب توجه مرا کرده بود اپتهاج بود آنطوری که گفتم، و اولین وزیری که چلب توجه مرا کرده بود شریف امامی بود پنهان‌قدرتش نه په خاطر دیدش، عالیخانی خیلی چلب نظر مرا کرد پنهان‌درس دیدش. و دیدم که این همان دیدی است که هی در مدیریت میگویند این چوری پیشینید. و این اولین کسی است که این حرفها را پمن می‌زند.

سوال : مثلاً "چه می گفتند دقیق به شما؟

آقای مهندس نیازمند : مطلب را یک چیز کوچک ریز نمی دید. مطلب را یک چیزی در سطح کشور می دید، از بالا می دید، همه را پادم می دید، یک گوش را نمی دید یکی دیگر را نبیند.

سوال : توسعه بصورت کامل با تمام جوابش ؟

آقای مهندس نیازمند : مثلاً "یک کارخانه گذاشتن در یک چاچی را نمی دید. توجه می کنید؟ این ایmpact ( Impact ) را در مه می دید. و اصلاً" همه کشور و اقتصادش را می دید. اینهم توییش پود. حالا می خواست ببیند که این چه چوری گنجایشه می شود در کل. یک توتال آپروچ ( Total Approach ) داشت همیشه که هیچ کدام از این وزرا، نداشتند. پعدما من ندیدم در هیچ کدام اشان. پهتر بود که سازمان پردازه را میدادند به دست عالیخانی نه وزارت اقتصاد را. و باز چه خوب شد که این صنایع و بازارگانی و گمرکات اینها را دادند به وزارت اقتصاد. و او توائیت تمام فعالیتهای اینها را. چون پهنه ارتباط داشت، یک تعیین گمرکات در صنایع اثر می گذاشت، یک تصمیم اقتصادی در صنایع و صنایع در بازارگانی و بازارگانی در اقتصاد و اینها همه. چون رئیسان یک قران سرمایه گزاری نمی کرد. پیلوریکه چندین ماه این فقط صنایع در شهابیت پدیدختی پود. یکنفر یک قران سرمایه گزاری نمی کرد. پیلوریکه چندین ماه این فقط کارش این پود که هرچه آدمی که از تاجر و دولتی، که یام است مثلاً خردجو را دوست داشت، مهدی سمیعی را دوست داشت، خداداد را دوست داشت، اینها را می گفت یک چیزهایی پلندند. از تاجر یک عده را دوست داشت، اینها را جمع می کرد می گفت آنها ما چه کار کنیم که مردم علاقه مند بی شود به سرمایه گزاری؟ در هرچه که دلشان می خواهد. فقط این را پمن پکوئید. هرای اینکه پهنه کسی می گوییم، پول دارد ولی اصل " حاضر نیست سرمایه گزاری پکند هی می خواهد واردات و صادرات پکند، از این کارها پکند. پول هم دارند، میلیونها دارند، نیاینند توی صنعت، اصل" ما چه کار کنیم؟ چندین ماه فقط وقتی این پود، ولی چون خوب میدید و بزرگ میدید بالاخره توائیت مجهز کند این نیرو را و پیشرفت بیندازد. آن چنان حرکتی انداشت که مملکت صنعتی شد.

سوال : چه کار کرد؟ پردازهای را که پیش گرفت هرای راه انداشتن چرخ صنعتی چه بود؟

آقای مهندس نیازمند: پردازه اش این پود، که اولاً "تا شیر این چهار تا وزارت خانه را در یک هدف که توسعه صنعتی مملکت پاشد فهمید. و داشت که اینها همه پاهم پایمیتی یک چیزی پکوئند و هر کدام اشان یک وظیفه ای دارند در این کار. مثلاً اگر ما بخواهیم صنایع را مثلاً رادیو سازی را پعنوان مثل، توسعه پدیدهیم و مردم را علاقه مند بکنیم که بپیارند در صنایع رادیو سازی سرمایه گزاری پکند باید اولاً گمرکات این مرده را اذیتش نکند. زیاد ازش گمرک نگیرند، از اجنبایی که باید وارد کند. خوب، یک دوران مثلاً موئثار دارد، بعد یک دورانی دارد که باید یکی یکی این موئثارها را پسازد، تمام ساخت بی شود. هر چیزی که قرار است بپیارند گمرک ازش شگیرند، یا یک گمرک خیلی ( Nominal ) کمی پسگیرند و هر چیزی را که باید بپیارند گمرکش را زیاد کنند. که شما می بینید که اگر بسازید گمرک نمی دید مواد اولیه اش را مجانی می آورید پبدون گمرک، اما اگر بخواهید واردش کنید پایمیتی یک عالم گمرک پدیدید.

این موجب این میشود که شما خودتان در خانه‌تان نشسته‌اید تعمیم پگیرید پسازید. پس این یک عملی است که گمرکات انجام میدهد و در شما ای که سرمایه گزارید موثر واقع میشود.

سوال : آیا سازمان پردازه که یک دفتر پژوهشی هم داشت موافقت میکردند خانه عالیخانی؟ چطوری کارهایشان را بازم انجام میدادند؟

آقای مهندس نیازمند : عالیخانی خوشبختانه قویتر از رو سام سازمان پردازه بود.

سوال : بعد از ابتهاج بود؟

آقای مهندس نیازمند : اصلاً ابتهاج نبود، ابتهاج دیگر پکلی رفته بود. چه خوب بود که حالا او نبود. والا اینها سرشاخ میشدند. این هر حرفی که داشت وقتی که میرفت آنجا آنها را قاتع میکرد خیلی راحت. به این دلیل، پژودی حتی رفتن و حرف زدن و بحث هم نبود. با تلفن می گفت من این را میخواهم، این کار را میخواهم بکنم، آنها همه مطیع بودند. حالا یا چیزی بود یا خداداد فرمانفرما بیان بود یا مهدی سمیعی بود اینها همه نه تنها دوستان این شده بودند، پنهان احترام می گذاشتند از لحاظ سعادش، و اعتقاد هم پنهان داشتند. بعد هم می دیدند که نتیجه عملیاتش خوب است. این است که هیچوقت جلویش نایستادند که تصادمی ایجاد نمودند.

سوال : دستگاه مملکتی چطوری یعنی نخست وزیر، اعلیحضرت، اینها هم پشتیش ایستاده بودند؟ یعنی مورد نظر و لطف بود؟

آقای مهندس نیازمند : یک دورانی علم نخست وزیر بود. علم او را اصلاً "شخصاً" خیلی دوست داشت و خودش آورده بود. حالا ارتباطشان چه بود که او را یکمتریه آورد وزیر کرد، من شمیداشم. بالاخره هر ارتباطی بود، آنوقت هم که وزیر بود این ارتباط خیلی دوستانه را باهم داشتند.

سوال : میگویند هویدا پاهاش یک حالت رقابت داشت و می ترسید نخست وزیر پشود.

آقای مهندس نیازمند : هویدا، ممکن است نه دلش این بوده باشد. ولی در ظاهر هیچوقت شهان نداد. تا این اواخر که عالیخانی از محبوبيت افتاد و استعنا داد، هویدا هیچوقت ظاهرا نکرد. حالا ممکن است یک چیزی باشد توی دل یک کمی. ولی ما ندیدیم در عمل که مثلاً یک چیزی نوشته باشد او پسکوید شخیز، یا هرچه می برد آنجا تصویب میشد. شاه هم خیلی دوستیش داشت در آن دوره. یک دوره دیگر کارش خراب شد.

سوال : ممکن است اجمالاً پژوهشی پچه دلیل بود که از محبوبيت افتاد؟ پردازه هایش بازتاب بدی پیدا کرد یا مسائل دیگری؟

آقای مهندس نیازمند : نه، نه، پردازه‌هایش هیچوقت بازتاب پدیده نکردند، هیچکدامشان نبودند. فقط یک اشکالی پیدا کرد. بازهم این را پیگویم که من دقیقاً تمیداشم، فقط تا آنچنانیکه من احسام می‌کنم و دیدم و ارتباذه با من داشت. چون ممکن است یک مسائل دیگری پوده که اصلاً ارتباط با ما نداشته باشد. من تقصیر این کاری را که میگوییم الان، من این را عامل عدم محبوپیتش میدانم. نمره یک این که خیلی محبوب شد که البته این کار خوبی نبود یعنی زیاده از حد محبوب شد.

سوال : بین کی ، بین مردم ، یا بین تجار ، بین ؟

آقای مهندس نیازمند : بین مردم ، بین همه ، بین تجار ، بین وکلا ، بین دوستان اداریش ، وزرا .

سوال : توی خود وزارت خانه؟

آقای مهندس نیازمند : توی وزارت خانه ، و وزارت خانه‌های دیگر هم پوش معتقد شدند و دوستش داشتند. معتقد حسود هم نبوده. چون یک خورده که خودتان را با یک کسی دیگر همراهی پیشینید آنوقت حسادت می‌کنید. ولی وقتی که طرف را بالاتر او خودتان پیشینید آنوقت دیگر معتقد میشود و دوستش هم دارید. در صورتی که ایشان یا همسن آنها بود، برای ایشانه بعد از عالیخانی دیگر همه وزراء همسن عالیخانی شدند، دیگر هیچکدام آن اختلاف بینه را اصاد نداشتند. من با خداداد فرماتفریان یا مجید مجیدی یک عالم اختلاف من دارم. من از آنها هفت ، هشت ده سال من ترم. ولی آنها دیگر پاهم با اختلاف دو، سه، سال یکجور بودند. و همه شان دوستشان داشتند و پوش هم اعتقاد داشتند و قبولش داشتند که پاسوادر از آنهاست و خوش فکر تر از آنهاست. این یک عامل پدی بود البته .

سوال : در مقابل مثبورتان مثل " هویدا و اعلیحضرت و ایشانست ؟

آقای مهندس نیازمند : بهله، بهله دیگر، بالآخره. و بعد این موقعيت عالیخانی موجب این شد که یک کمی زیاده از اندازه پنودش مغور و متکی پشود و فکر کند که این محبوپیت همیشه میماند. من فکر میکشم که بیادش رفت که این محبوپیت را خیلی راحت میشود ازش گرفت. و به دلیل این نوع طرز فکر شروع کرد پا بعضی از پردازه‌هایی که مورد سلیقه‌اش نبود مخالفت کرد. آن موقع این پردازه‌ها یا در سازمان پردازه مطرح میشد یا در هیئت وزراء مطرح میشد یا در شورای اقتصاد پهلوی اعلیحضرت. این شروع کرد پا بعضی از ( Approach ) ها، بعضی کارها بصورت اصولی مخالفت کردن .

