

بناام خدا

**دوسال در هما**

**خاطراتی از دوسال مسئولیت معاونت پشتیبانی ایران‌ایر**

**(شهریور ۷۴ تا شهریور ۷۶)**

سید غلامحسین حسنتاش

فروردین ۹۹ (قرنطینه کرونا)

مقدمه - قرنطینه کرونا فرصت مغتنمی است برای ثبت خاطرات گذشته. من از شهریور ۱۳۷۴ تا شهریور ۱۳۷۶ از وزارت نفت به هواپیمائی ایران ایر یا هما مامور شدم. آقای سید حسن شفتی که در دوره‌های مختلف مدیرعامل ایران ایر بود در دوره سال‌های ۱۳۶۷ تا ۱۳۶۹ که من مدیر امور اداری شرکت نفت بودم بعنوان مشاور وزیر نفت به وزارت نفت آمده بود و در این دوره با ایشان آشنائی و نیز یک ارتباط کاری پیدا کردم. در سال ۱۳۷۴ که ایشان دوباره به مدیرعاملی ایران ایر برگشته بود من را دعوت کرد که معاونت پشتیبانی ایران ایر را عهده دارم شوم. آقای شفتی چنانچه خودش هم بعدا و در طول همکاری به من گفت خیلی اهل تغییرات نبود و خیلی اهل چنین ریسکی نبود که فردی را از بیرون هما به مدیریتی در هما دعوت کند. بعدها حدس زدم که داستان چه بود که البته این تحلیل من است: در دوره دوم ریاست جمهوری مرحوم هاشمی رفسنجانی آقای اکبر ترکان به مسئولیت وزرات راه انتخاب شد من در دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی که در توسط سازمان استخدامی کشور (مرکز آموزش مدیریت دولتی) برگزار شد و من دانشجوی دومین دوره آن شدم با آقای ترکان و نیز آقای محسن قدمی یکی از مدیران با سابقه ایران ایر، هم دوره و دوست شدیم و در آن دوره که اکبر ترکان رئیس سازمان صنایع دفاع و بعد هم وزیر دفاع شد جلسات درسی و گپ گفت علمی نیز با هم داشتیم.

آقای ترکان با منصوب شدن به عنوان وزیر راه و شهرسازی نیت داشت که سید حسن شفتی را جایگزین کند و شفتی تحت فشار ترکان بود. اما مدیرعامل ایران ایر باید با پیشنهاد وزیر راه و تصویب هیئت وزیران منصوب می‌شد شاید ترکان فکر می‌کرد که گرفتن مصوبه برای جایگزینی شفتی ساده است اما شفتی فامیل نزدیک مرحوم دکتر محسن نوربخش ریاست وقت بانک مرکزی بود که موقعیت محکمی در دولت داشت و شاید با لابی مرحوم نوربخش بود که سید حسن شفتی تثبیت شد. بعد از این که ترکان موفق به جابجائی شفتی نشد به او فشار آورد که در مدیران زیر مجموعه اش تغییراتی بدهد و سطح مدیریت هما را تقویت کند و من هم فردی بودم که هم مهندس ترکان شناخت داشت و هم با خود آقای شفتی همکاری داشتم و شاید برای برداشتن فشار ترکان این کار انجام شد. به هر حال من در شهریور ۷۴ حکم معاونت پشتیبانی را از آقای شفتی گرفتم و از نفت به ایران ایر مامور شدم و مشغول بکار شدم.

در این خاطرات بیشتر قصد دارم مواردی را بنویسم که جنبه تجربیات مدیریتی دارد و شاید برای بعضی آموزنده باشد. در عین حال مواردی است که بعد از بست و چند سال در خاطر من مانده است.

**تعمیرات عقب افتاده و نصاب معاملات** – یکی از بخش های زیر نظر معاونت پشتیبانی بخش تعمیرات ساختمانی بود وقتی من آمدم اکثر معاونت های دیگر گلایه هایی داشتند که موجب خجالت می شد مثل این که تعمیر یک دستشوئی یا رفع یک آب چکه، ماه ها طول کشیده است. من این گلایه ها را با مدیر بخش تعمیرات مطرح کردم و دلایل را بررسی کردیم عمده ترین مشکل به نصاب معاملات مربوط می شد. نصاب معاملات در آئین نامه معاملات هم سالهای سال بود که تغییر نکرده بود فکر می کنم تا از ۱۰۰ هزار تومان به بالا معاملات متوسط و از پانصد هزار تومان به بالا معاملات عمده محسوب می شد یعنی مدیر تعمیرات فقط تا ۱۰۰ هزار تومان اجازه داشت قرارداد ببندد در صورتی که حتی تعمیر و بازسازی یک دستشوئی هم بسیار بیشتر از صد هزار تومان می شد و ایشان دو راه داشت یا باید یک سیکل اخذ مصوبات را طی می کرد که زمانبر بود خصوصا که در کمیسیون معاملات که از خرید قطعات هواپیما تا مثلا خرید یک شیر دستشوئی را باید مصوب می کرد امور ما اولویت نداشت و دائم به تاخیر می افتاد، و یا باید معامله را خرد می کرد یعنی اگر تعمیر یک دستشوئی مثلا سیصد هزار تومان هزینه داشت آن را تقسیم به سه تا چهار شرح کار می کرد که هر شرح کار کمتر از ۱۰۰ هزار تومان بشود و حال برای هر کدام باید استعلام از پیمانکاران مختلف گرفته می شد و همه اینها زمانبر و مشکل ساز و حتی گاهی مقدمه سوء استفاده پیمانکاران و ایجاد فساد بود. من متوجه شدم که اصلاح نصاب های معاملات در آئین نامه بسیاری از این مشکلات را حل خواهد کرد و در عین حال برایم تعجب بود که شرکتی که از بیرون تصور می کردم یکی از پیشرفته ترین شرکت های دولتی است و در یک محیط بین المللی کار می کند و الگو می گیرد لنگ چه مسائلی است! بررسی کردم گفتند مدیرعامل مشاوره دارد که اگر اصلاح نصاب معاملات را از ایشان درخواست کنیم علی القاعده به آن مشاور ارجاع می کند و از آن مشاور هم به این زودی ها کاری در نمی آید. دبیر وقت هیئت وزیران از دوستان بود و من قبل از آمدن به هما همکاری نیمه وقتی با ایشان داشتم، با او تماس گرفتم و چاره اندیشی کردم خبر خوبی به من داد و گفت که تازگی آئین نامه محاسبات عمومی در دولت اصلاح شده است و نصاب های تعیین شده در آن برای همه قابل اجرا است و اگر سازمان ها نصاب های بالاتری را بخواهند لازم است به دولت بیاورند اگر درست یادم باشد در این

آئین‌نامه نصاب معاملات جزء تا ۳ میلیون تومان و متوسط تا ۵ میلیون تومان شده بود که با نرخ‌های آن زمان اغلب قریب به اتفاق کارهای ما را راه می‌انداخت، از ایشان خواهش کردم که این را جداگانه به هما هم ابلاغ کنند و با ابلاغ این نصاب، مشکل حل شد و تعمیرات و بازسازی گسترده که عقب افتاده بود در ساختمان‌های اداری هما شروع شد و رضایت بسیاری حاصل کرد.

**بوستان هما** - از میدان آزادی که وارد جاده مخصوص کرج بشوید و دست چپ به سمت فرودگاه مهرآباد بپیچید کمی جلوتر مجموعه ادارات هما واقع شده است. در مجموعه ادارت هما یک ساختمان مرکزی هست که دفتر مدیرعامل در آن قرار دارد و چندین ساختمان دیگر متعلق به سایر بخش‌ها و نیز آشیانه‌ها و کارگاه‌های تعمیراتی هواپیماها. در اوایل کارم در هما یک روز که به دفتر مدیرعامل رفته بودن ایشان از پنجره اطاقشان به من نشان دادند که اطاقشان مُسرف بود به یک زمین حدود هفت/هشت هزار متری که چشم انداز و وضعیت بسیار بدی داشت و به من گفت این چشم انداز اطاق مدیرعامل است در وسط مجموعه ادارت و گفت در چند دوره که مدیرعامل بوده‌ام گفته‌ام این بساط را جمع کنند و اینجا را فضای سبز کنند و نشده است و این برای من یک آرزوی دست نیافتنی شده و اینجا جایی است که هیئت‌های خارجی رفت و آمد می‌کنند.

