

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهوری اسلامی ایران
سازمان برنامه و بودجه کشور

تاریخ شفاهی برنامه‌ریزی در ایران

مرکز اسناد، مدارک و انتشارات

۱۳۹۹

انتشارات سازمان برنامه و بودجه کشور

تاریخ شفاهی برنامه‌ریزی در ایران

ناشر: سازمان برنامه و بودجه کشور، مرکز اسناد، مدارک و انتشارات

نوبت چاپ: اول

سال انتشار: ۱۳۹۹

همه حقوق برای ناشر محفوظ است.

مسئولیت محتوای این گزارش بر عهده مصاحبه‌شوندگان است.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۷
خاطرات دکتر علی حاج یوسفی	۹
خاطرات دکتر مصطفی مهاجرانی	۵۳
خاطرات مهندس رضا (فرشید) فرمند	۶۵
خاطرات مهندس مرتضی باقری نژاد	۸۵
خاطرات مهندس عطاء الله هاشمی	۹۹
خاطرات مهندس پرویز سید احمدی	۱۲۵
خاطرات مهندس عباس قائم الصباحی	۱۳۳
خاطرات ناهید حکیم شوشتاری	۱۴۷
خاطرات دکتر بایزید مردوخی	۱۶۹
خاطرات دکتر محمد بای بوردی	۱۹۷

مقدمه

حدیث نیک و بد ما نوشه خواهد شد

زمانه را سندی و دفتری و دیوانی است

(اعتصامی)

شصت سال از پیدایش و رونق تاریخ شفاهی در جهان و حدود سی سال از آغاز فعالیت آن در ایران می‌گذرد. اهمیت تاریخ شفاهی به عنوان شیوه‌ای جدید در پژوهش همراه با ماهیتی میان رشته‌ای در تاریخ‌پژوهی و تاریخ‌نگاری را دو چندان ساخته، البته پژوهش و مصاحبه‌های تاریخ شفاهی در ایران به طور عمدۀ خاطرات رجال سیاسی، اهل دیوان، رهبران و علمای دینی، خاطرات مبارزات ستم شاهی در انقلاب و دفاع مقدس بوده است. آنچه حاصل مصاحبه‌های تاریخ شفاهی است به لحاظ زنده بودن و برخورداری از پویایی و توانایی در انتقال گفتمان حاکم بر زمان رخدادها، دارای اهمیتی قابل توجه است. اکنون نیاز رشته‌های مختلف در کاربرد نتایج حاصل از مصاحبه‌ها بر همگان آشکار و افزایش مقالات تولید شده در این موضوع و ظهور متون برآمده از این رویکرد، مقوله تاریخ شفاهی را از گمنامی و ناشناختگی رهانیده است.

ایران در موضوع تفکر، تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه قریب به ۷۰ سال تجربه دارد، هر چند دچار فراز و فرودها و تحولات بسیار شده است. تجربیات پیشینیان نشان می‌دهد که پویایی نهاد برنامه‌ریزی طی دوران تاریخی با سه متغیر بنیادین توانمندی کارشناسی، رهبری و انسجام سازمانی و نظام تعامل با سایر نهادهای کلان بیرونی قابل تبیین است. هر چند مستنداتی از گذشته نهاد برنامه‌ریزی کشور قابل دسترس است ولی اطلاعات آن عموماً به گزارشات مدیران عالی آن اختصاص دارد که کلان‌نگر بوده و امکان کمی برای مدیران میانی و کارشناسان سازمان وجود دارد که در فرایند کاری‌شان از تجربیات گذشته به صورت انصمامی بهره‌مند شوند.

بدین منظور مرکز اسناد، مدارک و انتشارات تدوین تاریخ شفاهی برنامه‌ریزی در ایران را با محوریت مدیران میانی پیشکسوت سازمان در دستور کار خود قرار داد. به علاوه به لحاظ متدولوژیکی شرایطی را فراهم کرد که مدیران و کارشناسان امور بخشی در جلسات مصاحبه مربوط به حوزه خودشان حضور داشته باشند و سؤالات تخصصی مورد نظرشان را مطرح کنند. بنابر این در سایه همکاری جمعی مطالب کاربردی ارزشمندی، تولید شده است که نخستین گزارش از مجموعه گزارش‌های تاریخ شفاهی برنامه‌ریزی در ایران گردیده و منتشر می‌شود.