سوال : یعنی در مقابل اعلیحضرت یا مقابل هویدا.

آقای مهندس نیازمند : با کیس ( Case ) نه با اعلیحضرت مخالف باشد. مثل " فرض کنید می‌خواستند فلان کار را پیشنهاد، فلان پول را فلانجا پردازد، فلان پردازه را تصویب‌پیشنهاد، مثل " فلان عمل را انجام پیشنهاد. چون این پیشنهادر شفافش در تمام اینها بود، در شورای سازمان پردازه بود، در هیئت وزیران و وزیر بود، در شورای اقتصاد هم که همه وزراء نبودند، یک هیئت کوچکتر بود، او عنو داشم بود. در هیئت های

اما، داشتگاهها بود. خوب دیگر، پااخره یک کیمی مطرح میشود. یک کسی اظهار عقیده میکند دیگر. شما یک وقت هست کیس همینطوری میاید همان دقیقه فکر می کنید که آیا این خوب است یا بد میگویند آره، یا نه. یک وقت هست که اصلاً شما خودتان یک چهتی دارید. دیگر اینقدر کار کرده اید که وارد شده اید اصلاً. چهت پیدا کرده اید. یک چیزهای را میگویند خوب یک چیزهای را میگویند بد. معلوم است. خوب و بد برای شما دیگر روش است. تا موقعیکه می ترسیم البتة نگاه می کنیم طرف چه میخواهد، حرف او را میزنیم. وقتی یک خورده قرص شدید، محکم شدید، اگر یادتان برود ممکن است حرف خودتان را پژئید: حالان فکر میکنم ایشان یادش رفت و حرفاها خودش را زد، مخالفت کرد با بعضی کارها. خیلی از کارهاش را من نمیدانم با کی مخالفت کرد. ولی می دیدم که بعضی از افراد پژوههای دارند، و یا بعضی از وزراء، پژوهه های دارند می پرسید که از این سه مرحله سازمان پژوهه، هیئت وزراء، شورای اقتصاد پژوهانند، آنجا با عالیخانی طرف میشوند میشود رد میشود، یا اقلای تغییر پیدا میکند، تعديل میشود. خوب اینها بیوش بیوش نه تنها در مقامات بالا پلکه در مقامات رده وزیر و اینها، خوب، حسادت تعديل به لجاجات میشود. خوب اینها را می دیدیم دیگر. چائیکه میروند می شینند یک کارهای میخواهد پکند. خودش هم میداند این کار را فلاکس که بالای سر او هست ناراحت خواهد شد. ولی می گفت که اصولش اینست و پایستی این کار را کرد.

سوال : آیا کار خاصی بود که موجب استعفایش شد یا بطورکلی . . .

آقای مهندس نیازمند : خوب، دیگر این در همه کارها این چوری شد. منتظر بعضی کارها را کمتر بعضیها اوقاتشان تلغی میشد بعضی کارهای دیگر خیلی بیشان برمیخورد و فلان اینها. یکی دو تا کیمس را من دیدم که شروعش در دوران حبوبیت او بود. یک عدد تقاضای کارخانه موئیز میکردند. ما هم پژوهه مان موئیز نبود. ما پژوهه مان ساخت بود. ما می گفتیم که خیلی خوب شما پژوهه مان ساختتان را پیاوید.

سوال : پنهانی این مسئله موئیز که بعد در ایران خیلی محبوب شد، این بعد از دوره عالیخانی بود؟ یعنی بعد که شروع کردند پشت سر هم، کارخانهای که ماشین و این چور چیزها را موئیز میکردند در ایران ؟

آقای مهندس نیازمند : نه، نه، من قبول شدارم این هوئی است که کردند.

سوال : اصل "اینلور شپود؟

آقای مهندس نیازمند : اینلور شپود. در زمان عالیخانی موضوع اینکه یک کسی بباید تقاضای یک کارخانه موئیزی پکند و قبول پشود اصل " شپود. اصل آن دفعه اول تا میامد میگفتی نه، برو. موئیز از زمان شریعت، امامی شروع شد.

سوال : مثلاً ایران ناسیونال و اینها پایه های . . .

سوال : یعنی ( Subcontract ) میدادند؟

آقای مهندس نیازمند : نه، نه، آن تولید کننده پرای خودش بود این میرفت از او و میخرید. پارچه های تو دوزیش را کارخانجات درست میکردند پرایش میآوردند. پرای اینکه ما گمرک پحمته بودیم روی پارچه های میدانست که اگر از خارج بیاورد پکشد روی اتومبیل گرانتر در میآمد. رفت با اینها قرارداد پست. آزاد بود با هر کسی .

سوال : شما در وزارت اقتصاد بودید معاون چه پخشی بودید؟

آقای مهندس نیازمند : من معاون صنایع و معادن بودم. یعنی همان وزارت صنایع و معادن قدیم. تمامش مال من بود. آن وقت یک قسمت اقتصادی بود که تو درست شده بود، دکتر محمد یگانه بود. یک وزارت پazarگانی بود که شده بود معاونت پazarگانی در زمان عالیخانی، که دکتر مدادات تهرانی بود. یکی هم گمرکات بود که قسمتی از وزارت دارایی بود، اداره کل گمرکات، که آن هم شده بود یک معاون وزارت اقتصاد. آنهم کیاپور رئیس بود.

سوال : غلامرضا کیاپور؟

آقای مهندس نیازمند : ما چهار تا، چهار تا، معاون عالیخانی بودیم و با خودش میشدیم پنج تا. البته یک معاون اداری هم داشت، دکتر احمد ضیائی، که میرفت کارهای مجلس، اداری و حسابداری اینها را میکرد. ولی ما پنج تا تمام بهرامها را می ریختیم باهم. روزهای پنجشنبه چله داشتیم، میتینگ داشتیم. هر کسی مال خودش را میآورد به آنها دیگر تلفیق میکرد. می گفت من این کار را می خواهم بکنم، حالا چون من این کار را می خواهم بکنم، تو بایمیتی این کار را بکنم، آن بایمیتی آن کار را بکند، این چوری. بعد تصویب می شد. آن کارهاییکه در اختیار وزارت خانه بود انجام میدادیم. آن کارهایی که در اختیار ما شیود و بایمیتی می رفتیم او یک دستگاههای دیگر، مثل هیئت وزراء، یا شورای اقتصادی اینها اجزا هستیم، آنها را عالیخانی میپردازیم و پرای ما آن کارها را میکرد، مجلس میرفت، قادون می خواست. میآوردند په میدادند. بعد ما هماینگ بودیم ( Coordinated ) پرای پazarگانی و اقتصاد و گمرکات و صنایع و معادن.

سوال : آنوقت رابطه وزارت اقتصاد با وزارت دارایی چطور بود؟ درحقیقت بودجه و اینها دست آموزگار بود و او میباشدست ۴۰۰۰

آقای مهندس نیازمند : بودجه دو قسمت بود. یکی یک قسمت از بودجه مرپوط به حقوق کارمندان بود که ما دعواهای شدایتیم .

سوال : سازمان اداری بود؟

آقای مهندس نیازمند : سازمان اداری اینها را یک درجه پندتی کرده بود و گذاشته بود در اختیار ما توی وزارت خانه، و آنها هم می رفتند حقوقشان را میدادند. یک مقدار پول هم بود برای عمران که آشنا هم بهم نمیدادند. ولی ما می خواستیم آن عمران بشهود. این بود که ما پیشنهاد می کردیم، آنهم با سازمان پردازه بود که بروز تصویب پکند. "مثلاً" ما می خواستیم فلان چاده اصلی یا فلان راه آهن ساخته شود، یا فلان سد در فلانجا زده بشود، پخاطر کارهای خودمان . می گفتیم این سد به این کار را می خورد. ما یک همچین پردازه داریم. این قسمت از مملکت را توسعه میدهد، توی این ناحیه این صنعت ماست، این بازرگانی ماست، این فلان و این است. تو هم پس این راه را، این برق را پوشش و این سد را پسگذار.

سوال : آنوقت شما، توی کارهای شورای عالی اقتصاد هم دست داشتید یا فقط عالیخانی آنجا میرفت ؟

آقای مهندس نیازمند : کار شورای عالی اقتصاد، "اصلاً" مال عالیخانی بود. یعنی خود وزیر. بعضی موقعها اگر وزیر نبود در مسافرت بود، ممکن بود که یکی از ما چهار تائی را که آن کیس پیشتر به او ارتباط داشت صدا کنند برای آن کار.

سوال : یعنی شما خودتان بودید در چلست ؟

آقای مهندس نیازمند : در چلسه، شورای اقتصاد مواردی بود که کار صنعت یا معدن بود.

سوال : آنوقت در آنجا که خود اعلیحضرت تشریف داشتند تا چه اندازه‌ای ایشان اعمال ثغوز میکردند روی پردازه ریئوی که پیششان می بردید. آیا فقط گوش میدادید یا بطور اصلی تأثیر می گذاشتند روی پردازه‌هایی که شما مطرح می کردید؟

آقای مهندس نیازمند : آن چند دفعه‌ای که من رفتم. راجع به بقیه مواردش من نمیداشم. چون من شنیدم که در رشته‌های مختلف میزان دخالت شخصی ایشان متفاوت بود. "مثلاً" وقتی که موضوع ارتش می‌آمد ایشان خودشان صاحب نظر بود برای اینکه "اصلاً" حال خودش رئیس ارتش بود، میدانید.

سوال : "مثلاً" علاقه شخصی داشتند؟

آقای مهندس نیازمند : هم علاقه شخصی بود و هم خودش رئیس بود آخر. "مثلاً" این رئیس سازمان پردازه است، آن رئیس وزارت اقتصاد است، فلان و اینها. او خودش رئیس ارتش بود. آن کیس مال خودش بود. خوب یک خوده فرق میکند دیگر. خوب، وارد تر هم بود. عالیخانی چه میدانست که توب و فلان و میلاره فلان اینها چه هست؟ موضوعات سیاسی وزارت خارجه که "اصلاً" مطرح نمیشد در شورای اقتصاد، ایشان بودند با وزیر خارجه. می‌آمد روی مطالب دیگر. روی مطالب دیگر پاز اعلیحضرت یک چهت هائی در ذهنش داشت به آنها که میرمیبد البته اظهار علیه میکرد. چه بسا یک خوده هم پالشاری میکرد. ولی یک مطالب دیگر بود که می گذاشت اینهایی که اینجا هستند پوششند مثل یک رئیس چلسه عمل میکرد و نتیجه گیری میکرد از همین ها.