مساله را بررسی کردم. این زمین انبار ضایعات و وسائل اسقاطی بود. فروش وسائل اسقاطی به عهده معاونت تدارکات هما بود و هر از چند ماهی مزایده می‌گذاشتند و ضایعات را که از قطعه تعویض شده هواپیما تا ضایعات کترینگ داخل آن بود فله‌ای می‌فروختند و برنده مزایده مهلت مشخصی داشت که همه را خارج کند و از آنجا ببرد ولی این مکان هرگز تخلیه نمی‌شد یکی دوبار داخل این فضا رفتم و سر و گوش آب دادم و متوجه شدم که آنجا بساط عجیبی است و مافیائی در آنجا وجود دارد برندگان مزایده اسقاطی و ضایعاتی را که بصورت دوغ و دوشاب خریده‌اند را نمی‌برند بلکه در آن محوطه کانکس و دفتر داشتند و این ضایعات و اسقاطی‌ها به تدریج در آنجا سورت و دسته‌بندی می‌کردند و احیانا خودشان مزایده می‌گذاشتند و اقلام مختلف را می‌فروختند و در شرایط عادی بعید بود که هرگز اینجا تخلیه شود. معاونت ما در کمیسیون مزایده نمایند داشت که ظاهراً قبلاً شرکت نمی‌کردند. من منتظر اولین مزایده شدم و در جلسه نماینده فرستادم و تاکید کردم که بعد از مشخص شدن برنده مزایده اصرار و تاکید کند که ظرف مهلت تعیین شده باید اجناس را خارج کنی. بعد از پایان این مدت از مدیریت حمل و نقل مان

خواستیم که در یک روز پنجشنبه که ادارات هما تعطیل بودند یک بولدوزر و چند کامیون بفرستد و بولدوزر شروع به تخلیه این زمین کرد برنده مزایده سراسیمه آمد و اول با تهدید که اینها مال من است و بعد که دید سمبه پر زور است با خواهش که چند روز به من مهلت بدهید چند روز مهلت گرفت و همه چیز را تخلیه کرد و ما محل مناسب دیگری را که در حاشیه بود و البته بسیار کوچکتر (که آن بازی تکرار نشود) برای انبار اسقاط مشخص کردیم و آن زمین را ظرف مدت کوتاهی به فضای سبز و پارک تبدیل کردیم، البته در حاشیه آن زمین یک ساختمان کوچک خیلی فرسوده هم بود که دفتر انجمن اسلامی هما بود و آنرا هم تخریب کردیم و در داخل یکی از ساختمان ها اطاقی در اختیار آنها قرار دادیم. و آن زمین بوستان هما شد. مدیرعامل چنان از این مطلب که برایش ناشدنی بنظر می رسید ذوق زده شده بود که یک بار که وزیر برای بازدید آمد قبل از هر کجا او را به این بوستان برد.

آشیانه شماره ۳ - قبل از آمدن من پروژه ای در هما برای ساخت سومین آشیانه تعمیراتی هواپیما تعریف شده بود و در کنار دو آشیانه دیگری که قبلا وجود داشت زمینی تسطیح و بتونریزی شده بود و سقفی بصورت شبکه موسوم به Space Frame به وزن هفتصد تن بافته شده بود که باید بالا می رفت و روی ستون های مربوطه می نشست و بالا بردن این سقف کار پیچیده و سختی بود ولی پروژه متوقف شده بود و حدود سه سال بود این سقف روی زمین مانده بود و دچار زنگ زدگی بود و مدیرعامل می گفت یک آرزوی دیگر من تمام شدن این پروژه است. من تصمیم قاطع داشتم این پروژه را تکمیل کنم سقف زنگ زده باید سندبلاست می شد و زنگ زده گی آن بر طرف می شد که چند ماه طول کشید پیمانکار پروژه شرکت "آکام فلز" یک شرکت دولتی تابع سازمان گسترش صنایع با یک وضعیت در شرف ورشکستگی بود آکام فلز فردی بنام دکتر خیابانی و تیم ایشان را بکار گرفته بود که با یک سیستم جک خاص، سقف را بالا ببرند. دکتر خیابانی که استاد دانشگاه (احتمالا صنعتی شریف) هم بود انسان برجسته و توانائی بود و بدلیل بدهی های آکام فلز به او حاضر به کار نبود آکام فلز بیش از کاری که انجام داده بود از هما پول گرفته بود و ما بررسی کردیم که چه تصمیمی بگیریم، دو راه وجود داشت یکی خلعید از آکام فلز و دومی راه آمدن با این شرکت، خلعید و فسخ قرارداد می توانست کار را طولانی کند و انتخاب مجدد پیمانکار جدیدی هم که حاضر باشد کار نیمه تمام را تمام کند زمانبر بود، ترجیح دادم با آکام فلز راه بیایم، در کنار کارم عملا مشاور آکام فلز هم شده بودم که به حل مشکلاتش کمک کنم تا بتواند پروژه ما را تمام کند این شرکت به شدت مشکل مالی داشت اما پول دادن

به آن خبط بود چون چاله‌های فراوان دیگری داشتند که باید پر می‌کردند. نهایتاً به نتیجه رسیدیم که حساب مشترکی را با آکام‌فلز باز کنیم که پول‌هائی که هما می‌ریزد صرفاً برای پروژه ما هزینه شود دکتر خیابانی را راضی کردم و تعهد دادم که بیاید و کار را تمام کند و آمد و کار خیره‌کننده‌ای کرد و با چند جک که خوش طراحی کرده بود سقف را بالا برد این کار تدریجاً انجام می‌شد و در چند روزی که سقف آویزان و معلق بود تا ستون‌ها زیر آن بنشینند روزها و شبهای بسیار سختی بر من گذشت شبها با کابوس سقوط سقف می‌خوابیدم اگر سقوط می‌کرد آشیانه سوم که منتفی بود که هیچ احتمالاً آشیانه‌های دیگر هم تخریب می‌شدند. اغلب قریب به اتفاق روزها قبل از رفتن به دفتر از این پروژه بازدید می‌کردم و مشکلات را روزمره پیگیری می‌کردم. وقتی سقف روی ستون‌ها نشست و جک‌ها آزاد شد دست دکتر خیابانی را بوسیدم و هیچ وقت این مرد ترک زبان نه چندان خوش اخلاق ولی وطن دوست و زحمت کش را فراموش نمی‌کنم.

تجربه به من نشان داده است که به خصوصاً در ساختار تورمی ایران به هیچ وجه نباید گذاشت پروژه‌های ساختمانی به تعطیلی و توقف کشیده شود چون هر توقفی به هر دلیل، با افزایش قیمت‌ها به نوبه خود موجب مشکلات و توقف‌های بعدی می‌شود واقعاً جمع کردن پروژه آشیانه سوم هما از کارهای سخت بود که انجام شد.

**پروژه‌های کارگاه‌های مکانیکال** - وقتی به هما آمدم یک پروژه مهم دیگر ساخت مجموعه عظیمی از کارگاه‌های مکانیکال برای تعمیرات قطعات مختلف هواپیما بود این پروژه هم در همان مرحله اولیه به بن بست خورده بود قبل از من مناقصه‌ای برای انتخاب پیمانکار برگزار شده بود که بعد معلوم شده بود ثقلب‌هائی شده است و مناقصه باطل شده بود من تصمیم گرفتم که در برگزار مناقصه جدید دو رقیب سرلیست مناقصه قبلی که ظاهراً برای گرفتن کار ثقلب و ارتشاء کرده بودند را حذف کنیم و در مناقصه جدید شرکت نکنند یکی از این دو خیلی فشار می‌آورد و یک نماینده مجلس که روحانی هم بود از این شرکت حمایت می‌کرد و کار ما را با مشکل مواجه کرده بود. یک روز مدیرعامل به من زنگ زد که فلان نماینده را خودت زنگ بزنی و قانع کن، به او زنگ زدم و ظاهراً در جلسه پارلمان هم بود، با وقاحت تمام می‌گفت این پیمانکار آدم خوبی است چون نمی‌دانم، با برادرزاده یا خواهرزاده من شراکت دارد با او دعوایم شد و او تهدیدم کرد، در آستانه انتخابات مجلس جدید بودیم و خوشوقتانه این جناب رد صلاحیت شد و فشار

برداشته شد و مناقصه برگزار شد و پیمانکار انتخاب شد و کار شروع شد و امروز وقتی از پل اکباتان به سمت میدان آزادی می‌پیچید در سمت راستان آشیانه شماره ۳ و ساختمان نسبتاً طولانی کارگاه‌های مکانیکال را که البته بعد از رفتن من از هما تکمیل شد، دیده می‌شود.

یک حادثه بسیار تلخ - روزی یکی از پیمانکاران، احتمالاً همان منتخب پروژه کارگاه‌های مکانیکال از من تقاضای ملاقات کرده بود. به رئیس دفترم تاکید کرده بودم که هرگز با دو فرد من را در اطاقم تنها نگذارد یکی با پیمانکاران و یکی با خانم‌ها، که در موضع تهمت قرار نگیرم گفته بودم اگر با پیمانکاری قرار دارم خودش و مدیرکل ساختمان حضور داشته باشند و اگر خانمی با من کار دارد نیز خودش و منشی دفتر حضور داشته باشند و درب اطاق هم باز باشد. به هر حال پیمانکار مذکور به اطلاع ما رساند که یکی از مدیران بخش ساختمان مرتباً از او تقاضای رشوه دارد، باید این را چک می‌کردیم. با مدیرکل حراست هما و پیمانکار هماهنگ کردیم که در جلسه‌ای که این فرد به دفتر پیمانکار برای دریافت رشوه می‌رود تراول‌های تصویربرداری شده و مشخصی را پیمانکار به او بدهد و وقتی این فرد از دفتر پیمانکار خارج شد نماینده حراست در خیابان منتظر بود و او را سوار کرده بودند و مجبور به اعتراف شده بود و (چنان که به من گفتند) از او خواسته بودند فعلاً مرخصی رد کند و به محل کار نیاید تا بررسی شود. متأسفانه با کمال ناپاوری صبح فردا مطلع شدیم که این فرد شب در موتورخانه منزلش خودکشی کرده است. این حادثه تلخ خیلی تاثیر منفی بر من داشت و هرگاه یاد آن می‌افتم خود را سرزنش می‌کنم که شاید راه بهتر و دیگری بود هر انسانی یک ظرفیتی دارد چرا یک نفر باید از یک خلاف خودکشی کند در حالی که هم نزد خدا و هم (البته بسیار سخت‌تر) نزد انسانها راه توبه و برگشت هست. این تلخ‌ترین حادثه دوران ماموریت من در هما بود.