از نکات و اطلاعات مهم این گزارش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. جامع بودن اطلاعات ارائه شده از افراد صاحب نظر علم و توسعه در کشور.

۲. به تصویر کشیدن فضای رشد توسعه‌ای در زمینه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور از سال‌های قبل از انقلاب تا کنون.

۳. چگونگی روند فعالیت‌های برنامه‌ریزی و توسعه در کشور از ابتدای تأسیس سازمان برنامه و بودجه تا کنون.

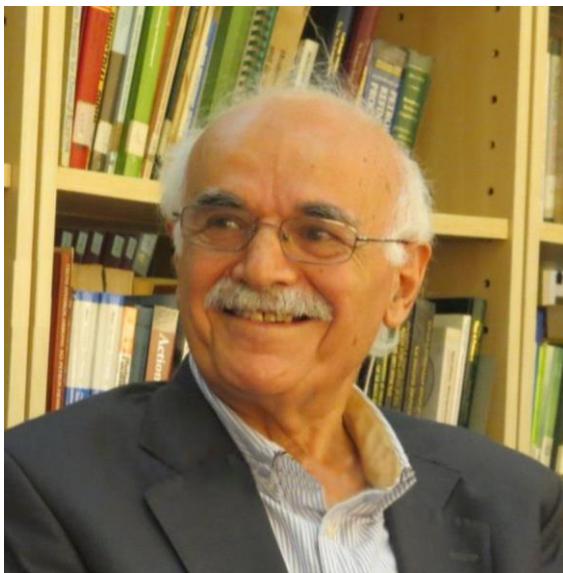
۴. چگونگی شکل‌گیری بخش‌های مختلف سازمان برنامه و بودجه و تکیک یا ادغام آن در دهه‌های گذشته تا کنون.

۵. تاریخچه‌ای اجمالی و مستند از حضور روسای مختلف در سازمان برنامه و بودجه از زبان پیشکسوتان سازمان.

آنچه در نگارش و تنظیم این گزارش بیشتر در نظر گرفته شده است: ترتیب حضور مصاحبه‌شوندگان بر اساس مقطع زمانی خدمت آن‌ها در سازمان برنامه، رعایت گاهشماری رویدادها از زبان مصاحبه‌شوندگان پس از پیاده‌سازی و ثبت در این گزارش،

جلوگیری از ثبت مطالب تکراری، حاشیه‌ای و یا ناقص و حریم خصوصی افراد، برجسته کردن سوالات مصاحبه‌کنندگان، استفاده از افراد متخصص در حوزه کاری مصاحبه‌شونده جهت طرح سوالات مرتبط می‌باشد. لازم به ذکر است که محتوای گزارش صرفاً بیانات مصاحبه‌شوندگان است و این مرکز مسئولیتی در قبال محتوا ندارد. امیدواریم سازمان برنامه و بودجه کشور با مدد پروردگار و حمایت‌های معنوی دوستداران علم و پژوهش در این سرزمین، جهت حفظ و پاسداشت و بهره‌گیری بیش از آنچه تاکنون فراهم آمده به توسعه و سرافرازی کشور همت گماشته و تجارب علمی پیشکسوتان چراغ راه فروزان توسعه و پیشرفت ایران عزیز و سرافراز گردد.

مرکز اسناد، مدارک و انتشارات



خاطرات
دکتر علی حاج یوسفی

۱۳۱۷- تهران

تولد

- کارشناسی و کارشناسی ارشد علوم اجتماعی از دانشگاه تهران
- کارشناسی ارشد از موسسه مطالعات توسعه اقتصادی و اجتماعی پاریس
- دکتری اقتصاد توسعه از دانشگاه سورین فرانسه

تحصیلات

۱۳۶۴-۱۳۴۰

تاریخ ورود به سازمان
و بازنیستگی

- رئیس دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین
- دبیر کمیته توسعه امور اجتماعی

سمت‌های
دوران خدمت

۰ مختصبوی از زندگی شخصی و تحصیلی خود را بیان فرماید.