سوال : می خواستم پدایش که آیا ایشان بهلور کلی چذب هم میکرد نظرات شما را ؟ و نظرات اقتصادی که ایشان داشتند برای مملکت همیشه پیش ساخته نبود؟ خیلی چیزها را شما فرض کنید بیشان می گفتید؟ یا خود آموزشی بود...؟

آقای مهندس نیازمند : بیشتر این بود که ایشان کوش میدادند. من تمدداشم که آیا ایشان پیش از آنکه پیاوند توی آن جلسه یک آمادگی، ( Briefing ) می گرفتند او کسی یا نه. تمدداشم. کسی هم نبود که ( Briefing ) پرده آن دور و ورها. همین وزرا، بودند. حالا تمدداشم. بهله خودشان یک سیستم ( Briefing ) داشتند. ولی در اکثر موارد وارد بودند. و این از آنجا ناشی میشد که یکی از خواصی که اعلیحضرت داشت. محمد رضا شاه، البته تا ۵۰، ۶ سال قبل از انقلاب، نه همیشه، نه تا آخر، حافظه فوق العاده زیادشان بود. اگر یکی چیزی را می گفت، زود بیاش میآمد. من مثلًا درصد هم یاد نمی ماند. ولی ایشان بیاش میماند. خصوصاً چیزهای پژوهشی بیاش بود مثلًا عدد، درصد، این چیزها بیاش میماند. من اصلاً میچوقت نتوانستم عدد، درصد، این چیزها بیامد. ایشان تا مثلًا می گفتند، میدانست که چیزیت ایران چند درصدش در دفاتر وندگی می کشند، چند درصدش در شهرها، چند درصد در صنایع چند درصد در کشاورزی. میدانید اینها همه را داشت. حالا البته پیکیش را این گفته بود پیکیش را آن یکی رپرت خواسته بود. ولی این آمده بود. ولی آقای وزیر کشور که میرفت آنجا این را بله نبود. میدانید اصلاً یک عدم تعادلی ایجاد میشد.

سوال : پس یک مقداری از این حالتی که وزراء حس میکردند پخاطر...؟

آقای مهندس نیازمند : برای ایشکه میرفت آنجا میدید این بارو از خودش بهتر بله است. آنوقت ایشان در شغلشان ۲۰ سال سابقه خدمت داشت. خوب وزیر دو سال یا چهار سال و هر وزیری که میآمد این ۲۰ سال سابقه خدمت داشت دیگر، اصولاً " هم که حافظه اش بیشتر بود مرد عامی هم نبود بالاخره تحصیلکرده بود. ( پایان شوار ۲ آ)

## شروع شوار ۲ ب

سوال : راجع به اعلیحضرت می فرمودید.

آقای مهندس نیازمند : اصولاً وقتی که کسی میرفت در آن چیزات شرکت میکرد خیلی طبیعی است تحت شفود سلطنت و شاه و این لقتهای رفتن در دربار، رفتن در آن اطاق نشستن، آن تشریفات، بیا و برو. این البته آدم را تحت شفود قرار میداد خواهی شخواهی. و این هم مریبوط به ایشان نیست هر چائی، هر پادشاهی که آدم پرورد سراغش بالاخره یک خورده آن اولش دست و پایش را کم میکند ( Nervous ) میشود و فلان اینها. پنهانه بیامد میاید، هازهم شاخ و هرگ میروم، یکی از همین چیزات اقتصاد که اتفاقاً من بودم یک آقای دیگری هم که آنهم باز وزیرش نبود آمده بود. خودش وزیر نبود. آمده بود یک چیزی را گزارش پرده. خوب پردازه را اول تشریفات می نوشت که این موضوعات مطرح است، اول این، دوم این، خوب اینها یکی مطرح میشد. بالاخره رسید به آن آقا. کار آن آقا مطرح شد. ایشان گفتند خیلی

خوب شما کارتان را پیگوئید. این آتا همینطور نگاه کرد. هی لبشن را تکان داد که این صدا باید پیرون و این صدا پیرون شیامد و شد که شد. خوب، اعلیحضرت مثلاً سه دقیقه‌ای، هی ها اینها حرف زد و هی چیز کرد هی دومرتبه این می خواست پیشند شد یا شد، شد، بعد گفت خیلی خوب این پیماند برای چلسه بعد، میدانید، خیلی هم طرف را خجالش شکرد. البته آب شد آن پیچاره. خوب این یک چیز طبیعی است. خوب، حالا او هم یک آدم تحسیلکرده‌ای بود پی. اع. دی. داشت، چندین سال در امریکا کار کرده بود درین خوانده بود. یک آدم همچین اشغالی نبود. این بود. دوم، پیشست سال ایشان در یک کاری تمرین داشتند. آنها دیگر هیچ‌کدام. سوم اینکه ایشان حافظه‌شان از همه اینها قویتر بود. فقط حافظه را من می‌گویم، چهارم اینکه همه چیز را او میداشت اینها همه یک چیز را می‌دانستند.

سوال : آن چواب دیگر را هم می داشت.

آقای مهندس نیازمند : آن چواب دیگر را هم می داشت. برای اینکه با آنها دیگر هم تماس داشت. و هر وقت که میرفت خیلی راحت می توانست دُم یارو را پیگیرد که آقا تو یک طرفه داری یکجا را نگاه می‌کنی. آخر آنja را نگاه نکردی، آنجا را فلان نکردی. این کار را هنگام خراب می‌شود، آنجا خراب می‌شود. فوری دومینیت ( Dominate ) می‌کرد کار را. خیلی طبیعی است. آن پیور شبود که شما تصور پکنید یکی باید پنهانیم، پیگوید من شاه هستم، تو هم خنده شو. من هرچه می‌گویم همین است. گوش می کشید؟

سوال : یعنی با منطق و استدلال یک کاری بود یا نبود.

آقای مهندس نیازمند : آره دیگر. حالا شما یک کارمند چیزی که دارید پلند می‌شود می‌آید پهلوی شما، توی همان جا شی که کار می کنید، شباهتم کجاست، اگر پنهانیم که یک چیز پیشخودی می‌گوید، می‌گوئید آقاجان این چوری نیست، برو این چوری بکن. دیگر این خیلی طبیعی است، او شمی تواند پلند شود پرورد پیرون پیگوید آقا این طرف دیکتاتور است. حالا دیکتاتوری از جاهای دیگر یک‌گوئید، من کاری ندارم آنها بمن ارتباطی ندارد. ولی در این رشته‌ای که ما داشتیم، هر وقت کاری داشتیم واقعاً منصفانه گوش می‌کردم. حالا من یکی دو تاییش را پرایستان می‌گویم، چون حرف ایشان آمد. من اولین دفعه‌ای که ایشان را دیدم در مدرسه بود. ما درس می خواندیم. ایشان آمدند سرکلاس آن مدرسه را بازدید کشند. رسیدند بمن. من داشتم یک تورپین، یک همچین چیزی بود، می کشیدم تخته رسم بود و فلان اینها. ایشان ایستادند گفتند خوب این تورپین چند اسب است؟ قدرتش چه هست؟ یک متدار سوالات فنی کردند من تعجب کردم. مگر تورپین خوانده این آقا بعده " هم گفت اسم شما چه هست؟ من هم گفتم رضا نیازمند. رفت. مشاه " یک دقیقه. دو دقیقه. این رفت. چندین سال پیش ما مهندس شدیم رفتیم کارخانه ونک. پیکروزی ایشان سرژه آمدند کارخانه ونک.

سوال : آن موقعی که در فرشگ پویید جوان بودند در حقیقت؟

آقای مهندس نیازمند : اصلًا" ولیعهد بودند، شاه نبودند. آمدند کارخانه ونک. بی خبر آمده بود. رئیس

کارخانه نبود. شمیداشم، رئیس کارخانه رفته بود کجا؟ فوری آمدند به ما گفتند آقا شاه آمده، ناچار شدیم که، ارشد بودم. پسrom شاه را ضبط و ربط کنم. پسrom نشاشان بدهم. ما رفتیم سلام کردیم، دست دادیم، فلان و اینها. فوری گفتند رضا تو اینجا کار میکنی؟ من بقداری تعجب کردم که داشتم دو تا شاخ در میآوردم. گفتم اگر ( Briefing ) پاشد چطور ممکن است اینها پدائند که مثلًا "من اینجا هستم و پنهش پکویشند این اسمش رضا است. و این آنها را تطبیق پکند. سلما" این Briefing نبوده در کار. و این همیتوور آمده این خاطره توی دهنش بوده. او آنجا بود که من تعجب کردم که ایشان چقدر حافظه دارد. بعد هم باز یکدفعه دیگر آمدند. دیگر رضا کاملًا "جا افتاد، توی ذهنمان". نیازمند چا نیفتاده بود. ولی خیلی عجیب است، نیازمند هیچوقت. همیشه می گفتند رضا، من شمیداشم، بلکه نیازمند یادشان بود شمی گفتند، می گفتند رضا، چندین وقت که کذشت، من معاون وزارت اقتصاد بودم. این سازمان گسترش را پنا بود یک مدیرعامل پرایش انتخاب کنند. اعلیحضرت گفته بودند به عالیخانی که خوب حالا که این درست شده پرسو یکی را پیار. ایشان هم لیست پردازد. عموماً هم پرای احترام یک لیست مثلًا پسچ و شش نفری می پردازد و می گفتند من اینها را فکر کردم، شما هر کدام را که ترجیح میدهید همان را بپیارم معرفی کشم. لیستها را شگاه میکنند پس میگوید ش خیر اینها خوب نیستند. این میاید می بینند که چرا این کار را کرد، میگوید شکنند که چوان میخواهد. میبرود یک لیست چوان درست میکنند. حالا هی میآمد پمن هم میگفت.

سوال : این پرای چه شغلی بود پیششید؟

آقای مهندس نیازمند : مدیرعامل سازمان گسترش. حالا من معاون وزارت اقتصاد بودم. بعد می پرس پهلویشنان میگوید که مثلًا "چوان می پرم. باز شگاه میکنند میگوید اینها که چوانند، پچه‌اید. یک عدد معن می پرس، ۵ و ۶ شفر هم. پاپا اینها که پیش شدند، پاطله شدند. بعد فکر میکنند شکنند این ارتضی میخواهد. یک دو سه تا ارتضی، فشی می پرسد. کار ارتضی نیست.

