



از خط مقدم تایپ‌چ‌های مدیریتی

گفت‌وگو با حسین علایی درباره جلد دوم خاطراتش با عنوان راه رفته

خاطرات

گروه کتاب

کتاب «راه رفته: زندگی و رنج‌های پس از جنگ»؛ روایت خاطرات دکتر حسین علایی است؛ فرمانده‌ای که در دوران دفاع مقدس، مسئولیت‌های خطیری بر عهده داشته و اینک با نگاهی ژرف و دغدغه‌مند نسبت به امنیت ملی و ماندگاری تاریخی، به بازخوانی تجربه‌های خود نشسته است. در این اثر، دقت وسواس او در ثبت رویدادها، بر چالش‌های حافظه و گذر زمان غلبه کرده و روایتی مستند و منسجم پدید آورده است.

دو سال پس از انتشار جلد اول خاطرات حسین علایی با عنوان «پسرآشخ محمود»؛ به تازگی جلد دوم آن با نام «راه رفته: زندگی و رنج‌های پس از جنگ»، توسط انتشارات ایران منتشر شده است. این اثر محصول تصمیمی آگاهانه برای بازنویسی کامل خاطرات اوست؛ تصمیمی که نویسنده را به انکا بر یادداشت‌های روزانه‌اش واداشت تا روایتی منسجم‌تر و دقیق‌تر ارائه دهد و از تحریف ناشی از فاصله زمانی طولانی با رخدادها جلوگیری کند. علایی که افزون بر فرماندهی نظامی و اسادی دانشگاه، در عرصه‌های مدیریتی گوناگون نیز مسئولیت‌های متعددی بر عهده داشته، هم‌اکنون نیز تدریس در دانشگاه تهران و برخی دانشگاه‌های دیگر را عهده‌دار است. در این کتاب کوشیده عصاره تجربه‌های خود را به سرمایه‌های ماندگار برای نسل‌های آینده تبدیل سازد؛ سرمایه‌ای که می‌تواند بخشی از تاریخ معاصر ایران در حوزه‌های مختلف مدیریتی و راهبردی باشد.

دو سال پس از انتشار جلد اول خاطرات حسین علایی با عنوان «پسرآشخ محمود»، به تازگی جلد دوم آن با نام «راه رفته: زندگی و رنج‌های پس از جنگ» توسط انتشارات ایران منتشر شده است. تمرکز جلد دوم خاطرات علایی نه بر صحنه‌های نبرد، بلکه بر پیچیدگی‌های اداره کشور در دوران پس از جنگ است؛ از کاستی‌های دیپلماسی گرفته تا دشواری‌های اقتصادی و چالش‌های ساختاری. حسین علایی در گفت‌وگو با ایران از روند شکل‌گیری این کتاب، دشواری‌های نگارش خاطرات شخصی و نگاه خود به اداره کشور در دوران حساس‌تر و پیچیده‌تر از سال‌های نبرد می‌داند و معتقد است ثبت تجربه‌های این مقطع، بخشی از حافظه مدیریتی ایران را شکل می‌دهد.

در رونمایی جلد اول خاطرات با عنوان «پسرآشخ محمود» عنوان کردید:آقای فرار بود این خاطرات

به سبک تاریخ شفاهی از سوی مرکز اسناد انقلاب اسلامی منتشر شود، اما از میانه راه تصمیم به تغییر مسیر گرفته‌اید و خودتان شروع به نوشتن خاطرات‌تان کردید. چرا به این تصمیم رسیدید و بر چه اساسی خاطرات‌تان را در قالب دو جلد و به

فاصله دوه‌سال منتشر کردید؟

پس از مطالعه و بررسی آنچه توسط مرکز ضبط و پیاپه‌سازی شده بود، متوجه شدم متن آن نیازمند تکمیل و

ارائه توضیحات بیشتر است. از طرفی

دیگر، تبدیل عبارات گفتاری به نوشتاری مستلزم بازنویسی مجدد متن بود.