سال ۱۳۱۷ در تهران در خانواده‌ای از طبقه متوسط که در فعالیت فرهنگی و تجارت بودند، به دنیا آمد. دوران کودکی ام مصادف با جنگ جهانی دوم بود که زمان اشغال سرزمین ایران از سوی سربازان روس و انگلیس و نیز در پی آن سقوط حکومت استبدادی رضاشاه بود.

دوران قحطی، هرجومنج سیاسی، بروز بیماری‌های همه‌گیر و فقدان امنیت اجتماعی و خشونت بود.

نوجوانی‌ام، مصادف با وحیم شدن اوضاع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تغییرات پیاپی دولتها و اوج‌گیری مبارزات ضد استعماری ملت ایران بود. روزگاری که بیشتر نوجوانان و بزرگترها در عرصه‌ی سیاسی بودند. دوران ظهور احزاب چپ و راست و کشمکش‌ها و زد و خوردهای گروهها و تشکل‌ها. آن زمان در دیبرستان رازی درس می‌خواندم و از محضر پر عطوفت بر جسته‌ترین دیبران آن زمان تهران، بهره‌مند بودم.

دوران اول جوانی‌ام نیز هم زمان با آغاز نهضت ملی شدن نفت و اوج‌گیری کشمکش‌های سیاسی، در عین حال دوران آزادی‌خواهی و دموکراسی طلبی جوانان آن روزگار بود. تردید ندارم که یکی از بهترین دوران‌های سیاست‌ورزی جوانان بود. احزاب چپ و راست، سندیکاهای اجتماعی متضاد، از آزادی و شیوه برخورد دولت، در دوران دکتر مصدق، در جهت منافع حزبی و گروهی خود «سواءستفاده» می‌کردند. دوران شگفت‌انگیزی بود. دانشگاه واقعی جوانان محیط‌های سیاسی جامعه پرتلاطم بود. سرانجام در اثر خیانت برخی احزاب، تشکل‌ها، طبقات ممتاز و وابسته کشور، سران ارتش و دربار، کودتا بیست‌وهشت مرداد ۱۳۳۲ رخ داد و دوباره خارجی‌ها (انگلیس، آمریکا و ...) بر سرنوشت مردم و کشور مسلط شدند.

از فردای کودتا، دوباره مبارزه مردم ایران شکل گرفت و در رأس اقشار مردم، دانشگاهیان و دانشجویان و احزاب ملی و مذهبی بودند. من در آن زمان ابتدا، در دانشکده ادبیات دانشگاه تهران، زبان و ادبیات فرانسه می‌آموختم تا اینکه رشته پرجادبه و جدید «علوم اجتماعی» تأسیس شد. بعد از کنکور، در این رشته به تحصیل پرداختم و چون دروس علوم اجتماعی را دوست می‌داشتم در تمام کلاس‌های اختیاری و اجباری آن، با انتیاق حاضر می‌شدم. کلاس‌های دانشگاه پر بود از گفتگوهای سیاسی و کشمکش‌های حزبی و روز به روز اختناق در محیط دانشگاه بیشتر می‌شد. دوره‌ی لیسانس را در دوران پرتلاطم بعد از کودتا به پایان رساندم. در اداره کل بهداشت، سپس در وزارت آبادانی و مسکن و مرکز آمار ایران به کارهای پژوهشی و مطالعاتی پرداختم و از آموخته‌های خود در دانشگاه‌ها، بسیار بهره گرفتم.

هنگامی که وارد سازمان برنامه شدم، تحصیلات خود را در رشته علوم اجتماعی در سطح لیسانس و فوق لیسانس (کارشناسی ارشد) در دانشگاه تهران تمام کرده بودم. به علاوه در موسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی دانشگاه تهران دوره‌های آموزشی اختصاصی مانند آینده‌نگری و برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی اجتماعی را در چارچوب کمک‌های آموزشی سازمان ملل متعدد در سال‌های ۳۸ و ۳۹ طی کرده بودم.