سوال : پدرد آنها شمی خورد؟

آقای مهندس نیازمند : کار آنها شمی خورد. من یک آدمی میخواهم صنعتی باشد. بعد میگوید آقاجان من شمیداشم شما کی را میخواهید. اگر کسی را در نظر دارید پسگویید. میگوید درازمند. من دیگر آنجا مشهور شدم به درازمند. ولی در دورانی که من مدیرعامل سازمان گسترش بودم، یک مرتبه ما با روسها قرارداد داشتیم، روسها لجاجت میکردند. که بعد در سازمان گسترش مفصل پرایتان میگوییم. ولی اینجا مهم است راجع به طوز تفکر ایشان. من گزارش دادم که آقا این روسها این را میگویند و من این را میگویم. حالا بعد از چندین مال روابط ایران و شوروی خوب شده. آن موقع روابط ایران و شوروی خیلی خوب شده بود. ما به آنها گاز میدادیم، آنها پما کارخانه ذوب آهن میدادند.

سوال : در زمان شما قرارداد پسته شد؟ ذوب آهن؟

آقای مهندس نیازمند : بله. حالا من سازمان گسترش بودم. گفتم حالا اینها آمدند یک کارخانه در اراک

دارند په میفرمودند. اینها ماشین آلاتشان را گران دارند پما میدهند، و نوشته کارخانه را هم که ساختند من پاهاش موافق نیستم. پا آن کشیدن موافق نیستم، میخواهم بهکویم اینش را عوض کنند. آنها هم میگویند ما اصلاً اختیار نداریم این تصویب شده است در سکو، حالا چه میگوئید؟ من به ایستم سرخورم یا نه؟ برای اینکه میتوانم پکار زیاد هم نیست. یعنی در مقابل ارزش را بله ایران و شوروی حالا این کارخانه مشلاً دو تا دیوارش آنور تر باشد این وتر پاشد هم نیست. من در تا چه حد په ایستم؟ مشلاً دو تا ماشین گرانتر بخریم آنهم هم نیست. برای اینکه ما داریم کاز میدهیم ما که پول نمیدهیم. من چقدر به ایستم؟ پمن پکوئید چقدر به ایستم. خیلی خوب یاد میآید که ایشان خیلی علاقه داشتند که روایط پا شوروی کوچکترین خدشه‌ای پیدا نکند. نوشته شد که شما وظیفه خودتان را انجام پدمید. کاملاً تا دقیقه آخر پایستید و هیچ فکر این کار را نکنید. شما کار خودتان را پکنید به اینکارها کاری نداشته باشید.

سوال : روی اصولتان پمانید.

آقای مهندس نیازمند : یک قدم عقب نیائید، و این موجب این شد که من ایستادم. البته واقعی اتفاق افتاد که پعداً پراپریتات میگوییم. خیلی سخت شده و فلان و اینها. ولی ایشان هم ایستادند. سر یکه چیزی بود که خیلی راحت می توائیستند پکوئند که نه آقا حالا ولش کنید. تازه شوروی به این عظمت که چندین سال ما را اذیت میکردند، بازی درمیآوردند، حالا آرام شدند اینها، شلوغ هم اینجا نمی کنند دیگر. کارخانه را حالا دو تا ماشین را میخواهد ده درصد گرانتر پهداد، آنهم ما که پول نمیدهیم کاز میدهیم. پنهش دیگر، اینقدر جیخ و داد شکن. یک چوری شرمش بکن پا اینها. اما این را نگفت. شکایت پایی دیگری ما داشتیم، باز این بین پنه و ایشان بود. نوشتم که آقا در فلان مورد... مشلاً یک آقائی که خیلی هم شرذیک بود به ایشان پند کرده بود که یک کاری را میخواست. می آمدند پیمان می گرفتند، قرارداد می گرفتند، مقاطعه کاری می گرفتند از اینها. پند کرده بود و یک چوری هم حرف میزد مثل اینکه دستور است مشلاً. من هم می خواستم ارزیابی کشم بپیش که این حالا دستور است؟ یا چقدر سفت است و چقدر شل است؟ من یک راه اختصاصی داشتم. آنجا آقای معینیان بود فوری تلفن میکرم. آنهم مردی بود واقعاً در وظایفش فوق العاده بود. می گفتم آقاجان فادکس که اینکه هم به آنچا شرذیک است آمده فلان حرف را میزند. پکوئید آقا من با این مخالفم حالا چه میگوئید؟ جواب آمد که ایشان بسیار پیخود کرده معینیان، پنهش پکوئید دیگر سراغ یارو شروع پنهش پند نکند. حالا همان آقا فرداش میرفت پند میکرد به یک وزارت خانه دیگر کارش را هم انجام میداد. حالا مشلاً می گفت این کار، این مقاطعه، این کشورات را پمن بده، آقا دو تا پنهش میدادند.

سوال : واکنش خود آن مدیر بود؟

آقای مهندس نیازمند : آن واکنش مدیر بود. برای اینکه حالا پس فردا از این آقا استفاده کند و آنچه ایک کاری دارد مشلاً فلان کند. من میخواهم با این وضع پکوئیم که ... من نمی خواهم هیچ دفاعی پکنم از محمد رضا شاه، محمد رضا شاه خیلی کارهای بدی هم کرد. او اخیرش هم نمیداشم اشتباہات بسیار زیاد کرد. مریض پود، اصلاد نمی توائیست دیگر کارش را اداره کند. ولی اگر پکوئند او تلفن میکردد، یا

دستور میداد، فلان کار را به فلانی پنهان کرد یا در قانون خرید فلان خلاف را انجام پنهان کرد. اینها اصلاً" یک عده پودند دهان هایشان باز بود که پیشنهاد که پیشنهاد خودشان اگر این کار را پنهان کرد او خوش میاید. خودشان این کار را می کردند.

سوال : من یک شکته‌ای است که میخواستم نظرستان را راجع پیش بپرسم. پیشنهاد که هم در مورد ابتهاج هیک صورتی و هم در مورد مجیدی اینها جفتشان یک حالت ( ScapeGoat ) پیدا کردند، وقتی پردازه‌های اشکال پیدا کرد. آخر این پردازه‌ها در حقیقت توی شورایعالی اقتصاد مطرح شده بود اعلیحضرت پنهان واقع بودند، تاکید کردند پنهان این افراد افتاد. "مشلا" در مورد ابتهاج یک تهمت های دیگری هم بود. ولی پنهانها کردند که خوب اشکالاتی پیش آمد آخر دوره هویدا. پخصوص همان شکته هایی که راجع به گلوگاه میگشتند، خوب این یک تضمیماتی بود که خود اعلیحضرت هم پیش واقع بودند. ولی درحقیقت همش سر دولت و پهلوی اعلم بسیار چیزی خراب شد. می خواستم پیشنهاد نظرستان در مورد این چور را بپنهان که بین وزراء و اعلیحضرت بود که پس از چطوری مسئولیت ...

آقای مهندس نیازمند : پله، من فکر میکشم که هرگز بخواهد در دوران محمد رضا شاه تحقیق پنهان این دوران را حتماً پایستی به سه دوره پلکی مختلف از هم تقسیم کند. یک دوره قبل از مصدق است که اصلاً" محمد رضا شاه یک محمد رضا شاه دیگری بود. حرفاپیش Approach مایش. اصلان" یک آدم دیگری بود. یک دورانی است از دوران مصدق تا اول بالا رفتن قیمت نفت. این یک شاه دیگری بود با یک اخلاق دیگر با یک رفتار دیگر با یک ملز بخورد دیگر اصلان" از زمین تا آسمان با آن پیکی ...

سوال : یعنی شما در پرخوردهای شخصیتان این محسوم بود؟

آقای مهندس نیازمند : کاملاً" محسوم بود.

سوال : از ایشکه چقدر گوش میدهند؟ چقدر؟

آقای مهندس نیازمند : منه اخلاق و رفتار، گوش دادن، گوش ندادن، نمیداشم، زور گفتن، زور نگفتن، دخالت کردن، دخالت نکردن. پلکی آن آقا قبل از مصدق و بعد از مصدق دو آدم مختلف بود. دوران سومش را پس از ایشکه پول نفت آمد و ریخت توی ایران پایستی شروع پیشنهاد نمایش رفت. این را هم اگر دو قسمتش پیشنهاد نیازی خیلی فشنگتر میشود. یکی تا روزیکه ایشان معرفی شدند، یعنی تا شش سال، چهار سال قبل از رفتن. یکی این چهار سال آخر هم اصلان" دورش را یک خوردده خط پیشنهاد. رویش هم پیشنهاد که اعلیحضرت معرفی بود، منه این کارهایش هم اشتباه بود. اصلان" کلهاش کار نمیکرد. درست شد؟ مثل یک آدم میمایند که سالم است بعد دیوانه میشود. حالا نمیگوییم خدا نکرده دیوانه. ولی او را بگذارید کشان. آن تائیرات مرضی که پیشنهاد تو میمیری و این هم هیچ راه چاره نداشته باشد. این را کرد یک آدم دیگر. یک تکه میمایند، آن وسط. از روزی که اعلیحضرت پولدار شد تا آن روزیکه ناخوش شد. یعنی مملکت پولدار شد او ناخوش شد. این دوره را هرچه می نویسید با سیاه پیشنهاد. آن دوره بعد از مصدق تا اول پولدار شدن پیشترین دوره ایران بود

برای پرثامه‌های عمرانی و از آین حرفها. آن دوره اولی پهترين دوره دموکراسی، اجتماعی، اینها بود. شاه خیلی دموکرات تر بود. خیلی کمتر کار داشت به کارها. دخالتها خیلی کم بود. هیئت وزرا، واقعاً "کارشان را میکردند، نخست وزیرها کار میکردند. مجلس دخالت داشت. بعد از مصدق مجلس پی قدرت شد، وزراء و شاه ماندند. شاه شد نخست وزیر، ایشان هم شدند معاویین وزارت‌خانه ها. آنوقت، بعد، آن دوره پول، دوره فساد، دزدی، چپاول کردن است. آن دوره آخر هم دوره مریضی ناخوشی و هرج و مرج و اصلاً "تصمیمات عوضی. حالا ایشکه میگوئید فلا فی چیزی مثلًا" پکشش افتاد این پریودهاست (Period) که میگذرد. یک خوردن مال این آقا، مال آن ور خط است. یک خورده مال این ور خط است. آنوقت حالا یک گرفتاری را گردن ایشان می‌اندازند. این میگوید تقصیر من نبود تقصیر او بود، دست او بیداد، این چوری است.