انجمن اسلامی - در آن زمان در همه سازمان‌ها و از جمله در ایران‌ایر انجمن اسلامی‌ها فعال بودند ولی فکر می‌کنم در هما به تعبیر من انجمن اسلامی بازی شاید قدری غلیظ‌تر از جاهای دیگر بود و البته سوء استفاده‌هایی هم از این می‌شد که بعداً هم اشاره خواهم داشت. البته بچه‌های انجمن اسلامی معاونت پشتیبانی بچه‌های بدی نبودند ولی به شدت دچار سطحی‌نگری مذهبی بودند. روزی انجمن اسلامی قسمت پشتیبانی از من وقت خواستند عمدتاً حرفشان این بود که فلان مدیر و فلان شخص که با آنها کار می‌کنی مثلاً ممکن است شب در منزل فلان فعل حرام را مرتکب شوند و البته فکر می‌کنم انتظارشان این بود که من بجای آنها اعضاء انجمن را

مسئولیت بدهم و اینگونه تعهد دینی خود را نشان دهم. من به ایشان گفتم اولاً- شما به شب و رفتار منزل یک نفر چکار دارید در اسلام اصل بر براعت است و شما هم حق تجسس ندارید ولی اگر در محل کار خلاقی دارد بگوئید. ثانیاً- پرسیدم که شما اصولاً دنبال چه هستید بعضی گفتند اعتلای اسلام. گفتم به ما توصیه کرده‌اند که با رفتار تان و عملتان حامی دین باشید و نه با گفتارتان (کونو دعاه الناس به غیر السنتکم) و گفتم این در یک سطح بزرگ‌تر معنایش این است که اگر جمهوری اسلامی یک کشور پیشرفته بشود و در این کشور همه چیز مرتب و منظم و ایده‌آل باشد همه دنیا عاشق اسلام می‌شوند که چگونه اسلام یک کشور نمونه درست کرده است ولی این کار با شعار درست نمی‌شود و گفتم با این معیار هرکس در نظام اسلامی کار خود را درست و منظم انجام می‌دهد دارد به اسلام خدمت می‌کند و ثالثاً - اگر کسی طالب پست و مقام است که از راه صحیحش اشکالی هم ندارد، باید برود دانش و کارائی و توان مدیریتی خود را بالا ببرد و در این صورت امروز نه فردا، لاجرم رشد و پیشرفت خواهد کرد و با این که نماز مستحبی و مراسم مذهبی را جانشین کار و تلاش و خدمت کنیم چیزی حل نمی‌شود. بعد از این صحبت با این بچه‌ها کمتر مشکل داشتیم. البته یک اتفاقی هم در معاونت افتاد که رضامندی کارکنان این معاونت را افزایش داده بود و آن این بود که به دلیل ارتقاء کارائی معاونت نسبت به گذشته، موفق شدیم کارانه زیادی را جذب کنیم و پرداختی‌های خوبی به کارکنان داشته باشیم.

**نوسازی کترینگ هما** - کترینگ یکی از قسمت‌های حساس و مهم در صنعت هواپیمائی است و یکی از عوامل رقابت شرکت‌های هواپیمائی برای جذب مسافر است و طبیعتاً از نظر بهداشتی و رعایت استانداردها هم بسیار حساس است چون با سلامتی مردم سروکار دارد. یکی از آرزوهائی که موفق به انجام آن نشدم ساخت یک ساختمان جدید برای کترینگ هما بود. ساختمان کترینگ فرسوده بود سیستم فاضلاب آن مشکل داشت و تعمیرات که البته انجام دادیم به نوعی به قول قدیمی‌ها آفتابه خرج لحیم بود و نیاز بود یک ساختمان جدید با استانداردهای مناسب بهداشتی ساخته شود. من در سفرهای خارجی اغلب از کترینگ‌ها هم بازدید می‌کردم و دیده بودم که مثلاً شرکتی به نام "گیت گورمه" که اگر اشتباه نکنم غذای شرکت KLM را تامین می‌کرد چه استاندارد بالائی داشت با لباس و پاپوش مخصوص می‌توانستی بازدید کنی، ورودی پرسنل یک قرنطینه بود که دوش می‌گرفتند و لباس عوض می‌کردند و وارد آشپزخانه می‌شدند. سرو کار برنامه ساخت ساختمان جدید برای کترینگ به هر دلیل و احتمالاً برای تامین بودجه و



البته به دلیل محافظه کاری مدیرعامل، به وزارتخانه افتاد و وزیر به قائم مقام خود آقای دکتر بازارگان ارجاع داد و او که فرد غیرمنعطفی هم بود مانع این کار شد و مجبور شدیم به تعمیراتی بسنده کنیم که کفایت نمی کرد.

**کارخانه یخ خشک** - در مجموعه کترینگ هما یک کارخانه تولید یخ خشک وجود داشت. یخ خشک دی اکسید کربن جامد است که به علت خاصیت سرمازایی زیاد و این که در اثر گرم شدن تبدیل به مایع نمی شود و مستقیماً تبخیر می شود یعنی از جامد به بخار تبدیل می شود که هیچ ضرری هم ندارد در هواپیما برای سرد نگهداشتن مواد غذایی کاربرد دارد، چون خیزی و نشت آب در هواپیما می تواند موجب پوسیدگی شود که خطرناک است. در این بازدید متوجه شدم که با توجه به مصارف هما از کمتر از نیمی از ظرفیت این کارخانه استفاد می شود و واقع فعالیت آن اقتصادی نیست. در آن زمان بحث آزادسازی و خصوصی سازی و سودآوری و خودکفائی شرکت های دولتی خیلی مطرح بود. من بعد از بازدید از این کارخانه نامه ای به مدیرعامل نوشتم که که در حالی که بحث اقتصادی شدن ایران ایر مطرح است اقتصادی شدن این شرکت مستلزم اقتصادی شدن کل واحدهای آن است و از جمله کارخانه یخ خشک می تواند به عنوان یک واحد مستقل سود ده فعالیت کند و برای بقیه ظرفیت خود کاربردهای دیگر یخ خشک را مطالعه کند و برای آن بازسازی و بازاریابی کند. و این مساله در مورد بسیاری از واحدهای دیگر هما نیز مصداق داشت. اما ظاهراً این توصیه های من خیلی خوشایند نبود و تفکر تجاری حاکم نبود.

**کمبود انبار در مهرآباد جنوبی** - یک روز مدیرعامل به من گفت که معاونت تدارکات انباری در منطقه مهرآباد جنوبی دارند و مرتباً اعلام می کنند که فضای انبارشان کافی نیست و محدودیت دارند و از من خواست که فکری در این مورد بکنم. در بازدیدی که از انبارها در مهرآباد جنوبی داشتم اگر درست یادم باشد حدود ۶۰۰۰ متر مربع انبار مسقف بصورت سوله داشتند که از این میزان بیش از نیمی از آن فقط در اشغال نوشابه بود. نوشابه هایی که باید از آنجا به تدریج به انبار کترینگ در مجموعه ادارت هما منتقل می شد و متوجه شدم که اغلب نوشابه ها تاریخ مصرفشان هم در مرز پایان است. نامه ای به مدیرعامل نوشتم که در واقع مضمون آن این بود که این دوستان کمبود انبار ندارند بلکه سوء مدیریت دارند. اغلب کارخانه های نوشابه سازی در شعاعی نزدیک به ادارات هما قرار دارند و می دانیم فروش کالا به هواپیمائی ایران ایر که در آن زمان بزرگترین

شرکت هواپیمائی کشور و نسبتاً خوشنام بود یک امتیاز است چون برای برندها یک جنبه تبلیغاتی هم دارد که محصول خود را به هواپیمای ایران ایر می دهند و از نظر مردم کالائی که در هواپیما عرضه می شود به قول معروف کلاس دارد و مرغوب است. بنابراین دلیلی ندارد که آقایان این همه نوشابه بخرند و انبار کنند و می توانند انبارداریشان را در واقع به گردن فروشنده بیندازند و به موقع به انبار کترینگ منتقل شود و اگر مدیریت درستی بشود انبار به اندازه کافی خالی می شود. احتمالاً معاونت تدارکات چندان از این نامه من خشنود نشدند.