در حین انجام این کار به این نتیجه رسیدم که آغاز مجدد نگارش متن و یا اینکه اگر شروع کنم آن را از اول بنویسم خیلی بهتر خواهد شد. زیرا هم برای خواننده مفهوم‌تر خواهد بود و هم فرآیند نگارش دوباره آن، باعث می‌شود تا بسیاری از مطالب فراموش شده مجدداً در ذهن متبادر شود. علاوه بر این، به دفترچه‌های یادداشتی که از قدیمی برخی مطالب را در آنها ثبت کرده بودم، مراجعه می‌کردم. بر این اساس، به این جمع بندی رسیدم که بهتر است نگارش این اثر را به صورت کتابی مستقل، از نو آغاز کنم.

این کار را انجام دادم و با توجه به حجم بالای مطالب، قرار شد این کتاب به دو بخش تقسیم شود؛ بخش اول از تولد تا پایان دوره جنگ صدام علیه ایران، و بخش دوم از پایان جنگ تحمیلی تا زمان حال. بر این اساس، کتاب اول با عنوان «پسرآشخ محمود» که تا پایان جنگ را پوشش می‌د، تکمیل و به انتشارات روزنامه ایران سپرده شد و این انتشارات خوشبختانه جلد اول کتاب را با همت آقایان حسن روزی طلب و مرتضی میردار به چاپ رسانید. برای چاپ جلد دوم، لازم بود تا مطالب پیشین که به صورت یک‌پارچه نگاشته شده بود، مجدداً در قالب یک کتاب مستقل تدوین شود؛ لذا این کار انجام پذیرفت و این کتاب نیز تقدیم انتشارات روزنامه ایران شد.

هرچند، به دلیل طی شدن مراحل اداری اخذ مجوز و همچنین اعمال اصلاحاتی که ملاحظاتی برای صدور مجوز ایجاد می‌کرد، این اقدامات مقداری زمان برد ولی به لطف خداوند، این کتاب با مقداری فاصله زمانی از جلد اول منتشر شد.

خاطرات‌تان را از چه زمانی

می‌نوشتید و آیا در دوران جنگ هم وقایع را یادداشت می‌کردید؟

از دوران دبیرستان همواره دفتری برای یادداشت نکات و وقایع خاص داشتم و تقریباً همه روزهای مهم را می‌نوشتم. باید اذعان کنم جلد‌های منتشر شده، تقریباً در واقع خلاصه‌ای از مطالب و خاطرات روزانه نگاشته شده‌ام هستند، زیرا حجم خاطرات و یادداشت‌های مکتوب من بسیار مفصل‌تر از حجم این دو کتاب است.

در نوشتن خاطرات‌تان در بین

کتاب‌های خاطرات و روزنوشت‌های داخلی و خارجی بیشتر تحت تأثیر خاطره‌نویسی چه اشخاصی یا قالب و فرم‌روایی به چه کتاب‌هایی بودید؟ تقریباً می‌توان گفت خیلی تحت تأثیر مستقیم آثار دیگران قرار نگرفته‌ام، اما کتاب‌های خاطرات بسیاری، بویژه آن‌هایی که در دوره معاصر منتشر شده‌اند را مطالعه کرده‌ام، به عنوان مثال، یکی از کتاب‌هایی که به طور کامل از ابتدا تا انتها خواندم، «یادداشت‌های اسدالله علم» بوده است که برخی حوادث مهم دوره محمد رضا پهلوی را به صورت کامل، به مثابه یک شاهد عینی و در قالب یادداشت‌های روزانه، به تصویر کشیده است. کتاب دیگر، خاطرات آقای هاشمی رفسنجانی است که

ایمان در دوران معاصر، تقریباً به شکل روزنوشت، مطالب مهم و عملکرد خود را ثبت کرده‌اند که بسیار ارزشمند و