سوال : مقداری راجع به سازمان گسترش شومازی پفرمائید. آن موقعیکه وزارت اقتصاد پودید اهدافش چه بوده است؟

آقای مهندس نیازمند : این اوخر وزارت اقتصاد که من بودم آنجا، چهار سال آنجا بودم، صنایع پخش خصوصی توسعه پیدا کرد، کارخانه اتوبیل سازی، کارخانه رادیو سازی، تلویزیون سازی، الیاف مصنوعی.

سوال : شما یک سیاستهای خاصی را دنبال میکردید؟

آقای مهندس نیازمند : سیاستهای خاصی را دنبال می‌کردیم پس از این کار. خیلی هم منظم بود. عالیخانی خالا بود. عالیخانی خوب، عالیخانی اول کار، سر کار بود. همه خیلی منظم پسرعت هم پیشرفت میکرد (Rate of Growth) صنعتی ما بالای ۱۵ درصد بود که اصلًا در چیز... .

سوال : مشکلات پا پیدا کردن کارگرها و تعلیم کارگرها، اینها.

آقای مهندس نیازمند : همه، این مشکلات هم پس از این کار، پیدا شد البته. برای ایشکه آن بقیه نیازمند همراه ما. وزارت کار نیامد، وزارت آموزش و پرورش نیامد همراه ما. وزارت دادگستری نیامد، وزارت فرهنگ نیامد. سازمان پرثامه نیامد. بیداید، مثل این میماید که شما در یک مسابقاتی همه با هم میدویید پس یک وقت می‌بینید که دیگر هیچکس شیست. آقا ما رسیدیم په خدمت؟ شرمیدیم؟ اصلًا چطور شده؟ دیگر اصلًا هیچکسی شیست.

سوال : آنوقت اعلیحضرت سعی شمیکردن فشار پیاورند روی آن وزارت‌خانه‌ها که همکاری پیشنهاد پا شباء؟

آقای مهندس نیازمند : آن وزارت‌خانه‌ها اغلب شان شاینده در شورای اقتصاد شدند اصلًا. وزارت فرهنگ و آموزش، علوم، اینها اصلًا آنچا مشارکت نمیکردند.

سوال : لازمه‌اش شاید این بود که باید کابیته را میدادند دست یک کمی در حقیقت مثل عالیخانی که تمام

وزارت‌خانه‌ها را ...

آقای مهندس نیازمند : نمیداشم، حالا عالیخانی نخست وزیر میشد، فحست وزیر خوبی میشد یا نه؟ حالا بیع معلوم نیست که یک کسی در یک پستی خوب است در آن یکی پست هم خوب پاشد. ولی آن را که میداشم این است که آن وزارت‌خانه‌ها خیلی حاشش خراب بود. یعنی "اقعاً" عقب افتادند. در این مسابقه، آنها بهکلی عقب افتاده بودند. وزارت آموزش و پرورش لشگ بود. وزارت علوم لشگ بود. وزارت راه لشگ بود. وزارت دادگستری لشگ بود، خیلی حاشش خراب بود.

سوال : پس از شطر مدیریت داخلیشان ؟

آقای مهندس نیازمند : مدیریت داخلیشان، پرشامه‌شان، هیچ چیزشان بهبیع دیگر نمی‌خورد. و آنها که این ور شسته بودند، پیشتر فکرشان متوجه یک چیزهایی بود، آنها را هم یواش بیواش، نه آنکه خود آن طرف هم عرضه نداشت، یادشان رفته بود. حالا پولها را می‌خواستند تقسیم پسند آن که نمی‌آمد مال خودش را پسگیرد. خوب، آنها هم چون گردشان کللت تر بود پولها را پسگرفتند. این است که پرشامه خودشان هی چلوتر می‌رفت، هی چلوتر می‌رفت. مثل یک بادکشکی که عوض آنکه بصورت گردی پرورد پلا یکطریش ترق می‌ترکد. اینهم این چور شده حالا آن کسی که پتواند آن پلا "نمی‌خواص" در آن زمانی که این غده پیدا شده بود، غده صنعتی، و رفت چلو، پیشند که این غده... آنرا نداشتم، فهمیدید؟ عالیخانی ممکن است وقتی که شروع کرد به چهت گرفتن و مخالفت کردن در یک چاهای و سفت ایستادن، که آخر می‌رس هم درب و داغان شد، این را می‌دید. نمیداشم، مطمئن نمی‌شم. ولی حالا که آدم پاهاش حرف می‌زند مثل آنکه این را می‌دید. من آن موقع خودم نمی‌دیدم.

سوال : ایشکه سازمانهای دیگر همراهان نیستند؟

آقای مهندس نیازمند : من نمی‌دیدم که در مملکت یک پخش، یک سکشن، (Section) دارد از آنها دیگر بطور خطرناک چلوتر می‌رفتند و آن سکشن من است، سکشن صنایع. میدانید؟ من آنرا نمیدیدم.

سوال : یعنی شما تاثیر علیهم اجتماعی می‌گذاشتید؟

آقای مهندس نیازمند : ما همه... یک مقدار زیادی از مایه‌یی که پیدا شد، و بعدش هم این بادکش ترکید، تقصیر ما بود. خوب ما چیکار می‌توانستیم پسکنیم؟ ما سرمان را انداخته بودیم پائین، داشتم کار خودم را خیلی خوب می‌کردم. پشتیبان ما هم خوب بود. هم عالیخانی، هم هیئت دولت، هم آن یکی و هم این یکی. خوب بود. ما کار خودمان را می‌کردیم. ما که گشایی نکرده بودیم. ما بالا سری نداشتم که بهنهم که این رفت. چه پسا عالیخانی میدید. ولی خوب وقتی او خواست چلویش را پسگیرد داغانش گردید. دیگر نتوانست مقاومت کند.

سوال : آن وقت توی سازمان صنایع گسترش نوسازی که بودید کارتان تشکیل صنایع جدید بود و یا

## بالاپردن ( Productivity )

آقای مهندس نیازمند : نه، با Productivity اینجا دیگر کاری نداشتیم. ما وقتی که در وزارت اقتصاد برنامه ریختیم مال پخش خصوصی بود. همانجا اینها که یکخورده رفتند چلو، یکخورده حالت صنعتی شدن در مملکت گرفته شد، ما متوجه شدیم که یک صنایع دیگری هست که سرمایه گزاران خصوصی با این راههایی که مداریم و تشویق هایی که ما می کنیم به آن علاقمند شخواهند شد و اگر هم پشوند بصلاح مملکت نیست.

سوال : مثل ذوب آهن ؟

آقای مهندس نیازمند : مثل ذوب آهن. و مبالغ دیگر هم تازه وقتی که این صنایع پیشرفت کردند ملیشان کردند. ما گفتیم که یک چائی باشد، اینها را هم درست کنیم. برای اینها بدون اینها، پقیه صنایع دیگر یک حدی میرود چلو باز هم می خواهند. خود شاه هم اول کسی بود که متوجه این شد و خودش دستور داد به عالیخانی که آقا ما یک دستگاهی میخواهیم که اینکوشه صنایع را که ما از کاتکوری (Category) پخش خصوصی در میاوریم و می گوییم مال دولت، یا حتی مال دولت و خصوصی با مشارکت هم، یک کمی باشد که این کار را انجام پدمد. و او گفته بود به عالیخانی که من شنیده‌ام چنین دستگاهی در ایتالیا هست و یک مؤسسه‌ای است بنام "ایسری" (Industrial Rehabilitation Institute) یک همچین چیزی. و آن موقع ایتالیا هم مملکتی بود که هر هفته‌ای یک نخست وزیر عوض میکرد و توی این وضع سیاسی عجیب و غریب این توافته بود برای خودش خارج از این سیاستهای روزمره دولتی زندگیش را پسند و کارش را پسند وظیفه‌اش را انجام پدمد. پرویز پیغمبری که این چه هست. که من مامور شدم از طرف وزارت اقتصاد، که گفتند اعلیحضرت گفتند یک همچین چیزی است، تو پرو ایتالیا پیشین این چه هست. ما رفتیم سران "ایسری". گفتیم آقا ما آمدیم، تو چه هستی؟ آنها پسما گفتند که ما یک دستگاهی هستیم دولتی. پول ما مال دولت است. با تصویب‌نامه مجلس ما پس وجود آمدیم ولی ما دولت نیستیم. ما تابع هیچکدام از مقررات دولتی و تبعه سیاست دولت نیستیم. سوابق‌نامه‌ها می آمدند، که می‌توانند اینها را می‌گفت آنها پسما کاری ندارند. ما از لحاظ صنعتی کار خودمان را برای خودمان پرشامه ریزی میکنیم. خودمان میرویم چلو. ولی آن هم سازمان پرشامه بود و هم سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران، دو تاییش شده بود "ایسری". هر دو کار را میکردند، راه آهن می ساختند مثلاً، مس می ساختند. ما آمدیم این را گزارش دادیم که آقا یک همچین دستگاهی است این چوری درست شده. هم کار سازمان پرشامه را میکنند هم آن کاری که شما میگویید هر دو کار را میکنند. بعد توی مطالعه من فهمیدم در افریقای چنینی هم یک دستگاهی هست به نام Industrial development Corporation (I.D.C). گفتند آن را هم پرو پیغیم. ما آنچا هم رفتیم، دیدیم. باز آمدیم گزارش دادیم. بعد خودم باز فهمیدم در هندوستان هم هست (I.D.C). رفتیم آنچا را هم دیدیم گزارش دادیم. شاه گفت همین را می خواهم. عین مال همین ها منتهی سازمان پرشامه‌اش را ازش بردارید که سازمان پرشامه هست. پقیه کارهای صنعتی دولتی شده‌اش را پنهانید به آن. خود مرا مامور کردند که قانونش را پنهانیم. منهم قانونش را نوشتم و با علاقه فوق العاده این قانون را شخصاً، یک‌ناده قانونی بود که چمله ما رفتیم آنچا پهلوی ایشان خواندیم در شورای اقتصاد، چندین جلسه و ایشان اظهار عقیده میکرد. این طرفها را می خواست ولی خیلی جاما خودش میگفت نه خیر، این چوری و این نه

خیر. این چوری همچ در چهت استقلال این سازمان بود. مرجا که ما می گفتیم این مازمان مثلاً مستقل او دولت است، صدای نخست وزیر درمیآمد، صدای وزیر دارایی درمیآمد، که آقا این نمیشود در وسط دولت مستکاه مستقل پشود. او هم میگفت چرا نمیشود. چرا آن چور شده؟ چرا در ایتالیا شده؟ چرا در آنجا آشطور شده؟ آخر مرش هم میگفت شه. خیر پنویسید پسکلی مستقل. مستقل محکمتر شد. بعد پوچه اش چیلوئی پشود؟ آدمایش چه چوری پاشند؟ مثلاً می گفتند کارمندان اینجا کارمندان دولت نیستند، تابع قانون کشوری نیستند. همه چیخ و داد کردند او همه را شنید. پس کفت پنویس هیچوقت نیستند. این چوری علاقه داشت به اینکار و بعد این را...