در دوران اشتغال در سازمان برنامه، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت، در رشته‌های برنامه‌ریزی اجتماعی، برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای و آمایش سرزمین را در کشورهای فرانسه، یوگسلاوی، لهستان، ژاپن و هند گذراندم.

در سال‌های ۵۳ تا ۵۶ با استفاده از مرخصی بدون حقوق دوره دکتری اقتصاد توسعه (گرایش توسعه منطقه‌ای) را در دانشگاه سورین طی و درجه عالی دکتری اقتصاد توسعه را از آن دانشگاه اخذ کردم.

• چه تجربه‌های کاری قبل و بعد از ورود به سازمان داشتید؟

هنگامی که وارد دانشگاه شدم، در رشته جدید علوم اجتماعی که ظاهراً مورد نیاز سازمان‌های مختلف دولتی بود در همان ابتدای دوران تحصیل به فکر کار کردن افتادم تا هم زندگی مادی مستقلی داشته باشم و هم با کار در سازمان دولتی با مشکلات سیاسی و اداری حکومت نیز بیشتر آشنا شوم؛ زیرا در آن زمان احزاب و گروه‌های سیاسی فقط شعار می‌دادند و تحلیلی درست از کم و کیف دستگاه حکومتی ارائه نمی‌شد.

ابتدا در اداره کل بهداشت که بقایای امور بهداشت اصل چهار بود و به تازگی در وزارت بهداری ادغام شده بود و بعد به نام اداره کل آموزش فنی وزارت بهداری تغییر کرد، شروع به کار نمودم و بعد از یک سال به معاونت اداره ارتقاء یافتم، کارمن در آموزش فنی هم جالب بود و هم در محیطی پر از مهر و محبت کار می‌کردیم. از کارم راضی بودم، گاهی اکیپ‌هایی برای آموزش بهداشت به روستاها می‌فرستادیم و من در بسیاری از موارد همراه اکیپ می‌رفتم و در آموزش اجتماعی روستاییان مشارکت می‌کردم. تا این که هم زمان با اخذ درجه لیسانس در اداره کل بهداشت موقعیت بهتری پیدا کردم. در آن زمان وزارت آبادانی و مسکن تأسیس شد و استاد جوان ما دکتر نهادوندی که درس توسعه اقتصادی می‌داد وزیر شد.

او از همان روزهای اول، از دانشجویان درس خوان و کارکرده رشته علوم اجتماعی دعوت به همکاری کرد. بعد از کلاس درس دوره فوق لیسانس، خیلی اصرار داشت با دوستان، برای دیدن او در وزارت‌خانه جدید التأسیس برویم. روز موعد فرا رسید. من و مرحوم ابراهیمی و آقای ابریشمی که هر دو علوم اجتماعی خوانده بودند و در موسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی در گروه‌های تحقیقات روستایی و عشايري کار می‌کردند به دیدن استادمان آقای دکتر نهادوندی به وزارت‌خانه رفیم. وزارت‌خانه در ساختمان لوکس و نوسازی در خیابان شمالی پارک شهر، کنار باشگاه ورزشی شعبان جعفری، در محیطی خلوت که دارای پرسنل جوان اندکی بود کار می‌کرد و همه کارهای اداری وزارت‌خانه را شخصاً وزیر انجام می‌داد! او در نقش رئیس کارگزینی، امور مالی و معاونت اداری با کمک رئیس دفترش آقای خسروی کارها را انجام می‌داد. به باور من دکتر نهادوندی در معلمی دانشگاه مردی جالب توجه بود، ولی در وزارت‌خانه چنین نبود، مدیر توان، ولی مغروف و خودشیفته و سیاست‌باز.