دو سال پس

از انتشار جلد اول خاطرات

حسین علایی با عنوان «پسر آشخ محمود»، به تازگی جلد دوم آن با نام «راه رفته: زندگی و رنج‌های پس از جنگ»، توسط انتشارات

ایران منتشر شده است. تمرکز جلد دوم خاطرات علایی نه بر صحنه‌های نبرد، بلکه بر پیچیدگی‌های اداره کشور در دوران پس از آتش‌بس است

عراق آغاز می‌شود و تا پایان جنگ دوازده‌روزه رژیم صهیونیستی علیه کشورمان ادامه پیدا می‌کند. چرا این باز زمانی را برای روایت جلد دوم خاطرات خود انتخاب کردید؟

کل این مجموعه خاطرات را من به صورت یک‌پارچه نگاشتم، اما به دلیل حجم زیاد، امکان انتشار آن در یک جلد وجود نداشت. بنابراین تصمیم گرفتیم آن را در دو جلد منتشر کنیم. از آنجا که دوره جنگ یکی از مقاطع مهم زندگی من بود، دوره اول کتاب تا پایان جنگ را در جلد اول و دوران پس از جنگ تا زمان حال را در جلد دوم گنجاندم.

البته جلد دوم را نسبت به جلد اول کوتاه‌تر و خلاصه‌تر نوشته‌ام، زیرا احساس کردم ذکر همه اتفاقات لازم نیست و مسائلی باید بیان شوند که برای خواننده جذاب باشد. مطرح کردن همه جزئیات زندگی شخصی یا فعالیت‌های روزمره و مسائل بی‌اهمیت شاید برای مخاطبان اهمیتی نداشته باشد، بنابراین تنها نکات مهم‌تر و اساسی‌تر را آورده‌ام. به همین دلیل، جلد دوم با وجود آنکه دوره زمانی طولانی‌تر و سال‌های بیشتری را دربرمی‌گیرد، ولی کم‌حجم‌تر است.

در مقدمه جلد دوم نوشته‌اید: «راه رفته» روایت زندگی و رنج‌های پس از جنگ است، نه خود جنگ. درک دوران پس از جنگ برای فهم تاریخ معاصر ایران چه ضرورتی دارد؟

جنگ، رویدادی بود که هشت سال ملت ایران را درگیر کرد و آثار عمیق و ماندگاری در عرصه‌های مختلف و برای آینده کشور به‌جا گذاشت. مسأله مهم برای دوران پس از جنگ این بود که مسئولان و مدیرانی که در مصدر امور قرار گرفتند، کشور را با توجه به شرایط جدید چگونه اداره کردند و چگونه کوشیدند تا از فضای ملتهب‌شاهی از جنگ، خارج شوند و به سمت مرحله‌ای تازه، یعنی توسعه کشور، حرکت کنند.

به همین دلیل احساس کردم پرداختن به مسأله‌های پس از جنگ اهمیت فراوانی دارد. بویژه باور دارم افرادی که در آن دوران تجربه‌هایی دارند، باید آنها را بنویسند و یادآور شوند تا نسل‌های بعدی که مسئولیت اداره کشور را بر عهده می‌گیرند، از آنها بهره‌مند شوند و به این مسائل مهم توجه کنند. برای نمونه، در دوران جنگ نگارش کتاب خاطرات به نکت‌های توجه کردم؛ ما در حوزه جنگ برای دفاع نظامی از کشور تلاش فراوانی می‌کردیم، اما در عرصه دیپلماسی چندان فعال نبودیم و خیلی اقدام جدی‌ای نکردیم. به بیان دیگر، از دیپلماسی به‌عنوان یک ابزار قدرت برای پیروزی در جنگ به انداز کافی توجه موجود در جهان بهره نگرفتیم. به همین دلیل احساس می‌کنم این‌ها کاستی در دوران پس از جنگ نیست‌ا حدی در اداره کشور ادامه یافته است.