گزارشات تاخیرات پروازی - یکی از مسائلی که اعتبار شرکت های هواپیمائی را مخدوش می کند تاخیر در پروازهای آن است ولذا مساله ای حساس است. مدیریت پروازها به عهده معاونت موسوم به معاونت عملیات هما بود و در این معاونت منظمآ گزارشی تهیه می شد که در واقع دلایل تاخیرات را تحلیل و بررسی می کرد و به عبارتی مقصرین را مشخص می کرد که مثلاً قسمت تعمیرات که به موقع هواپیما را تعمیر نکرده مقصر تاخیر بوده یا معاونت خدمات فرودگاهی که مثلاً به موقع بار مسافرین را بارگیری نکرده یا ..... نسخه ای از این گزارش برای من هم می آمد چون قسمت حمل و نقل هما که عمده ترین وظیفه اش رساندن به موقع کادر پروازی یعنی خلبان و مهماندار به پرواز بود زیر نظر معاونت پشتیبانی بود و مدیرش هم یکی از توانا ترین مدیران ما بود. بعد از دو سه بار که گزارشات تاخیرات پروازی را دیدم از منشی ها پرسیدم که معاونت های قبل از من با این گزارشات چه می کردند و جواب گرفتم که اغلب نخوانده بایگانی می کردند. اما من شروع به مطالعه دقیق این گزارشات کردم و متوجه شدم که قسمت حمل و نقل که زیر نظر من است بیشترین وزن را در تاخیرات دارد با مدیر حمل و نقل صحبت کردم و مشخص شد که این خیلی معتبر نیست و مثلاً وقتی ناهماهنگی در معاونت عملیات وجود دارد و اتومبیل به دنبال خلبان رفته و خلبان اعلام کرده که در جریان برنامه پرواز نیست و برای سوار شدن نیامده راننده به مرکز خبر داده و از عملیات با خلبان صحبت کرده اند و او را راضی کرده اند و خلبان آماده شده و آمده و سوار شده و همه اینها یک ساعت طول کشیده و این یک ساعت به حساب حمل و نقل و دیر کرد راننده گذاشته شده، در صورتی که راننده به موقع در محل بوده است. من به ایشان گفتم برای من قابل قبول نیست که اینها را به حساب ما بگذارند از قوم بنی همدل ضعیف تر گیر نیاورده بودند که همه چیز را به گردن آنها بیندازند و قرار شد مرتباً این گزارشات تجزیه و تحلیل شود و خلافها گزارش شود و از آن پس ما مرتباً گزارش اصلاحی را

برای مدیرعامل و معاونت عملیات می‌فرستادیم که کم کم معلوم شد سهم حمل و نقل شاید یک پنجم آن چیزی بود که گزارش می‌شد و البته این خوشایند دیگران نبود.

### مشکل پیمانکار ایتالیایی - وقتی به معاونت پشتیبانی هما آمدم یکی از مسائلی که مرتباً

می‌شنیدم که کم کم تبدیل به یک پرونده بحرانی شده بود، این بود که در دفتر شعبه ایران‌ایر در رم ایتالیا بدون هماهنگی کامل با معاونت پشتیبانی یک پیمانکار گرفته بودند که شوفاژخانه دفتر را تعمیر کند و قرارداد درستی هم با او تنظیم نکرده بودند و این پیمانکار هم کار را بسیار طول داده بود و هم خیلی حساب‌سازی کرده بود و آدم دندان‌گردی بود. داستان خیلی کشدار شده بود پیمانکار عددی خیلی بزرگتر از آنچه حقیقتش بود را مطالبه کرده بود و ظاهراً رئیس شعبه نظرش این بود که بیشتر این رقم را بپردازند ولی امور مالی شعبه مخالف بود و یک کارمند شعبه هم که عضو انجمن اسلامی بود مخالف و همسوی مدیر مالی بود و جوسازی فراوانی هم کرده بود و قصه کشدار شده بود. در نوروز ۷۵ همراه خانواده برای تعطیلات به رم رفتم رئیس شعبه که سابقه‌ای هم با مرحوم برادر من داشت، در آن ایام در تهران بود و بزرگوارانه اجازه داد که من در منزل او اقامت کنم. روزی که برای بازدید از شعبه رفتم در این مورد با مدیر مالی و آن کارمند عضو انجمن اسلامی جلسه کردم و عددی را به توافق رسیدیم که مثلاً اگر حداکثر ایکس مقدار به این پیمانکار پرداخت شود حق او است و منصفانه است و جبران تاخیر پرداختش را هم می‌کند و بیشتر از آن قابل قبول نیست. آقای معصومی‌نژاد که سالهاست خبرنگار صدا و سیما در ایتالیاست و اغلب او را با گزارشاتش می‌شناسند آن زمان در شعبه‌ها در رم کار می‌کرد از او خواستم که پیمانکار را دعوت کند و بگوید معاون پشتیبانی هما برای استفاده از مرخصی به رم آمده و ما خواهش کرده‌ایم علی‌رغم این که در مرخصی است به دفتر بیاید و مشکل را حل کند به امور مالی دفتر هم گفتم در همان حدی که قبول دارند چک پیمانکار را آماده کنند و یک نامه هم آماده کنند که او امضاء کند و قبول کند که با دریافت چک قرارداد تصفیه شده و هیچ مطالباتی ندارد. به آقای معصومی‌نژاد گفتم اگر در جلسه من با تو دعوا کردم ناراحت نشو به قول معروف جنگ زرگری است. در جلسه موعود مخصوصاً با لباس اسپرت حضور یافتم و به طرف ایتالیایی گفتم من همه چیز را بررسی کرده‌ام و به این نتیجه رسیده‌ام تو ایکس مقدار حق داری و نه بیشتر و اختیار دارم که این را به تو بدهم و گرنه یک سال است داری می‌دوی و چند سال دیگر هم باید بدوی و چیزی عایدت نخواهد شد به محض این که طرف شروع به نق و نونق کرد بلند شدم و با معصومی‌نژاد دعوا کردم و خود را خیلی عصبانی نشان دادم و از اطاق بیرون

رفتم به معصومی نژاد گفتم به این بگو وقت مرخصی من را گرفتید و من را آوردید و این آدم منعطف نیست و دیگر مشکلش حل نخواهد شد. طرف خیلی جا خورده بود و خواهش کرده بود که من را برگرداند و ظاهرا من با اکراه به اطاق برگشتم و طرف قبول کرد که این مبلغ را بگیرد و تسویه کند فوراً گفتم چک را آوردند و صورتجلسه را هم امضاء گرفتیم و یک معضل بیخ دار حل شد.

داستان رادیو ترانکینگ - یکی از بخش‌های زیر نظر من در معاونت پشتیبانی مدیریت ارتباطات و مخابرات ایران ایر بود. یکی از مسائلی که با آن برخورد کردیم این بود که با گسترش فعالیت‌ها در فرودگاه مهرآباد، دیگر بیسیم‌های واکی تاکی مرسوم که در فرودگاه استفاده می‌شد و در عملیات هما و فرودگاه اهمیت زیادی داشت، پاسخگو نبود. در سیستم بیسیم‌های مرسوم وقتی هرکس شاسی بیسیمش را برای صحبت کردن فشار می‌دهد همه بیسیم‌هایی که روی آن فرکانس هستند می‌شنوند و تداخل صورت می‌گرفت ضمن این که این واکی تاکی‌ها آنقدر عمومی شده بود که هرکسی می‌توانست آن را در بازار تهیه کند و فرکانس آن را تنظیم کند و بارها اتفاق افتاده بود که یک نفر احیانا در شهرک اکباتان یا جائی نزدیک فرودگاه در سیستم مکالمات اختلال ایجاد کرده بود و این می‌توانست خطرناک باشد. بررسی کردیم و به این نتیجه رسیدیم که راه حل سیستمی است به نام "رادیوترانکینگ" در مقطعی بودیم که سیستم موبایل در کشور در حال توسعه بود. سیستم رادیو ترانکینگ چیزی بین موبایل و بیسیم بود و قابلیت زیادی داشت بطوری که می‌شد به آن برنامه داد که مثلا اگر سرتیم شاسی بیسیمش را فشار می‌دهد همه بشنوند ولی اگر اعضاء تیم می‌خواهند با هم یا با سرتیم صحبت کنند مثلا یک شماره دو رقمی را بگیرند سیستم بسیار منعطف بود و تمام تک تک بیسیم‌های آن قابل برنامه‌ریزی، امتیاز دیگر رادیوترانک این بود که دیجیتال بد در صورتی که بیسیم‌های قدیمی هما سیستم آنالوگ داشتند و سیستم دیجیتال فضا یا باند فرکانسی محدودتری را اشغال می‌کرد. بعد از بررسی چند سازنده رادیوترانک که اغلب اروپائی بودند شرکت فرانسوی آلکاتل را برای خرید انتخاب کردیم اما قبل از خرید باید مجوز از اداره کل فرکانس در وزارت پست و تلگراف و تلفن گرفته می‌شد چون ترخیص این کالا از گمرک مستلزم تائید آنها بود یکی دو جلسه با مدیرکل و مسئولین مربوطه آنجا داشتیم بسیار بی‌منطق و دگم برخورد می‌کردند اول گفتند که گسترش موبایل مشکل شما را حل می‌کند وقتی توضیح دادیم که این چیز متفاوتی است بهانه کردند که فضای فرکانسی کشور پر است و نمی‌توانیم باند فرکانسی به این سیستم اختصاص دهیم، توضیح

دادیم که با جایگزینی این سیستم بجای بیسیم‌های مرسوم نه تنها باند فرکانسی جدیدی نیاز نیست بلکه به دلیل جایگزینی دیجیتال بجای آنالوگ باند فرکانسی آزاد می‌شود ولی یا درکی از این حرف‌ها نبود و یا ... که به هر حال مجوز ندادند.