به هر حال به آنجا منتقل شدم و به جای کار در امور اجتماعی، ابلاغی آمد که به عنوان معاون دفتر وزیر کار کنم و من مطلقاً از کارهای اداری بدم می‌آمد. گرفتاری و کشمکش ما با آقای وزیر شروع شد، بالاخره موفق شدم به امور اجتماعی وزارت‌خانه بروم. اداره کل امور اجتماعی، فقط یک مدیر کل داشت خانم ضیایی و دو نفر کارمند منتقل شده از مجلس شورای ملی و وزارت دارایی! و سه اداره روی کاغذ به نام: اداره بررسی‌های اجتماعی؛ اداره برنامه‌ریزی اجتماعی و اداره مؤسسات اجتماعی و دارای اتاق‌ها مجلل و با امکانات و تسهیلات لازم؛ ولی خالی از پرسنل. در سایر ادارات کل نیز کم و بیش همین وضعیت اداره کل اجتماعی را داشتند. ابتدا کار بررسی درباره وضعیت زندگی و کار حاشیه‌نشینیان شهری که در حال رشد بود، در شهرهای بزرگ، به ویژه در تهران را آغاز کردیم. رسم این بود یک تکنکاری (Monographie) از آن جامعه کوچک و محروم تهیه و ارائه می‌شد. از همان ابتدا با مهندسان معمار مشکل داشتیم. آن‌ها می‌گفتند وظیفه ما احداث مسکن ارزان قیمت و انتقال مردم به مسکن جدید است، اما من و همکارانم در امور اجتماعی اعتقداد داشتیم مسئله حاشیه‌نشینی شهری یک مشکل اقتصادی- اجتماعی است باید همه جانبه و عمیق و ریشه‌ای با این مشکل برخورد کرد.

وزیر هم علی‌رغم این که اقتصاددان بود و با مسائل اجتماعی نیز آشنایی داشت، ولی نمی‌خواست وارد ریشه مسائل شود. ادنال تصویب طرح خانه‌سازی بود و تأمین مسکن بنابر این اختلافات فکری بالا گرفت و بالاخره در فکر انتقال به سازمان دیگری برآمد.

در آن زمان، از محل طرح عمرانی، اداره کل آمار، در حال تغییر به مرکز آمار ایران بود. یک نهاد تخصصی و علمی در کنار سازمان برنامه در حال تولد بود؛ و علی‌رغم کادر قدیمی آن، مدیریت مرکز طبق برنامه سوم در حال نوسازی و مدرن کردن فعالیت‌های آن دستگاه بود و در روزنامه‌آگهی استخدام کارشناس کرده بودند (تا آن زمان واژه کارشناس برای کارمندان لیسانسه و یا فوق لیسانس متداول نشده بود).

در کنکور شرکت کردم و جزو قبول شدگان رتبه بالا بودم. در زمان مصاحبه به مدیریت مرکز گفتم: من از کارمندان رسمی وزارت آبادانی و مسکن هستم و علاقه دارم در قسمت بررسی‌های آماری مرکز کار کنم، او استقبال کرد و گفت: ما نامه انتقال را می‌دهیم ولی خودتان باید موافقت آن‌ها را بگیرید. بالاخره بعد از گفت و گوهای زیاد، موافقت انتقال را گرفتم و به مرکز آمار ایران آمدم. ابتدا به عنوان مسئول بررسی‌های آماری شهرستان اراک شروع به کار کردم. اکیپ ما شامل خودم، یک معاون و یک راننده و ماشین ژیان بیابانی برای رفت و آمد به مناطق روستایی بود! در اراک نه جایی داشتیم و نه مأوای!

روزهای زیادی در ادارات دیگر به دیدن رؤسا و کارمندان شان می‌رفتیم. تا اولین بررسی آماری درباره بودجه خانوار روستایی شروع شد و ما به روستاهای اراک رفت و آمد می‌کردیم.

روزگار خوبی برای شناسایی مشکلات اقتصادی – اجتماعی روستاهای بود؛ و من در آن ایام، خیلی از کارم راضی بودم. بعد آمارگیری نمونه‌ای جمعیتی و سرشماری انجام گرفت. تا اینکه در اوایل سال ۱۳۴۰ برای بحث و بررسی مسائل حاشیه‌نشینان به دعوت آقای نمازی به سازمان برنامه رفت و آمد پیدا کردم.

در آن جلسات کسی که از نزدیک با حاشیه‌نشینان کارکرده بود و شناخت نسبی داشت فقط من بودم، بقیه افراد یا مدیر سازمان‌ها بودند و یا اساتیدی که حتی یک روز به این محلات نرفته بودند.