از دیگر مسائل و مشکلات مهم، موضوع اقتصاد ضروری بود. کره‌جی از جنگ توجه زیادی به این موضوع شده است، اما در نهایت، اقتصاد ایران

دو سال پس

از حسین علایی: از

دوران دبیرستان

همواره دفتری

برای یادداشت

نکات و وقایع

خاص داشتم

و تقریباً همه

روزهای مهم

را می‌نوشتم.

باید اذعان

کنم جلد‌های

منتشر شده، در

واقع خلاصه‌ای

خاطرات روزانه

نگاشته شده

هستند، زیرا

حجم خاطرات

و یادداشت‌های

مکتوب من

بسیار مفصل‌تر

از حجم این دو

کتاب است



راه‌رفته

- نویسنده: **حسین علایی**
- انتشارات: **ایران**
- تعداد صفحات: **۲۷۸ صفحه**
- قیمت: **۶۵۰۰۰۰ تومان**

شماره ۱۰ قالب خاطره‌گویی، تحلیلی از

سیاست‌های کلان نظام را در پیوند با اقتصاد، تاریخ و حتی ژئوپلیک اراائه می‌کنید. آیا نگران نبودید که این چندلایگی، خواننده غیرمتخصص را خسته یا سردرگم کند؟

خوانندگان این گونه کتاب‌ها را می‌توان به چند گروه تقسیم کرد. دسته اول، خوانندگان عام هستند؛ کسانی که علاقه‌مند به مطالعه زندگینامه‌ها هستند و دوست دارند بدانند دیگران چگونه زندگی کرده و چه مسیری را در زندگی طی کرده‌اند. دسته دوم، علاقه‌مندان به تاریخ یک دوره را بررسی و تحلیل کنند و به تجزیه دقیق وقایع و تجربه‌های تاریخی بپردازند. برای این گروه، چنین کتابی می‌تواند یک تجربه عینی و مستند باشد. دسته سوم، مدیران در حوزه‌های گوناگون هستند؛ زیرا آنان نیاز دارند با چالش‌هایی که یک مدیر در برهه‌ای خاص با آنها روبرو بوده، آشنا شوند و بدانند چگونه او از پس مشکلات سازمان خود برآمده، یا در چه مواردی نتوانسته و دوست دارد بداند. یا این مدیر چرا با شکست مواجه شده و با چه مواعی بر سرراه موفقیت روبرو ر بوده است. چنین تجربه‌هایی، چه موفقیت‌آمیز و چه ناکام، برای مدیران آینده می‌تواند آموزنده و الهام‌بخش باشد.

جلد دوم خاطرات‌تان از چه جبهه جنگ آغاز می‌شود و تا رسیدن شما به مسئولیت‌های عالی مختلف ادامه دارد. این تنوع فضا و نقش‌ها چه تأثیری در نوع روایت‌وسبک خاطرات‌تان داشته. آیا همه خاطرات‌تان را از مقاطع مختلف با یک معیار مشخص و یکسان بیان کردید یا برحسب مقاطع و نقش‌های مختلف، نقل خاطرات هر دوره تفاوت می‌کند؟

طبیعی است که انسان وقتی در عرصه‌های گوناگون مسئولیت‌هایی را بر عهده می‌گیرد، هر یک از آنها با دیگری تفاوت دارد. من نیز به دلایل مختلف در حوزه‌های متنوعی فعالیت داشته‌ام. برای نمونه، در زمینه علمی به تدریس پرداختم و به مرتبه استاد تمام دانشگاه نائل شدم. افزون بر تدریس در دانشگاه‌های تخصصی مانند دانشگاه دفاع ملی یا دوره‌های آموزشی جنگ، بیش از ۲۰ سال در دانشگاه تهران تدریس کرده‌ام.

در کنار این فعالیت‌ها، در اداره صنایع مختلف کشور فعالیت داشته‌ام؛ از جمله در صنعت هوابی، هم در بخش صنعتی و هم در حوزه هواپیمایی و اداره

را به‌درستی اجرا کند.