سوال : یعنی می ترسیدند ایشکه دولت این را پخورد؟

آقای مهندس نیازمند : می ترسیدند که این اسباب بازی ملعوب دست دولت باشد. چون دولت کارخانه نساجی داشت، شرکت نساجی داشت، شرکت سیمان داشت، شرکت فند داشت، شرکت ... خیلی کارخانجات دولتی داشت، شرکتهای مختلف. آنها میه شان داشتند شرکت میکردند، با اینهمه وحتمی که ما کشیدیم که مدیریت جدید پرورد آن تو. بازهم، خوب، مدیریت میآمد رئیس را که عوض میکردند او میآمد و همه را به سلیمان خودش عوض میکرد، باز خراب میشد. دیده پرورد اینها در چندین سال که شده، میگفتند شه خیر، این وزیر و اینها در این کار دخالت نکنند. یک رئیس می گذاریم بهایش که مسئول است که پرداهش را اجراء پکند. دیگر هی شاید پگوید آقاجان چون حقوق دولت کم میدهد پس من نمیتوانم کارمند خوب استخدام پکنم. بهش می گفتیم شه خیر، تو پادولت کار نداری. پرو هر که را میخواهی استخدام پکن.

سوال : پس شما وقتی شروع پکار کردید از یکطرف، کارتان رشد صنعت در پخش خصوصی بود از یکطرف هم تدوین و تشکیل این صنایع مادر به اصلاح؟

آقای مهندس نیازمند : زیاد ما به خصوصی کار نداشتیم. آن دیگر همان وزارت اقتصاد بود. خودش آن کار را انجام میداد. کار را انجام میداد یا نمیداد من نمیداشم. من دیگر تمام حواسم سر این بود که کارخانجاتی که دولت پایستی پیاورد...

سوال : غیر از ذوب آهن نظرشان کدام بود دیگر مثل چه کارخانه دیگر؟

آقای مهندس نیازمند : کارخانه ماشین سازی تبریز، که از چکسلواکی ها خریدیم. کارخانه تراکتور سازی تبریز که از رومانی خریدیم. کارخانه ماشین سازی اراک که از روسها خریدیم. کارخانه ذوب آلومینیوم که از امریکائی ها خریدیم. در آن سه تا کارخانه آنها مشارکت نداشتند، صد درصد سهم مال دولت ایران بود. در چهارمی که ذوب آلومینیوم بود، پنج درصد را دولت پاکستان داشت، ده درصد را شرکت رینولدز در امریکا داشت، رینولدز که مشاور ما هم بود، پاقیش را ما داشتیم، دولت ایران. بعد از این چند تا کارخانه دیگر هم اضافه شد. ولی در دورانی که من آنجا بودم من این چهار تا کارخانه را پاضافه شهرسازی، پاضافه چاده سازی پرداهش را ریختم و ساختم.

سوال : تسمیم اینها را پیشتر از اروپای شرقی خریدید پخاطر قیمت پود یا جنبه سیاسی داشت؟  
که شما مثلاً "چکسلواکی" ، شوروی ...

آقای مهندس نیازمند : یک دورانی پود که دولت ایران روابط سیاسی‌اش را با ممالک شرق اروپا توسعه داد.  
مشلاً "کشور رومانی اولین کشوری پود که رئیس جمهورش پلند شد رفت به یک مملکت سلطنتی مثل ایران.  
اصلاً" اینها نمی‌رفتند، همچنین کارهائی نمی‌کردند، همچو جا نمی‌رفتند. توی خودشان مسافرت می‌کردند ولی پیرون نمی‌رفتند. او پیرون گروه خودش آمد به ایران. مشلاً" پا چکسلواکی ما یک روابطی  
پیدا کردیم. همه تعجب کردند که توی گروه روسها یک کمی از این کارها پیشنهاد، حالا ممکن است یک  
مقداری چیز سیاسی پاشد آن تو، حتماً هم هست. ولی دلیل اینکه با روسها قرارداد پستند هم سیاسی  
پود، هم اینکه ما گاز میدادیم و آنها پول، دلار نداشتند بنا بدند.

سوال : یعنی مسئله اقتصادی؟

آقای مهندس نیازمند : مسئله‌ای پود. آنها توی دفتر طبق قرارداد می‌نوشتند ما اینقدر کاز گرفتیم شما  
اینقدر دلار طلبتان است. در مقابل آن ما می‌باشیم می‌رفتیم یک چیزی از آنها می‌خریدیم. ما فکر  
کردیم از روسها چه بخریم که بدرد بخورد. ماشاء الله کالامایشان همچو جنسش خوب نیست. رفتیم  
کارخانجات آنها را دیدیم. و دیدیم که کارخانه‌های ماشینهای سنگین و هزارک را اینها بد نمی‌سازند.  
گفتیم یک کارخانه ماشین سازی برای اراک بیاوریم. بعد به دولت رومانی هم شفت فروختند. آن هم از  
آنطرف درآمد. حالا می‌خواستند یک خورده در شفت مستقل بشووند. پوشش پوشش شاه می‌خواست که ایران  
فروشن شفت را بعده بگیرد، اینقدر زیر دست خارجیها نباشد که هر چقدر فروختند، هر کاری که کردند ما  
بیچاره بشویم، بسکوئیم خیلی خوب ، بودیم. بیچاره بودیم. شروع کردند با رومانی قرارداد شفت  
بهمتند. گفتند اینقدر ما پیمان شفت می‌دهیم. گفت آقا من دلار ندارم، گفت خیلی خوب، توی آن  
کتابچه می‌نویسم اینقدر ما از تو طلبکاریم. می‌آمیم از تو یک چیزی می‌خریم. ما رفتیم دیدیم که  
این تراکتور می‌خواهد تراکتورش هم خوب است. گفتیم خیلی خوب ما هم تراکتور از تو می‌خریم هم  
کارخانه تراکتورسازی. حسنهای رد و بدل می‌شود. چکسلواکی از قدیم ایران پاهاش را بله داشت. از زمان  
رشا شاه ما تفنگ می‌خریدیم از اینها و تفنگهای ارتش ما تفنگ "برلو" پود و "برلو" یک کارخانه  
چکسلواکی است . ارتشیها دم یک چیزی از آنها خریدند من نمیداشم چه پود. ما رفتیم کارخانه ماشین  
سازی تبریز را از آنها خریدیم. پهای اینکه در کارهای فلز کاری، ماشین تراش و این چیزها چکسلواکی  
از تمام اروپای شرقی بهتر پود. از قدیم بهتر پود اصله".

سوال : پس مملکت پیشرفت‌های پود؟

آقای مهندس نیازمند : مملکت پیشرفت‌های پود. در حد آلمان پود کالامایش. کالیتیه، کالامایش در حد آلمان  
پود. گفتیم این دیگر ظریف ترین کارخانه‌مان است این ماشین سازی آنرا از اینها بخریم. تراکتور  
حالا می‌رود توی خاک و خل، توی بیابانها. حالا ظرافت کار امریکائی را نداشته باشد یا اگلیمی را  
ایرانی ندارد. دارد کار می‌کند، یک خورده گذهتر، یک خورده سنگین تر است مشلاً، ولی طوری نیست،

زیین ها را شخم میزند. مال رومها هم یاک چیزهایی بود مثل دیگهای بزرگ پخار، یک دیگ بزرگ که چوشش می آوردند یا واگن راه آهن. عیوبی ثداشت صدهای شمیزد.

سوال : آن موقعی که شما در وزارت اقتصاد مشغول پویدید با ترویج صنعت در ایران، این صنایع بزرگتر مثل ایران ناسیونال یا نبرد اهواز، آیا اینها تحت نظر وزارت اقتصاد بوجود آمدند؟ یا آنها یک صنعتی هائی بودند که شما در نظر داشتید که اینها حتی پاید در ایران باشند یا خود آن افراد پیشنهاد میزدند؟

آقای مهندس نیازمند : نه خیر، پیشترش را مبتکریش ما پوییم.

سوال : از بزرگ و کوچکش حتی تلویزیون سازی اینطور چیزهای؟

آقای مهندس نیازمند : میگوییم بیشترشان، نه همه‌شان. مثلاً فرض کنید که ایران ناسیونال مبتکریش ما بودیم، او نبود. یعنی آقای خیامی نیامد که پسکوید آقا من میخواهم پروم اتومبیل پسازم.

سوال : شما چه چوری خریدید؟

آقای مهندس نیازمند : مارفتیم، آقای خیامی را پیدا کردیم.

سوال : چه چوری شد این اتفاق؟

آقای مهندس نیازمند : اتفاق اینطوری شد که از زمان وزارت صنایع و معادن شریف امامی، آن قدیم، چند تا کارخانه موتناز پیدا شده بود توی مملکتمان. یکیش جیپ بود، یکی هم فیات، ما به این جیپ و فیات فشار آوردیم که بیانیید پسازیم.

سوال : اینها همه چیزهایشان از خارج میآمد؟

آقای مهندس نیازمند : همه، همه.

سوال : اینها سوار میکردند؟

آقای مهندس نیازمند : شما می توانستید این کار را توی کارآلاتان هم پکنید. یک کیت ( Kit ) پخرید با ایشتراکشن ( Instruction ) این کار را توی کارآلاتان پرای خودتان یک فیات پسازید. پیچ سفت پسکنید. حرفی که راجع به ایران ناسیونال میزدند راجع به آنها صادق بود که فقط پیچهایش را سفت میکردند و آب می ریختند توی کارپراتورش، پاد هم میکردند توی چرخهایش. همین، دیگر کار دیگری نمی کردند. ولی حقیقتاً درمورد ایران ناسیونال، این ظلم است، یک نادائی است، ولی هست دیگر، همین الاش هم هست، اخیراً که توسعهای پیدا شکرده، هرچه هست مال هیان است، همین الان

پژوییمید به آنها پگوئید آقا چه کارهایی را می کشید؟ بعد هم په کارخانه فورد پژوییمید که تو چه داری می بازی؟ چه داری می خری؟ بعد خواهی دید. ما به اینها فشار آوردیم. کارخانه فیات چیز نداشت پارسی و مارتی نداشت.