اما در تعقیب این ماجرا با یک طنز تلخ هم برخورد کردیم. مطلع شدیم که شهرداری تهران این سیستم را وارد کرده و آنتن آن را هم در بالای هتل استقلال نصب کرده است. در پیگیری بعدی مطلع شدیم که علیرغم نفوذ آقای کرباسچی که شهردار تهران بود و حضورش در هیئت وزیران آنها هم نتوانسته بودند مجوز بگیرند اما کرباسچی دستور داده بود به هر صورتی هست این سیستم را وارد کنند و سیستم به نوعی به صورت قاچاق وارد شده بود یک نفر از شهرداری پول گرفته بود که این سیستم را وارد کند و در تهران تحویل دهد و شهرداری چون نگران پولشان بودند ضمن دقت‌های قراردادی لازم از طریق حراست خود نوعی تعقیب و مراقبت هم بر روی وارد کننده گذاشته بودند و طنز تلخ این بود که این سیستم از طریق فرودگاه پیام که در آن زمان تحت کنترل کامل وزارت پست و تلگراف و تلفن بود وارد شده بود. در آن زمان وزارت مذکرو فرودگاه پیام را برای پست گرفته بودند و چند هواپیمای ایلوشین روسی هم اجاره کرده بودند و تقریباً فرودگاه و گمرک مستقر در آن و همه چیز تحت کنترلشان بود و به همه مواجب می‌دادند و هر کاری دلشان می‌خواست در آنجا می‌کردند و سیستمی که اداره کل فرکانس اجازه ورود نداده بود از طریق آنجا به داخل کشور در قبال دریافت پول به داخل کشور قاچاق شده بود.

ذکر داستان دیگری هم در این ماجرا خالی از لطف نیست که البته یک مقدمه دارد: من قبل از آمدن به هما در جریان همکاری نیمه وقتی که دفتر دولت داشتم روی موضوعی کار کرده بودم و آن این بود که جناب مهندس غرضی وزیر وقت پست و تلگراف و تلفن پیشنهادی را به دولت آورده بود که اداره کل فرکانس در وزارت مربوطه تبدیل به یک شرکت شود. آن روزها در دولت فضای حاکم فضای کاسب شدن همه دستگاه‌ها و خصوصی‌سازی بی‌قاعده بود و در همان دوران بود که فاجعه کاسب شدن حتی نهادهای اطلاعاتی و نظامی و انتظامی هم رخ داد و آقای قرضی هم ظاهراً می‌خواست با شرکت کردن این اداره داد و ستد باندهای فرکانسی را تجاری کند و از این طریق کسب درآمد کند. ما در دفتر دولت در بررسی این پیشنهاد به این نتیجه رسیدیم که وظایف این اداره کل از نوع حاکمیتی است و در واقع و سیاست‌گذاری و کنترل و نظارت فرکانسی کشور است که جنبه امنیت ملی نیز دارد و به لحاظ حقوقی کار حاکمیتی را نمی‌توان در شرکت

ولو دولتی انجام داد و باید در وزارتخانه یا سازمان دولتی انجام دهد و حتی به این بحث را مطرح کردیم که شاید بهتر باشد این اداره کل تبدیل به سازمانی شود که مستقیم زیر نظر رئیس جمهور باشد چون بعضی وظایفش فراتر از مخابرات است و صدا و سیما و نیروهای نظامی و انتظامی هم با آن سر و کار دارند و آقای قرضی آن زمان از آن بررسی بسیار دلخور شده بود و آن پیشنهاد و نامه‌اش را پس گرفته بود.

برگردیم به داستان رادیو ترانکینگ، در تلاش گرفتن مجوز این سیستم. یک روز از دفتر آقای ترکان وزیر راه، خبر دادند که ایشان جلسه‌ای را با آقای قرضی هماهنگ کرده‌اند که مجموعه مسائل و مشکلات فی‌مابین دو وزارتخانه حل و فصل شود و از همه زیرمجموعه‌های وزارت راه خواسته بودند که که مشکلی دارد همراه آقای ترکان در جلسه شرکت کند و لذا من هم در آن جلسه شرکت کردم و در جریان بحثی که پیش آمد به نکاتی اشاره کردم که احساس کردم آقای قرضی به یاد داستان شرکت شدن اداره کل فرکانس و به قول معروف هوا شدن طرحش افتاد و به هر حال ناگهان به شدت عصبانی شد و رفتارهای بسیار زشتی انجام داد که نه تنها از یک وزیر نظام اسلامی بلکه از وزیر هر نظامی قابل انتظار نبود و ما و آقای مهندس ترکان دست از پا درازتر بدون نتیجه از آن جلسه بیرون آمدیم.

**اورهال هواپیما:** یک روز از دفتر مدیرعامل اطلاع دادند که ایشان عازم آشیانه تعمیراتی برای بازدید از هواپیمائی است که در حال اورهال کامل یا "دی چک" است. هواپیماها با توجه به میزان ساعت پرواز یا گذشت زمان در چهار مرحله چک تعمیراتی می‌شوند که مرحله دی چک کاملترین آن است که همه سیستم‌های هواپیما پیاده می‌شود، رنگ بدنه آن تراشیده می‌شود و همه چیز کنترل و تعمیر می‌شود و قطعات لازم تعویض می‌شود. گفته شد که برای اولین بار قرار است این مرحله بر روی یک هواپیمای بوئینگ ۷۲۷ در ایران انجام شود که در آشیانه کار شروع شده بود. ظاهراً مسئول تعمیرات فرد کم سواد بود که بیشتر روی ارتباطات انجمن اسلامی‌گری مسئول این کار شده بود. در ضمن بازدید، مدیرعامل را به داخل کانکسی که در کنار آشیانه بود بردند و چون فضای کافی نبود من داخل نرفتم ولی از بیرون می‌دیدم که جوانی دارد روی کامپیوتر توضیحاتی به مدیرعامل می‌دهد و ایشان هم با دقت و اشتیاق گوش می‌دهند توضیحات اینقدر طولانی شد که حوصله همه سر رفت و به تدریج از کانکس خارج شدند و من به داخل رفتم و از توضیحات این جوان متوجه شدم که بر روی نرم افزار اکسل برنامه‌ای را درست

کرده که مثلا برنامه مراحل اورهال این هواپیما را تنظیم و کنترل کند من بدون قصد و ناخودآگاه به این جوان گفتم که نرم افزار مخصوص برای کنترل پروژه وجود دارد (میکروسافت پروجکت) و ما در معاونت پشتیبانی داریم از آن استفاده می کنیم (معاونت پشتیبانی قبلا از این جهت ها عقب ماند شناخته می شد) ، احساس کردم بیشتر از این که این جوان ناراحت شود به قول معروف تو ذوق مدیرعامل خورد که با اشتیاق کلی وقت صرف کرده بود و برای من تعجب بود که چقدر سطح کار پائین است.

خرید اتومبیل برای حفاظت پرواز - وقتی من به هما رفتم هنوز اتومبیل های آهوی آبی رنگ قدیمی در سرویس جابجائی کادر پروازی بود و من اولین بار بکار بردن واژه لگن در مورد اتومبیل قراضه را آنجا شنیدم. مهمانداران و خلبانان به این آهو ها لگن می گفتند. از چند ماه قبل لندکروزهای جدید وارد شده بود اما به دلایلی هنوز در سرویس قرار نگرفته بود مقداری محافظه کاری مدیرعامل بود که می ترسید برای هما بخاطر لوکس بودن این لندکروزها جو درست شود (چون آن موقع مثل حالا اتومبیل لوکس خارجی نریخته بود) و مقداری هم نگرانی مدیر حمل و نقل از برخورد راننده ها اما به هر حال ظرف مدت کوتاهی لندکروزها را به تدریج وارد خط کردیم و آهو ها را کنار گذاشتیم . در این شرایط یک روز مدیرعامل زنگ زد و به من گفت که هر سه شنبه (اگر درست یادم باشد) با مسئولین حفاظت پرواز سپاه جلسه دارد و از من خواست در انتهای جلسه به آنها ملحق شوم به جلسه که رفتم فقط مدیرعامل بود و جانشین حفاظت پرواز که مرد شریفی هم بود بنام سردار موزه (چند سال پیش شنیدم از دنیا رفته است خدایش بیامرزد) مدیرعامل شروع به صحبت کرد و مفصل مشکل را توضیح داد که بچه های حفاظت پرواز اغلب از اقشار پائین تر جامعه هستند و نیمه شب و صبح زود باید چند ماشین عوض کنند و خود را با هزار زحمت به پرواز برسانند و بروند در پرواز کنار کادر پروازی که اغلب از شمال شهر با راننده و لندکروز آمده اند قرار بگیرند و این تبعیض است و ... سردار موزه گفت ایشان آنقدر مشکل ما را خوب توضیح دادند که نیازی به بیان من نیست و خداحافظی کرد و رفت من به مدیرعامل گفتم با وجود این چیزهائی که شما گفتید من به مدیرحمل و نقل می گویم برنامه ریزی کند که اینها را هم به سیستم نقل و انتقال کادر پروازی اضافه کند، اینجا بود که ایشان به شدت با این پیشنهاد مخالفت کرد و برای مجاب کردن من آن روی نوار را گذاشت که پر از گلایه و بدگوئی از حفاظت پرواز بود و این که فرهنگ اینها به کادر پرواز ما می خورد. به هر حال جمع بندی آن شد که چند تا از آهوهای از رده خارج شده را به اینها بدهیم و بعد هم تاکید