از آنجا که تصمیم‌های هر کشور و مسئولان آن مبتنی بر استراتژی ملی است، هر یک از پرسش‌ها تا جایی که ایران و عراق از پیش از آغاز جنگ تا پایان آن، در مراحل مختلف در پیش گرفته‌اند چه بوده است، هر یک در برابر دیگری چه اقداماتی انجام داده‌اند و چه سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را دنبال کرده‌اند.

این کتاب، راهبردهای ایران و عراق را بر پایه روش‌های علمی استخراج و تحلیل کرده‌ام و دلایل موفقیت یا ناکامی هر یک از آنها را مورد بررسی قرار داده‌ام. در پایان نیز هر دو مجموعه استراتژی را در کنار هم قرار داده و تطبیق داده‌ام تا روشن شود کدام تصمیم‌ها به موفقیت و کدام به شکست انجامیده است. به باور من، کسانی که در سطوح عالی موفقیت و شکست انجامیده‌اند، به باور من، کسانی که در سطوح عالی تصمیم‌گیری و استراتژیک کشور فعالیت می‌کنند باید هم با مبانی نظری و هم با

مسائل اساسی و به نحوی استراتژیک آشنایی داشته باشند و هم بدانند چگونه می‌توان استراتژی مناسبی را طراحی و اجرا کرد و چه اتفاقاتی رخ می‌دهد که بدانند چرا برخی از آن استراتژی‌ها شکست می‌خورند. به تجربه دریافت‌ام اگر تصمیم‌گیرندگان کشور، بیش از وقوع بحران‌های نظامی - نظیر جنگ ۱۲روزه - به محتوای این کتاب توجه می‌کردند، می‌توانستند پیش‌بینی دقیق‌تری از برنامه آمریکا و رژیم اسرائیل علیه ایران و تحولات رخ داده و حتی زمان آغاز

درگیری‌ها داشته باشند. از طرفی هم در زمان وقوع جنگ می‌توانستند بهترین استراتژی دفاعی و تهاجمی را برگزینند و به اجرا بگذارند. در کل این اثر بیش از آنکه یک اثر صرفاً تاریخی باشد، یک منبع استراتژیک- تحلیلی است. مخاطبان اصلی آن شامل فرماندهان نظامی، سیاستگذاران، اعضای شورا‌های عالی امنیت ملی و دفاع ملی و استراتژیست‌ها هستند. این کتاب نشان می‌دهد اهمیت انتخاب استراتژی، طراحی راهبرد و اجرای صحیح استراتژی ملی بر هر ملاحظه دیگری ارجحیت دارد و می‌تواند پیش‌بینی دقیق‌تری از تحولات بحران‌های نظامی ارائه دهد. در واقع، درک این تحلیل‌های تطبیقی می‌تواند برای سطوح عالی تصمیم‌گیری کشور جهت طراحی استراتژی‌های آینده بسیار روشنگر باشد.

به مرحله‌ای نرسیده که بتوانند بنیه کشور را چنان تقویت کند که اداره امور کشور با سهولت و قدرت اقتصادی بیشتری انجام پذیرد. تمام این موارد از جمله موضوعاتی هستند که در قالب خاطرات به آنها پرداخته‌ام و خواننده می‌تواند به عمق این مسائل توجه داشته باشد. یکی از مسائل اساسی دیگر نوع دیدگاه‌های مسئولان کشور است؛ اینکه ما در حوزه‌های مختلف چه نوع نگرشی داریم. برای مثال، دیدگاه ما در زمینه سیاست خارجی چیست؟ سیاست اقتصادی ما بر چه مبنایی استوار است؟ در عرصه‌های سیاست داخلی، فرهنگی و اجتماعی چه طرز فکری بر کشور حاکم است؟ تمام این نگرش‌ها نقش تعیین‌کننده در اداره درست و منطقی کشور و زندگی مردم دارند.

مردم دارند.