سوال : ولی سرمایه کزاری ایتالیائی بود یا مال دیگری؟

آقای مهندس نیازمند : آره، ایتالیائی بود. یک ایرانی هم مثل اینکه داشت الان دقیقاً "یاد نیست. ولی بیشتر من خود ایتالیائی ها بودند. آنها همچین آدمی نداشتند که اینجا بدد دنبال کارشان. هی ما پهشان ه ماه و ۶ ماه فرصت دادیم، اینها نیامدند. آخرش هم ما گفتیم اجراهتان نمیدهیم قطعه یدکی مفت پیاوید. یدکیشان را هم مفت می آوردند. کمپنیت ها (Component) را مفت می آوردند، بدون گمرک. میزدند پهم، بعد می فروختند. خود اتومبیل باخته شده گمرک بالائی داشت. شما مواجه می شدید بیک منفعت پسیار زیاد. بدون اینکه کاری انجام پدمید، بدون اینکه (Added Value) توی مملکت داشته باشی، اینقدر منفعت نمیکنی. ما گفتیم آقا آن منفعت ها را نمیدهیم هتو، تو هم در مطابق یک (Added Value) پسیار توی این مملکت. یک کاری بسکن. آن بهزودی از مملکت رفت. درش را بستند، تعطیش کردند. همیشه پارسیش کلئت بود. مقاومت کرد. هی رفت و پیغام کردند. اول که نمیشود، اول که میگفت نمیشود. آقاجان در این مملکت نمیشود بسازیم. هر دفعه که دفاع می کردیم، از بالا میآمد که آقا این نمیشود. چرا اینقدر فشار میآورید؟ اینهم تعطیل نمیشود مثل فیات میرود. آخر یک کار پدی هم اتفاق افتاده بود فیات تعطیل شده بود. ما گفتیم آقا فیات تعطیل باشد.

سوال : در حقیقت این کار شده بود؟

آقای مهندس نیازمند : حالا چه؟ واقعاً ۲۰، ۴۰ تا کارگر، گفتیم آقا همان پهتر بود که این تعطیل شد. حالا این را پس نگوئید. گفتم شما آمدید توسعه صنعت پدمید یا درش را پسندید؟ ما کمیر کرده بودیم که این تو ما چه کار پسکنیم؟ اگر فشار پیاویریم زیاد و این دومی هم تعطیل پشود دیگر اصلاً آپروی ما سیبرود هم پهلوی هیئت وزیران، هم شورای انتصاد، که شما آمدید صنعت را درست پسکنید تعطیل کردید. شمه هم پسما قُر میزدند. حالا هنوز آن موقعی نبود که موئثار فخش باشد، حرف پد باشد. گفتم خوب حالا دارند پالاخره که دارند می کنند.

سوال : یک کاری دارند می کنند؟

آقای مهندس نیازمند : کارخانه است. اسمش نوشته کارخانه اتومبیل مازی فیات. ما هم خوب شمی توافتیم تامل پسکنیم. البته سیاست عالیخانی بود، و اصرار من، که پاییم را توی یک کفشه می کردم، یا عالیخانی، که آقا اصلاً نمیشود. در این وسط کارخانه مردم من پیش آمد و تقاضا کرد و رفت دربار، آنهم پارسی داشت، که اجزه پنهان مردم من پیش موئثار پشود. آنها هم گفتند، مثل معمول، که مطالعه شود. فرمودند پسکنید چه میگوید این آقا و این کارخانه مردم من پیش خیلی اتومبیل خوب است، یعنی یک ذره، خیلی نه، یک کمی. ما آمدیم به مودکه گفتیم آقاجان تو پرناهه ساختن را پسیار تا ما دستور بدمیدم.

یکسال موقتائی، سال دوم، پددهاش را پیاز، سال سوم.... یک همچین پرثامه‌ای برای ما بیاور. گفت نه خیر پنده اتومبیل را نمی‌گذارم، ( یک ستاره دارد ) من حاضر نیمتم ستاره‌ای که اسم من رویش هست روی اتومبیلی بگذارم که یکدane پیچش در اینجا ساخته شده باشد. ما هم گفتیم به شما اجازه نمیدهیم که موقتاً کنید. این اولین دعواشی بود که من و عالیخانی داشتیم با مقامات بالاتر. همین اولیش این بود. اینهم پا شد رفت گفت ایران تا ۱۵ سال دیگر هم از لحاظ صحتی بجایی نمیرسد که من اجازه بدهم مثل " گلگیرش را اینجا پسازند کوآلیتی ( Quality ) کار من خراب میشود. رفت گفت اینها اجازه نمیدهند. اینها اصلاً نمی‌گذارند من کارخانه باز کنم. من میخواهم اتومبیل مرسدس پسازم اینها نمی‌گذارند. آنها هم گفتند آقا چرا نمی‌گذارید؟ گفتم این میخواهد موقتاً کند ما هم نمی‌گذاریم. موقتاً کار خوبی نیست. گفتند خیلی خوب موقتاً میکند ولی گفته که وقتی که تکنولوژی اینقدر رفت پلا من می‌سازم، گفتیم نه خیر. این تکنولوژی ما الان در آنجایی هست که این یک چیزهایی پسازد. این پسما پسگوید که چه می‌سازد؟ خوب، پالاخره آیا تکنولوژی ما بجایی نرمیده که پیچ پسازد؟ آخر پالاخره یک چیزی پسگوید. آنهم حاضر نبود یکدane پیچ ساخته بشود. این رفت و آمد بجایی نرمیده که عالیخانی یک روزی آمد گفت آقا من دیگر خرابکاری می‌کنید. گفتم او ایشان گفتند گفت پله. گفتم یکدفعه دیگر هم پرو. یک چاهه دیگر هم پژن. گفت خیلی خوب. گفتم پرو آنچه پسگو من یک معاون دارم. همان آقای رضا شیازمند. این یک پسره یک دندۀ‌ای است. میگوید شما بین ۶ ماه مهلت بدهید. یا اتومبیل می‌سازیم یا می‌گذاریم می‌رویم. راحت. آشوقت هر که میخواهد پیاپید و پهپر که می‌خواهد پدھند موقتاً کند. و شگو که این پسره کیه است که دارد ها ما چاهه میژند؟ بلکه پیش پسگو فادنی از این چهت میگوید. که میگوید من توی صفت پزرج شدم. خودم این کارها را کردم. و خودم تعهد میدهم. و این پمن توهین کرده. به مملکت من توهین کرده. گفتند که من اجازه نمیدهم ستاره‌ام را بگذارند روی چیزی که یک پیچش در ایران ساخته شده باشد. من اصل‌اً از این خوش شیایید، او این مردکه دیگر. و ممکن است چون این جمله را گفته حالا اعلیحضرت این ۶ ماه را پسما پدھند.

سوال : پله، پله، به غیرتشان پرپنورد؟

آقای مهندس شیازمند : به غیرتشان پرپنورد. اینهم رفت و پرگشت گفت آره. گفتم و خیلی هم شاراحت شدند که دارند این اجازه را میدهند ولی گفتند ۶ ماه، یکمروز هم اضافه نمی‌کنم. پیش پسگو. سرشتابه هم بگذارد پرود. گفتم خیلی خوب، خیلی پیشرفت شد. آمدیم. حالا کی را پیدا پیکنیم که این را پسازد؟ ما که ششمه بیشتر وقت نداریم. ششمه که نمی‌شود اتومبیل ساخت. عجب غلطی کردیم؟ ما هم که نمی‌توانستیم پسگوییم یکسال چیه؟ اصل‌اً می‌گفت یکمال چیه؟ این اولش هم نمی‌توانستیم پسگوییم یکمال. مگر ما چقدر وقت داریم که حالا یکمالش را پستو بدهیم؟ صبر کنیم پیشینیم آقا چیکار می‌گند؟ ششمه، خوب، یک چیز معقولی بود. من پاشدم دروازه قزوین، همانچایی که کارگران تدیم ما آنچا بودند، دکان داشتند حالا دیگر. ما رفتیم تو. یک مدیر کلی هم من داشتم، مهندس خمره شیرزاد. این هم اهل کار بود. توی همان مدرسه با ما پزرج شده بود و اهل کار بود. گفتم شیرزاد ما اگر این کار را نکنیم، آهروی ما رفت. گفت میرویم. رفتیم باهم دروازه قزوین. از این دکان به آن دکان تا یک آشنا پیدا کنیم و فلان و اینها. پالاخره توی آشناپایان قدیم پیدا کردیم ولی دیدیم نه، اینها میگویند

اتومبیل ما نمی توانیم بسازیم. همینطور که می گشتهیم یکروز شیرزاد گفت آقا یکی آمده بمن گفته که یک آقائی هست پنام اصغر قندچی. این از آن کارگرها است. و این اتومبیل "میک" (M.A.G.) کامیونها را وارد میکند اینجا، یک تنبیهراتی درش میدهد که مناسب جاده‌های خراب ایران و نواحی گرم باشد و اینها را می فروشد و خیلی کار و بارش گرفته. بهلند شویم برویم ببینیم. این خوب دستش توی کار است. دارد اتومبیل را یک کاریش میکند. ما پا شدیم رفتیم دروازه قزوین. دیدیم یک کاراز است که کف اش خاک است. دهن، دهن، در هم ندارد، یک شیروانی زده است. یک عده ایستاده اند، ماشین دارند. ماشین تراش، و ماشین پرش، و لادن، و اینها. گفتهیم اصغر آقا تو چکار میکشی؟ گفت آقا بیانید به شما نشان بدهم. من هم در آنجا چون ها کارگر پرزرگ شده بودم حرف زدن با اینها و زبانشان را می داشتم. با اصغر رفتیم. گفتهیم تو مدرسه صنعتی بودی؟ گفت آره آقا ما مدرسه را تمام شکردم ولی مدرسه صنعتی بودیم. گفتم یا هم همثاگردی بودیم دیگر. البته او مدرسه متوجه صنعتی بود ما هشترستان بودیم. به غیرتش بخورد. ما را پردازشان بدهد که چکارها دارند می کنند. پردازشان داد. ما دیدیم این کامیونی که وارد میکند اطلاع ندارد. اطلاع را خودش می‌سازد. یک جائی که راننده می نشینند دو شفر پغل دستش. من دیگر وقتی این را که دیدم مثل اینکه دیجایی را بمن دادند.