کرد که خوبه‌ایش را هم ندهید. چند آهوی قراضه دادیم که همه به زودی زمینگیر شد بعداً من بررسی کردم و متوجه شدم که هر ساله در بودجه‌های هما رقمی برای حفاظت پرواز درج می‌شود که قانوناً فقط باید برای آنها هزینه شود و اگر هزینه نشود باید به خزانه برگردانده شود و خود آنها خیلی از این بودجه خبر نداشتند و امکاناتی که به ایشان داده می‌شد با منت داده می‌شد. در پیگیری بعدی مستقیم سردار موزه از من، به اطلاع او رساندم که می‌توانیم برایشان اتومبیل بخریم آن سال طبق قانون بودجه خرید اتومبیل یک دیفرانسیل برای دستگاه‌های دولتی ممنوع و فقط خرید دو دیفرانسیل مجاز بود بنابراین با امور مالی هما صحبت و توافق کردیم که ده دستگاه اتومبیل پاترول به قیمت صد میلیون تومان برای اینها بخریم، اما بعداً سردار موزه از من خواهش کرد که اگر می‌شود بجای پاترول برای ما پیکان بخرید چون با این پول می‌شد حدود سی تا پیکان خرید و ایشان می‌گفت این هم کار ما را بیشتر راه می‌اندازد و هم فرماندهی پیکان را از ما نمی‌گیرند در صورتی که پاترول‌ها را خواهند گرفت. به امور مالی نامه زدیم که پیرو مذاکره و توافق شفاهی، صد میلیون تومان در وجه ایران خودرو چک صادر کنید در حالی که پاترول را پارس خودرو تولید می‌کرد ولی آنها توجه نکردند و چک را دادند و مهندس جوادی مدیر حمل و نقل با ارتباطاتی که با ایران خودرو داشت توانست با این پول سی و چهار یا سی و پنج پیکان بگیرد که برادران حفاظت پرواز خیلی خوشحال بودند. مدیر مالی اما بر افروخته شده بود که چرا اتومبیل یک دیفرانسیل خریدید و نگران دستگاه‌های نظارتی بود به او گفتم خودت برای ایران خودرو چک صادر کردی ایران خودرو که اتومبیل دو دیفرانسیل ندارد و گفتم نگران نباش چون مربوط به سپاه است بعید است کسی گیر بدهد.

**مدیریت انرژی** - قبل از آمدن به هما مدتی مشاور وزیر نفت بودم و عمدتاً به مطالعات انرژی شیفت کرده بودم پس از پایان بردن کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در کارشناسی ارشد اقتصاد انرژی دانشگاه تهران نیز قبول شدم و به دوره آن را پایان رساندم. یکی از موضوعات مورد مطالعه و دغدغه‌های من مساله بهره‌وری انرژی بود. مدیرعامل هما در یکی از صحبت‌ها از من خواست که با توجه به رشته تحصیلی و تجربه‌ام در زمینه بهره‌وری انرژی برای مجموعه ایران ایر کاری انجام دهم من خیلی استقبال کردم و خیلی خوشحال شدم مجموعه ایران ایر شامل ساختمان‌های اداری، واحدهای تولیدی، کارگاه‌های تعمیراتی، کترینگ و حمل و نقل بود و می‌شد آن را به نمونه‌ای برای بهره‌وری انرژی تبدیل کرد که در صورت موفقیت می‌توانست الگو شود. برای این منظور با یکی از اساتید دانشگاه صنعتی شریف که در دوره کارشناسی ارشد، استاد ما هم بود و



تمرکز و تخصصش در این زمینه بود صحبت کردم و توافق کردیم که یک قرارداد برای مطالعه و بررسی در این زمینه در مجموعه ایران ایر تهیه کند و ایشان قرارداد را فرستاد و به اعتماد من کار را شروع کرد اما یک قرارداد حداکثر ده میلیون تومانی در کمیسیون معاملات هما گیر کرد و ظاهراً برای اظهار نظر به معاونت برنامه ریزی ارجاع شد و از آنجا که هیچ کس درکی از این مهم نداشت آخر هم حل نشد و مدیرعامل هم پشتیبانی نکرد و من برای همیشه شرمنده آن استاد شدم.

دینداری یا مردم آزاری - ۱۷ آذرماه هر سال، روز جهانی صنعت هواپیمائی است و معمولاً به دعوت سازمان هواپیمائی کشوری مراسمی برگزار می شود که تمام دست اندرکاران صنعت هواپیمائی در آن دعوت می شوند در اولین جلسه ای که من به این مناسبت دعوت شده بودم و حضور داشتم آقای احمد جنتی موسوم به آیت الله جنتی، سخنران بود بخش عمده ای از سخنرانی ایشان گلایه بود از چیزی که سال گذشته در همین مراسم خواسته بود و اجرا نشده بود آنقدر ایشان گلایه کرد که همه کنجکاو شده بودند که چه جنایت عظمائی کرده اند و چه چیز مهمی را ایشان خواسته بوده اند که اجرا نشده و نهایتاً معلوم شد که سال گذشته درخواست کرده بودند که اتوبوس های داخل محوطه فرودگاه زنانه مردانه شود یعنی ورودی و محل استقرار زن و مرد در این اتوبوس ها تفکیک شود. منظورشان همان اتوبوس هائی بود که مسافر را از ترمینال به پله هواپیما می رساند و بالعکس و شاید متوسط حضور مسافر در آن به پنج دقیقه نرسد اتوبوس هائی که صندلی کمی دارد و بیشتر ایستاده هستند. چند روز بعد از این جلسه مدیرعامل به من گفت دیدی آقای جنتی چه گفتند و از من خواست این کار را انجام دهم و من خیلی سریع و تند گفتم من این کار را نمی کنم و وقتی دیدیم ایشان خیلی جا خورده گفتم به دلیل این که این در حوزه مسئولیت من نیست. که کل وسائل نقلیه ای که ایران ایر در محوطه داخل فرودگاه داشت که به پرواز سرویس می دادند و یا بار و مسافر را جابجا می کردند تحت مدیریت معاونت خدمات فرودگاهی هما بود. لذا به ایشان گفتم این کار به معاونت خدمات فرودگاهی مربوط است و بعد ادامه دادم که البته به نظر من شما این را از آنها هم نخواهید و در جواب چرای ایشان گفتم این آقایان معمولاً از طریق پلویون ویژه تردد می کنند و هیچ وقت سوار این اتوبوس ها نشده اند خوب است به ایشان توضیح دهید که خصوصاً وقتی مردم از پرواز پیاده می شوند خسته و گیجند گاهی دست دختر در دست پدر و دست پسر در دست مادر است و چند دقیقه محدود هم بیشتر در این اتوبوس نیستند و این نوع مردم آزاری می شود و مردم را از دین زده می کند و بعد به

شوخی ادامه دادم که اگر کسی در آن چند دقیقه اضطراب پرواز یا گنجی بعد از پرواز آنقدر زرنگ باشد که کاری انجام دهد که باید او را تشویق کرد. و البته این حرف‌های من از نظر ایشان تمکین نداشتن تلقی می‌شد.

**پرواز آفریقا؛ تمکین یا خوش خدمتی** - در دوره‌ای که در هما بودم یک اتفاق جالبی هم افتاد و آن این بود که آقای هاشمی رفسنجانی که رئیس جمهور بودند سفری به چند کشور آفریقائی داشتند و به دنبال توسعه روابط با آفریقا بودند و لذا بعد از سفر هم اقداماتی را پی گرفته بودند و از جمله از هما خواسته بودند که پروازی به آفریقا برقرار کند پروازی برقرار شد که ظاهراً هفته‌ای یکبار از تهران به دوبی و از آنجا به نایروبی پایتخت کنیا و از آنجا به فرودگاه انتبه در اوگاندا می‌رفت و همین مسیر را بر می‌گشت. در مدتی که این پرواز برقرار بود مشهور شده بود که تعداد کادر پروازی بیشتر از مسافر است. تنها یکبار شنیدیم که پرواز انتبه نیمه پر رفته است و بعد کاشف به عمل آمد که آنهم درآمدی برای هما نداشته است. پرسنل هما سوالی چند بلیط مجانی در پروازهای خارجی داشتند و البته شرط استفاده از این بلیط خالی بودن صندلی و نبود مسافر بود و لذا اغلب در زمان‌های تعطیلی و مناسب و در در مسیرهای خوب نمی‌توانستند از این امکان استفاده کنند. ظاهراً یک رندی خبر آورده بود که چه نشستید که در انتبه الماس ریخته است و خیلی ارزان است و یک تکه در جیبتان بگذارید پولدار می‌شوید و عده‌ای هم از پرسنل سطح پائین‌تر هما هم یکی دو پرواز را با بلیط مجانی خود پر کرده بودند تا فهمیده بودند که چنین خبرهائی نیست و باز پرواز آفریقا مانده بود و کادر پرواز و چند مسافر معدود. اما این داستان چه ربطی به من داشت و چرا تعریف کردم:

مدیرعامل محترم در عین حالی که از اقدامات ما راضی بود و بعضاً اظهار شگفتی می‌کرد و اظهار می‌داشت آرزوهایش را برآورده کرده‌ام، بعد از مدتی شروع به گیر دادن کرد و چالش‌های اغلب بچه‌گانه بر سر مسائل پیش پا افتاده و سعی داشت من را با بعضی مدیران زیرمجموعه‌ام درگیر کند و حرکت من را کند بنماید. من ابتدا دلیل این برخورد دوگانه را نمی‌فهمیدم ولی بعد از مدتی متوجه شدم که داستان حسادت بعضی مدیران دیگر است شاید حمل بر خودستائی باشد اما یکبار که اصرار ورزیدم که دلیل برخوردهای ایشان را بفهمم متوجه شدم که دیگران به قول معروف برای من می‌زنند چون با آمدن یک مدیر از بیرون که کارائی بیشتری از متوسط مدیریت آنجا نشان داده عملکردشان به نوعی زیر سوال رفته است. به هر حال ایشان در محاجه‌هائی که

داشتیم بسیار بر تمکین تاکید می‌کرد و حتی یکبار تلویحا خود را ولی می‌دانست که من فکر کردم و شاید به ایشان هم گفتم که روزی که می‌خواستید مدیرعامل شوید به سوابق تخصصی و فنی‌تان می‌بالیدید و استناد می‌کردید اما حالا وقتی کم می‌آورید ولایت‌مدار می‌شوید خوب اگر بنابراین بود می‌شد یک آخوند مدیرعامل ایران‌ایر بشود. یک روز ایشان بعنوان مصداقی از تمکین و اصالت تمکین، به من گفت: همه‌ها با پرواز افریقا مخالف بودند و آن را غیراقتصادی می‌دانستند ولی آقای رفسنجانی گفتند پرواز بگذار و من گفتم چشم حاج آقا! پاسخ دادم که اما اگر من جای شما بودم نمی‌گفتم چشم حاج آقا! و توضیح دادم که سیاست دولت آقای هاشمی رفسنجانی عملکرد اقتصادی شرکت‌های دولتی است و اگر کاری برای هما زیان‌آور است شما باید برآورد می‌کردید و به اطلاع ایشان می‌رساندید که مثلا این کار برای هما اینقدر زیان دارد و اگر این هزینه سیاست خارجی است برای این که ادامه پیدا کند باید سوبسیدش را به هما بدهید و یا مثلا وزارت امور خارجه این پرواز را چارتر کند و هزینه‌اش را بدهد و هر چه بلیط فروخته شد به وزارت خارجه برگشت شود. بعد به شوخی گفتم که اگر این هزینه‌ها شفاف شود آقای رفسنجانی آدم زرنگی است و اگر بداند مثلا این کار سالی دو میلیون دلار برای کشور هزینه دارد ممکن است تصمیم دیگری برای این پول بگیرد با دومیلیون دلار سالی چند تا رژیم را می‌شود در افریقا خرید چرا پرواز بگذاریم ولی شما با چشم گفتن مانع شفافیت و جهت‌گیری درست تصمیمات می‌شوید. ایشان همه این حرف‌های من را دلیل دیگری بر تمکین نداشتن گرفت و البته بعدا فهمیدم که ایشان در این نظام راه درست حفظ پست و مقام را پیدا کرده بود و رمز موفقیت در چشم گفتن است و نه استقلال رای و به قول علما ان قلت کردن!

بیژن موگوئی – در طول دوسال کارم در ایران‌ایر با افراد ارزشمند زیادی آشنا شدم و چیزهای زیادی از آنها آموختم و همکاران خوبی پیدا کردم که اگر موفقیتی در هما داشته‌ام مرهون توانمندی آنها بوده است. اما یک نفر که همکار من هم نبود و در بخش معاونت بازرگانی هما فعال بود شخصیت جالبی داشت که در ذهن من مانده است. بیژن موگوئی هم ظاهرا مانند من از خارج ایران‌ایر به هما پیوسته بود و بعنوان رئیس شعبه آمستردام هلند انتخاب شده بود تا این شعبه را راه‌اندازی کند. در حالی که شعبه‌های قدیمی هما با امکانات و کادر وسیع کار می‌کردند موگوئی دفتر کوچکی را در آمستردام اجاره کرد و خودش و بعدا به کمک یک کارمند محلی با یک پرواز هفتگی شروع کرد و در فاصله کمی تعداد پروازهای تهران به آمستردام اعم از مسافری و باری را به چندین پرواز رساند. بعضی از ابتکارات او را ذکر می‌کنم: الف- موگوئی توجه داشت

که بسیاری از مسافرانی که از تهران به اروپا می‌روند اروپا مقصد نهائی‌شان نیست بلکه مقصد نهائی‌شان امریکا و احيانا کانادا است که ایران‌ایر به آنجا پرواز ندارد و باید هواپیما عوض کنند و مسیری را ترجیح خواهند داد که کمترین توقف و معطلی را در تعویض پرواز داشته باشند و لذا با دوشرکت یکی گران‌تر KLM و یکی قدری ارزان‌تر مارتین‌ایر هماهنگ کرده بود و ساعت‌های پروازی را طوری تنظیم کرده بود که مسافران امریکا ترجیح می‌دادند به آمستردام بروند. همین کار را برای کشورهای اسکاندیناوی و حتی شمال انگلستان یعنی اسکاتلند هم کرده بود و به تدریج مسافران اروپائی که ایستگاه‌های اروپا برایشان واسطه بود را به سمت خود کشیده بود و دائم پرواز بیشتری درخواست کرده بود. احتمالا شعب دیگر ایران‌ایر در اروپا که ابتکار رقابت نداشتند بیشتر برای او به قول معروف سوسه می‌آمدند. ب- الان را نمی‌دانم اما در آن دوره یکی از مشکلات همه شرکت‌های هواپیمائی نیامدن مسافر بود چون طبق قوانین بین‌المللی هواپیمائی بلیط‌های خارجی سوخت نمی‌شد و مسافری که نمی‌آمد می‌توانست با اولین پرواز بعدی که جا بدهد برود و این مشکل موجب می‌شد که مسافران سهل‌برخورد کنند و پروازها با ظرفیت کامل انجام نشود و اقتصاد پرواز ضعیف شود. مگوئی محاسبه کرده بود که در فصول مختلف بطور متوسط چه میزان غیبت مسافر (no Show) وجود دارد و ریسک می‌کرد و به همان میزان بلیط بیشتر می‌فروخت این موجب شده بود که ظرفیت پروازهای آمستردام به تهران پرت‌تر باشد که کسب درآمد زیادی برای ایران‌ایر بود ولی ممکن بود که گاهی یکی دومسافر اضافه بیاید که یا باید یک شب هزینه هتل آنها را می‌داد و با پرواز فردا می‌فرستاد یا با هزینه کمی بلیط آنها را به کلاس بالاتری (که معمولا بیشتر جای خالی داشت) ارتقاء می‌داد و اینها در مقابل سودی که از این طریق ایجاد کرده بود هزینه کمی بود ولی امور مالی هما این هزینه‌ها را از او نمی‌پذیرفتند و چندین پرونده تخلف برای او درست کرده بودند که شاید جمع آنها به ده هزار دلار نمی‌رسد و در مقابل سودی که ایجاد کرده بود هیچ بود و او معتقد بود که در هما درک و فهم تجاری وجود ندارد و از این بابت کلافه شده بود و فکر می‌کنم دست آخر هم به همین دلیل هما را ترک کرد و یک نیروی مبتکر از دست رفت. ج- در مورد بار هم مگوئی امتیازات و سوبسیدهای فرودگاه آمستردام هلند را مانند هزینه‌های ارزان‌تر نشست و درخواست هواپیما بررسی کرده بود و با استفاده از این امتیازات هزینه انتقال بار را برای صاحبان بار کاهش داده بود و بار خیلی از بخش اروپا به مبداء و مقصد ایران را به سمت آمستردام کشیده بود و با شرکت‌های باربری زمینی هماهنگ کرده بود که بار ارزان‌تر به قصد نهائی برسد و این ابتکارات برای من خیلی جالب و

درس آموز بود و من همیشه فکر می کردم که چنین فردی باید معاون بازرگانی هما باشد اما کاری کردند که او رفت.

جداشدن از ایران ایر - چنانچه قبلا اشاره کردم چالش های من و مدیرعامل رو به افزایش بود و ایشان با من یک برخورد دوگانه داشت که از یک سو خشنودی از اقداماتی بود که انجام شده بود و به قول خود ایشان آرزوهای ایشان برآورده شده بود و از سوی دیگر گیردادن ها و اذیت های ایشان بر سر مسائل پیش پا افتاده و من هرگز علت روشن این برخورد دوگانه را نفهمیدم ولی چنانچه قبلا نیز اشاره کردم گمانم این است که علت آن سعایت دیگران عمدتا در اثر حسادت بوده باشد.