خلاصه کار ما گُل کرد و آقای نمازی اصرار داشت به گروه ایشان منتقل شوم. بالاخره این کار صورت گرفت و از اوایل سال ۴۰ به عنوان کارشناس گروه برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی شروع به کارکردم.

• ورودتان به سازمان برنامه مصادف با چه برنامه عمرانی بود و ابتدا به چه کارهایی پرداختید؟

در آستانه شروع کار ارزشیابی برنامه سوم، وارد سازمان برنامه شدم. در همان زمان سازمان و نحوه مدیریت داخلی سازمان برنامه تغییر کرد. بدنه اصلی سازمان، به گروه‌های برنامه‌ریزی و کمیته‌های طرح‌ها و پروژه‌ها سازماندهی شد و یکی از گروه‌های جدید که برای نخستین بار در سازمان برنامه شکل گرفت گروه برنامه‌ریزی بهداشت و درمان و رفاه اجتماعی بود. آقای محمد باقر نمازی کارشناس ارشد دفتر اقتصادی که از ابتدای کارش رویکرد شدیدی به برنامه‌ریزی اجتماعی و ابعاد اجتماعی و انسانی توسعه داشت، سرپرست (رئیس) گروه جدیدالتأسیس شد. او کارشناسانی را که به مسائل اجتماعی توجه داشتند، از میان کارشناسان جوان سازمان و سازمان‌های اجرایی، در این گروه دعوت به کار کرد. آشنایی من با آقای نمازی در اواسط اجرای برنامه عمرانی سوم شروع شد. در آن زمان مشکلات حاشیه‌نشینان شهری، خاصه در شهرهای بزرگ مانند تهران نمایان بود. در

مؤسسه جدید تأسیس مطالعات و تحقیقات اجتماعی دانشگاه تهران و همچنین در اداره کل امور اجتماعی وزارت آبادانی و مسکن، بررسی‌هایی آغاز شده بود. من در وزارت آبادانی و مسکن با تعدادی از فارغ‌التحصیلان علوم اجتماعی و اقتصادی به بررسی وضعیت زندگی، کار و اشتغال آن‌ها، پرداختیم. آقای نمازی علاوه بر سازماندهی گروه برنامه‌ریزی و گردآوری کارشناسان جوان و تحصیل کرده، کمیسیون‌های بررسی مسائل خدمات اجتماعی را دایر کرد. از همان ابتدای کار نخست به عنوان نماینده وزارت آبادانی و مسکن و سپس نماینده مرکز آمار ایران در کمیسیون‌های حاشیه‌نشینی و بررسی مسائل کلان رفاه اجتماعی شرکت می‌کردم. تا این که در گروه برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی که در شرف تأسیس بود، بنا به دعوت آقای نمازی و تأیید مقامات مافوق در سال ۱۳۴۰ به سازمان برنامه منتقل شدم.

در زمان کوتاهی گروه برنامه‌ریزی بهداشت، درمان و رفاه اجتماعی سازمان یافت و به رغم این که تعداد کارشناسان اصلی گروه از ده نفر تجاوز نمی‌کرد، اما با سازماندهی خوب و مدیریت پرتحرک، گروه توانست هم در بخش بهداشت و درمان (البته با مشارکت متخصصان وزارت بهداری) و هم در بخش گسترش و آشفته و نابسامان خدمات رفاه اجتماعی کار ارزشیابی عملکرد برنامه‌ها را جلو ببرد؛ البته در بخش بهداشت و درمان که در یک سازمان جا افتاده و با کارهای متخصص خدمات نسبتاً متوازنی را عرضه می‌کردند، کار ارزشیابی و برنامه‌ریزی به خوبی انجام می‌شد.

اما در زمینه رفاه اجتماعی، کارها به دشواری و جنگ و ستیز و تحمل رنج‌های زیادی انجام می‌شد. بیش از ۶۰-۷۰ مؤسسه، سازمان و نهاد خدمات اجتماعی و رفاهی وجود داشت که تابع مقررات دولتی نبودند، اما از منابع مالی دولت، چه بودجه عمرانی و چه بودجه جاری (وزارت دارایی) اعتبارات بسیاری می‌گرفتند ولی هیچ‌گاه دولت و سازمان برنامه را از کارها و نتایج کارهایشان مطلع نمی‌کردند.