شرکت‌های هوایی. همچنین در حوزه حمل‌ونقل دریایی نیز تجربه اندوخته‌ام. هرچند فرمانده نیروی دریایی بودم، اما در زمینه حمل‌ونقل کشتی‌های بزرگ، مانند نفتکش‌ها، کار کرده‌ام. هر یک از این حوزه‌های متنوع، دنیای متفاوت و چالش‌های خاص خودشان را داشته‌اند و برای من تجربه‌های با ارزشی به ارمغان آورده‌اند. بدیهی است که مدیران از تجربه‌های پیشین خود برای موفقیت در حوزه‌های جدید بهره می‌گیرند. با این حال، هر حوزه کاری تازه، ماهیتی مستقل دارد و تجربه‌های جدیدی به همراه می‌آورد. از این رو شاید برای خواننده هم جالب باشد بداند یک فرد در موقعیت‌های مختلف چگونه عمل کرده، چگونه به مسائل نگرسته و چه رویکردی در مدیریت داشته است.

شماره ۱۰ قالب خاطره‌گویی، تحلیلی از سیاست‌های کلان نظام را در پیوند با اقتصاد، تاریخ و حتی ژئوپلیک اراائه می‌کنید. آیا نگران نبودید که این چندلایگی، خواننده غیرمتخصص را خسته یا سردرگم کند؟

خوانندگان این گونه کتاب‌ها را می‌توان به چند گروه تقسیم کرد. دسته اول، خوانندگان عام هستند؛ کسانی که علاقه‌مند به مطالعه زندگینامه‌ها هستند و دوست دارند بدانند دیگران چگونه زندگی کرده و چه مسیری را در زندگی طی کرده‌اند. دسته دوم، علاقه‌مندان به تاریخ یک دوره را بررسی و تحلیل کنند و به تجزیه دقیق وقایع و تجربه‌های تاریخی بپردازند. برای این گروه، چنین کتابی می‌تواند یک تجربه عینی و مستند باشد. دسته سوم، مدیران در حوزه‌های گوناگون هستند؛ زیرا آنان نیاز دارند با چالش‌هایی که یک مدیر در برهه‌ای خاص با آنها روبرو بوده، آشنا شوند و بدانند چگونه او از پس مشکلات سازمان خود برآمده، یا در چه مواردی نتوانسته و دوست دارد بداند. یا این مدیر چرا با شکست مواجه شده و با چه مواعی بر سرراه موفقیت روبرو ر بوده است. چنین تجربه‌هایی، چه موفقیت‌آمیز و چه ناکام، برای مدیران آینده می‌تواند آموزنده و الهام‌بخش باشد.

در نقل برخی وقایع، رویکردی صریح‌بینی پرده‌دارید؛ از ماجرای سرب‌به‌پا شدن تا کف‌ت‌گویی شما با خانم‌بی نظیر بوتو. این صراحت یا چه منظور و هدفی بوده و آیا آن را تلاشی برای جلب اعتماد خواننده می‌دانید؟

من رخدادها و همان واقعیت‌هایی را که نوشته‌ام که در عمل رخ داده است. هدفم اصلاً این نبوده که متن را صریح یا غیرصریح بنویسم؛ تنها قصد داشتم خاطرات واقعی و تجربیاتم را ثبت کنم؛ تقریباً هر آنچه اتفاق افتاده بود، همان را نگاشته‌ام. حالا اینکه خواننده از این مطالب چه برداشتی داشته باشد یا چه قضایاتی بکند، بر عهده اوست. بنابراین هدفم صرفاً روایت آن چیزی بوده که واقعاً رخ داده است.



افراد نظامی طبیعتاً به خاطر ماهیت شغل‌شان در بیان خاطرات و گذشته خود مرم به رعایت برخی مصالح و ملاحظات محرمانه و امنیتی هستند. شمارد نوشتن و انتشار خاطرات‌تان

جلد دوم خاطرات شما با عنوان

«راه رفته» از پایان جنگ تحمیلی