معروف بود که مدیرعامل برای هر مدیرش دو پرونده دارد یک پرونده مثبت که اگر بخواهد او را ارتقاء دهد و یک پرونده منفی که اگر بخواهد او را کنار بگذارد و یا او را وادار به تمکین کند. مدیرکل حراست هما در آن زمان فردی بود که گرچه سابقه آشنائی قبلی با هم نداشتیم ولی به واسطه هم افق بودن و به واسطه دوستان مشترک قدیمی که با هم داشتیم خیلی زود باهم دوست و نزدیک شدیم او که خود نیز خیلی زود با مدیرعامل مشکل پیدا کرد به من گفت که مدیرعامل به او فشار آورده است که برای من پرونده سازی کند و او زیر بار نرفته بود و گفته بود سوابق فلانی پاک است و بعد هم خبر داشت که مدیرعامل همین را از مدیر بازرسی هما هم خواسته است و خیلی برای من عجیب بود. اما داستانی پیش آمد که ظاهرا فرصت پرونده سازی برای من را فراهم کرد، برخورد کودکانه ای که نهایتا در پایان دو سال ماموریتم موجب خدا حافظی من با هما شد. اما داستان چه بود:

آقائی بود که در معاونت پشتیبانی مدیر املاک و مستغلات ما بود و بواسطه عضو انجمن اسلامی بودن هر سال بصورت تبعیض آمیز به ماموریت حج می رفت. معاونت بازرگانی که مسئولیت عملیات حج را به عهده داشت و ظاهرا رئیس انجمن اسلامی هما هم بود اگر نیروئی را از معاونت های مختلف برای عملیات حج نیاز داشت باید با معاونت مربوطه مکاتبه می کرد تا نیرو را معرفی کنند اما ایشان نیروهای مورد نظر را مستقیما و بدون هماهنگی با معاونت مربوطه انتخاب می کرد، سال اول که در هما بودم این آقا یعنی مدیر املاک و مستغلات ما که چندان هم در سطح هما محبوب نبود نزد من آمد و گفت که عازم حج است و من قبول کردم اما در سال دوم موافقت نکردم و ایشان صراحتا گفت ولی من می روم و من به صراحت گفتم مشکلی

نیست ولی شما قبل از رفتن وسائلت را جمع کن و اطاعت را تحویل بده چون در غیابت من قطعاً فردی را جایگزین شما خواهم کرد. ایشان رفت و من او را عزل کردم برای فردی دیگر به عنوان مدیر املاک و مستغلات حکم زدم روزی که می‌خواستیم اطاق را برای این مدیر جدید آماده کنیم در اطاقم نشسته بودم که ناگهان متوجه شدم صدای جیغ و فریاد یک خانم ساختمان پشتیبانی را پر کرده است. خانم محجبه‌ای که خود را مسلمان و عضو انجمن اسلامی می‌دانست ولی صدایش ساختمان را بر داشته بود و در مساله‌ای که مربوط به او نبود دخالت کرده بود و مقابل درب اطاق مورد نظر ایستاده بود می‌گفت تا فلانی از حج برنگردد اجازه باز شدن اطاق را نمی‌دهم. مساله را جمع و جور کردیم و من دستور دادم که یک اخطار کتبی با درج در پرونده پرسنلی برای برخورد متمرده و زشت ایشان صادر شود. در آئین نامه تخلفات کمترین برخورد اخطار کتبی است و یک رده بالاتر از آن اخطار کتبی با درج در پرونده. سوژه پرونده‌سازی برای من از همین جا کلید خورد شاید هم مساله این بود که با دم شیر انجمن اسلامی که دفاع از اسلام را بهانه تبعیض و سوجدوئی و قدرت‌طلبی قرار داده بودند بازی کرده بودم، نمی‌دانم. بعدها فهمیدم که متاسفانه در سازمان‌های دولتی ما آنچه که به هیچ نمی‌آید کار و فعالیت و سازندگی و تلاش در جهت اعتلای سازمان است و برای بقا باید وارد این بازی‌ها بشوی. این خانم به مدیرعامل شکایت کرد که معاونت یعنی من، حق دادن این توبیخ را نداشته‌ام و مدیرعامل هم تأیید کرد و از من خواست این را پس بگیرم من مخالفت کردم دوباره گفتند که چنین اخطاری در اختیارات تو نبوده است بررسی کردیم دیدیم که این حرف هم درست است و هم غلط، طبق آئین‌نامه تخلفات فقط سطح اخطار کتبی (بدون درج در پرونده) در اختیار معاونت‌ها بود اما بعداً مدیرعامل در بخشنامه‌ای چند رده مجازات بالاتر را هم به معاونت‌ها تفویض کرده بود و این تفویض کلی هم بود یعنی هر که معاون باشد. ما همین را نوشتیم که به استناد این تفویض خلاف نکرده‌ایم اما چون بنای بر پرونده‌سازی و آزار من بود بازی تمام نشد و به شکل کودکانه‌ای پاسخ دادند که زمانی که این تفویض انجام شده شما معاون نبوده‌ای. یکی دوبار با ایشان صحبت کردم که من در این دو سال برای اولین بار فردی را تنبیه کرده‌ام و این حداقل تنبیه برای برخورد بسیار زشت ایشان بوده است، در صورتی که در این مدت بیشترین مشوق‌ها را به کارکنان داده‌ام و پرسنل معاونت پشتیبانی بالاترین کارانه‌ها را دریافت کرده‌اند و پس گرفتن این موجب تضعیف معاونت است و درست نیست و خاطیان را جری می‌کند. اما بنا بر چیز دیگری بود. یک روز آقای مهندس "فرهاد پرورش" که بعدها در دولت دهم مدیرعامل ایران‌ایر شد و در آن زمان در قسمت

تعمیرات هواپیما مسئولیتی داشت و در کنار آن رئیس کمیسیون تخلفات اداری هم بود، نزد من آمد و با حالت شرمندگی به من گفت که ما خیلی زشت میدانیم که شما را به کمیسیون تخلفات احضار کنیم ولی مدیرعامل پیگیر است و پافشاری دارد. به هر فشار را به جایی رساندند که من که خدا را شاکرم که هرگز در دوران خدمت دولتی‌ام برای حفظ پست و موقعیت بی‌ارزش، زیر بار اینگونه برخوردها نرفتم نهایتاً در جریان یک برخورد تند تلفنی با مدیرعامل، مستعفی شدم و البته در زمانی هم بود که ماموریت من از وزارت نفت به هما نزدیک به پایان بود، آقای سید محمد خاتمی به ریاست جمهوری انتخاب شده بود و دولت عنقریب تغییر می‌کرد و همه چیز در حال تغییر بود. در اینجا باید اعتراف کنم که برخوردم در واکنش به این مساله گرچه به حق بود اما قدری عصبی بود و شاید بعضی واکنش‌های بدی نشان دادم. نمی‌خواهم توجیه کنم اما وقتی کسی دو سال در یک جا با جان و دل زحمت بکشد و تحول ایجاد کند و به دنبال هیچ چیز غیر از انجام بهتر مسئولیت نباشد و بجای تشویق مورد آزارهای کودکانه قرار گیرد شاید واکنشش همین باشد.

**موخره-** تقریباً همزمان با برکناری من مدیرکل حراست نیز برکنار شده بود ظاهراً او مدیر کم سواد حراست VIP را که سرویس‌های ویژه به بعضی مقامات از جمله در قاچاق عتیقه‌جات، می‌داد را برکنار کرده بود و فرد ذیصلاح‌تری را جایگزین کرده بود و طوفانی در کشور و در هما به پا شده بود.

در دولت آقای خاتمی آقای حجتی وزیر راه شد و اندکی بعد احمدرضا کاظمی که قبلاً با هم آشنائی اندکی داشتیم با من تماس گرفت و در دفتری در خیابان سهروردی از من، مدیرکل برکنار شده حراست و یکی دیگر از مدیران هما که او هم با مدیرعامل مشکل داشت (شاید مایل نباشند اسم ببرم) دعوت کرد و در اولین جلسه ادعا کرد که صرفاً از طرف آقای حجتی به واسطه دوستی (البته فکر می‌کنم خویشاوند باشند) ماموریت دارد که یک بررسی در مورد ایران‌ایر انجام دهد و مشورتی به ایشان بدهد. یکی دو جلسه با کاظمی تشکیل شد در جلسه دوم یا سوم من برخوردهای خوبی از ایشان ندیدم و کاملاً حس کردم که او صادق نیست و دروغ می‌گوید و قرار است خودش مدیرعامل شود و بدون هیچ دلیلی برخورد طلبکارانه‌ای هم با ما دارد و به همین دلیل بعد از جلسه دوم یا سوم حاضر به شرکت جلسه دیگری با او نشدم و با مدیرعامل شدن او در هما هم ارتباطمان قطع شد و از این بابت بسیار خوشنودم چراکه این فرد کارنامه بسیار بدی

در ایران ایر از خود بجا گذاشت و بعد ز آن هم به صنعت نفت آمد و متاسفانه کارنامه بدتری هم در آنجا ساخت.

یکی از شانس‌های مدیران در نظام ما این است که وقتی مدیر بدی از جایی می‌رود مدیر بدتری جایگزین او می‌شود و کار را بجایی می‌رساند که بدی‌های قبلی فراموش می‌شود و همه به او رحمت می‌فرستند و بیشتر به قهقرا می‌رویم.