#### سوال : همین خیامی بود؟

آقای مهندس نیازمند : نه، نه، اصغر قندچی، خیامی نبود. گفتم آن چیزی که من می خواستم ثابت کنم که ایرانی میتواند، اصلًا" شده. گفتم آقا درش را خودت درست میکنی؟ گفت آره. گفتم چطوری درست میکنی؟ گفت ورقه میخرم این چوری قیچی می کنم. چکارش می کنم. گفتم بقیه چیزهایش؟ گفت شیشه اش میبرود پلا میاید پائین. آقا بیا لاستیک زدم دورش. درش را محکم میزد بهم با یک افتخاری که بینین باقی صدا میکند و پسته میشود، چق چق شمیکند، هیچ تکان نمی خورد. گفتم ملاقش را شما درست می کنید؟ گفت بله. آقا تو که پرسیم به این پرزرگی شداری؟ بله، این را از اینچیايش قیچی کردم دو تاییش کردم بعد بهم چوش دادم. دیگر چه ساختی؟ رادیاتورهایش را خودم می سازم. رادیاتورهای آنجا کوچک است. آنها که میآورند چوش میاید. دیگر چکار کردی؟ چلوی رادیاتورهایش یک شبکه درست کردم که زمستانها آنرا می پندند که بین نزد. راننده آنجا یک دسته است، میزند این پسته میشود. تابستانها این را باز میکند. خودش درجه حرارت را شگاه میکند این را میزان میکند. بارک الله، اختراج هم کردی. دیگر چکار میکنی؟ شاسی اش قوی نیست. آنها برای اسفالت ساخته شده، اینجا ما دست انداز داریم. اینها را میزدم زیرش، تقویتش میکشم، گفتم تو اینها را میدانی اجازه شداری از وزارت اقتصاد؟ تو ہایستی اجازه داشته باشی. گفت آقا ترا بخدا حالا آمدی اینجا برای من... گفتم نه. میخواهم بہت پگوییم تو فردا بیا، تا اذیت شکردم، تو فردا بیا بہت یک اجازه بدهم. شکردم که نیایی؟ گفت آقا ما آنجاما نمی آشیم، وزارت خانه اینها، ما سرمان شمیشود. گفتم تو وزارت خانه نمیایشی. تو میایشی پهلوی من. پهلوی هم مدرسه‌ای است. پا شو بیا. این واقعاً یک کارگری بود که خیلی صنعت مملکت به این مدیون است. به این اصغر قندچی. این آمد فردا آنجا. میانچا که نشسته بود بپش چائی دادم، شیرینی دادم، پذیراییش کردم، او هم تعجب کرد که یک معاون وزارت خانه چرا این کارها را پرازیم میکند؟ یک پروانه کارخانه ساخت کامیون نوشتم و مهر کردم بپش دادم. گفتم میدانی این چه هست؟ گفت چه هست؟ گفتم این چند صد میلیون تومان پول است. گفت آقا شوخی نکن. گفتم پرتو این را گمیش

نکن. این را آویزان کن به مغازه‌ات. فردا صبح رفتم پهلوی عالیخانی گفتم پنهان نه تنها ۱ ماه که هیچ حالا یک‌هفته و دو هفته است گذشت. بیبا پرویم پیش نشان پدهم که ایرانی میتواند پسازد، تکنولوژی.... (پایان نوار ۲ ب)

## شروع نوار ۲ آ

سوال : می فرمودید. فرمودید که آقای قندچی خیلی هم خدمات کردید به توسعه صنعتی در ایران.

آقای مهندس نیازمند : این اولین کاری که با تشویق و راهنمائی ما کرد این پود که چند هفته بعد از آشروز که ما قندچی را دیدیم نمایشگاه صنعتی پود، بالای متل هیلتون. این یکدایه او کامیونهایی که تمام پدهم اطاق را شده را خودش با گلگیر، با تمام اینها خودش ساخته پود، قشنگ رویگ کرده پود و آورد گذاشت.

سوال : به پخشید او اصولاً چرا احتیاج داشت که اطاق را خودش پسازد؟

آقای مهندس نیازمند : پرای ایشکه اینها می گفتند اطاق نمیشود ساخت.

سوال : منظورم ایشت که وقتی این کامیونها را از خارج وارد میکرد...

آقای مهندس نیازمند : ارزانتر پود.

سوال : فقط شامی اش را وارد میکرد؟

آقای مهندس نیازمند : گمرک شاسی، مثلاً حالا یادم نیست، ده درصد پود، کامیون پیمیست درصد. این ده درصد منفعت میکرد. این درست کرد آورده نمایشگاه. یکدایه از این کامیونها، از اینها هست که کاتیشر می گذارند پشت .... ده چرخه.

سوال : تریلر.

آقای مهندس نیازمند : بله، تریلر. یک تریلر هم درست کرده پود که اطاقهای خودش پود. آن آسان پود البتہ. یک مکعبی. این حالا سه چهار هفته پنج هفته پیکمه، پیش پود. خیلی قشنگ، رویگ کرده پود. آنجا هم یک محوطه‌ای پیش دادند، پیزرك رویش نوشته بود ساخت ایران. خوب روی شامی کامیون حقیقتنا وقتی شما آن تریلر، آن چیز را، می گذارید، آن اطاق را می گذارید، درش باز نمیشود، میبرود و میاید، سنبلیش را هم خودش درست کرده پود، فنگش ایشها را، خیلی راحت میشند گفت ساخت ایران. همانجا ما عالیخانی را پرداشتیم پردازیم گاراژش را دید. یک عکسی هم دادم یاد میاید از همین....

## سوال : پر دید عالیخانی را دروازه قزوین؟

آقای مهندس شیازمند : دروازه قزوین. گفتم آقا حل شد قضیه. بُدم او را دید. بعد یادم می‌اید قندیچی اینقدر خوشحال شده بود که فوری شاکردن را فرستاد یک عکاسی بود آنچه از آنهاشی که یک دوربین دارند سرشن را می‌کنند توی یک کیسه می‌باید از آنها. یک عکسی هم آن چوری، پهلوی ما، ایستاد یک عکسی گرفت. عالیخانی هم خیلی خوش آمد. گفت من خودم پاور نمی‌کردم که این با دست خالی پتواند این اطاف را نماید را به این قشیگی پسازد. به این قشیگی این درب بسته بشد و باز بشد. شایشگاه که شد اعلیحضرت که آمد عالیخانی هم برد بود آن نزدیکی کامیون بین گوشه‌شان گفته بود که این رادر ایران ساختند. گفتند عجب، چه چیزش را در ایران ساختند؟ گفتش فقط شامیش را آورد، بقیه همراه را ایران ساخته. تازه لاستیکهای این هم ایرانی است. برای اینکه کارخانه لاستیک اتومبیل قبل از خود اتومبیل آمده بود. یک گودربیع داشتیم، یکی چنرا، دو تا کارخانه هم داشتیم. گفت لاستیکهایش هم مال ایران است، فقط شامیش را از خارج آورده‌اند. گفت پس این مردکه پیا گفت ۱۵ سال دیگر مانده تا به این تکذیل‌واری پرسیم. یادش آمده بود که این را آن یارو آلبانی گفته بود. و این هم گفت الحمد لله که ساختند. آن قضیه ۶ ماه همین چور دیگر حل شد. املا "دیگر آن ۶ ماه فراموش شده بود، آن شرب الاجل، فهمید که می‌شود در ایران ساخت. آن را هم دیگر راه نداد. هی فشار می‌آوردند می‌خواستند پسگیری‌شوند. مردم من را دیگر راهشان ندادند. ولی خوب ما دلمان می‌خواست یکی را پیدا کنیم پسازیم، چون حل شده بود قضیه کامل".

## سوال : یعنی شرب الاجلتان تمام شده بود؟

آقای مهندس شیازمند : آره، فقط ما شبان دادیم که حرف ما صحیح است، صبر کن درستش می‌کنیم، ما همینطور در پدر... پهیجن قندیچی گفتیم آقا تو پیا یک اتومبیل پساز مثل چیزی. چیزی که کاری ندارد. درب و دیوار چیز خیلی آسانتر است از همین هاشی که تو می‌سازی. گفت آقا این راسته ما نیست، این کار ما نیست. من خودم خیلی گرفتارم. هر کاری کردیم گفت نه. ما همینطوری گشتیم دنبال اینکه یک کمی پیدا بشود و بپاید علاقه شبان پدهد. آن فیاتی را هی صداش کردیم، گفتیم آقا بیا پدنهات را اینجا پساز ما پهت پروانه میدهیم. گفت شیوه‌تاهم، تعداد کم است. تعداد را هم البته حق داشتند. تمام اتومبیلهایی که وارد ایران می‌شوند، پنجهزار تا بود، اتومبیل سواری، از انواع و اقسام، از اتومبیلهای امریکائی و اروپائی همه پنجهزار تا. اینها آمدند گفتند خیلی خوب ما اگر بخواهیم اینجا پسازیم که تمام پazar مال ما می‌شود یک پورشن (Portion) یک تکه‌ای از این می‌شود. مشلا" سه هزار تا، چهار هزار تا. با چهار هزار تا که شیوه‌شود کارخانه آورد. که می‌چی، همان مونتاژه است، دیگر، ماوراء آن ما می‌خواهیم دستگاه پرسکاری بیاوریم که بدنه را پزشیم. پایستی حداقل ۲۰، ۲۰ هزار تا پزشیم. تازه امریکائی ها می‌لیون میزند ما حالا ۲۰، ۲۰ هزار تا پزشیم. ما همینطور که روزها می‌گذشت و هر کسی را که گیز می‌آوردیم باهش صحبت می‌کردیم، من به این آقای ثابت، چیزی ثابت، که شایشه فولکس واگن بود، یکروز یک کار دیگری داشت، آمد سراغم، گفتم آقای ثابت تو پیا فولکس واگن را اینجا پساز. برای اینکه (Popular) ترین اتومبیلهای است. از پنجهزار تا سه هزار تایش فولکس واگن بود. از پنجهزار اتومبیلی که ما وارد می‌کردیم، پزرگ و کوچک، گران و ارزان، سه هزار تا