در آستانه تهیه برنامه چهارم، با گزارش‌های متعددی که از وضعیت این سازمان‌های عام‌المنفعه و خدمات بیمه‌ای و رفاهی ارائه شد، بالاخره تصمیم گرفتند در تهیه برنامه چهارم همکاری کنند. در آن زمان واقعاً این موفقیتی بزرگ برای دستگاه برنامه‌ریزی کشور بود. حاصل کار فشرده و با انگیزه، ابراز وجود و توانایی‌های کارشناسی تعدادی محدود، تهیه گزارش‌های برنامه بهداشت و درمان و رفاه اجتماعی در برنامه عمرانی چهارم بود. این دو سند سال‌های درازی شالوده کار تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در این دو بخش عمدۀ اجتماعی، چه در سازمان‌های اجرایی و چه در سازمان برنامه بود.

خلاصه برنامه رفاه اجتماعی در برنامه چهارم توانست تا حدود زیادی سازمان‌ها و نهادهای بی‌حساب و کتاب خدمات رفاهی را تابع ضوابط برنامه پنج‌ساله و مقررات مالی عمرانی و بودجه جاری بنماید. البته در مرحله عمل و اجرا، با فشار مقامات پرنفوذ شورای عالی اداره کننده هر یک از این نهادها روبرو می‌شدیم.

در آن زمان گروه بهداشت و درمان و رفاه اجتماعی مرکب از کارشناسان و مشاوران زیر بود:

آقای محمدقادر نمازی کارشناس اقتصاد با گرایش رفاه اجتماعی، رئیس گروه و دو معاون در بخش بهداشت و درمان داشت. معاون برنامه‌ریزی بهداشتی و درمانی او آقای دکتر محقق زاهد (پژشک و متخصص امور درمان) و دیگری مهندس عالمی (مهندس بهداشت عمومی) و مسئول طرح‌های بهداشتی و دکتر شهیدی (پژشک و متخصص بهداشت عمومی) کارشناس مسئول امور بهداشت بودند. البته چند نفر از اساتید دانشگاه تهران مانند: دکتر ساروخانیان و دکتر سوپیکیان و دکتر نیامی و دکتر منطقی مشاور گروه بودند؛ اما گروه رفاه اجتماعی مستقیماً زیر نظر آقای نمازی کار می‌کردند و هر یک از کارشناسان، مسئول بخش‌هایی بودند.

نخستین گروه رفاه اجتماعی از کارشناسان زیر تشکیل شد:

خانم هما بیهقی	کارشناس خدمات اجتماعی تحصیل کرده ایران و انگلستان
آقای هرمز ندیمی	کارشناس خدمات اجتماعی و تربیت‌بدنی تحصیل کرده ایران و انگلستان
آقای شامبیاتی	کارشناس امور اجتماعی تحصیل کرده انگلستان (دکتری جامعه‌شناسی)
آقای علی حاج‌یوسفی	کارشناس امور اجتماعی تحصیل کرده ایران و سپس ادامه تحصیل در فرانسه
آقای حسن حنائی	کارشناس بهداشت اجتماعی تحصیل کرده دانشگاه آمریکایی بیروت
آقای پارسا	کارشناس بیمه‌ها تحصیل کرده دانشگاه ژنو سوئیس

علاوه بر این کارشناسان، دیگر کارشناسان برجسته‌ای در امور رفاه اجتماعی و بیمه‌ها و تأمین اجتماعی از سازمان ملل متحد، برای اجرای برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای به ایران می‌آمدند. البته در آن زمان افرادی مانند خانم ستاره فرمانفرما میان مدیر دانشکده خدمات اجتماعی و آقای دکتر احسان نراقی مدیر مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی و پژوهشگران و استادی علوم اجتماعی، همیشه از اعضای فعال کمیسیون‌های برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی بودند. از داخل سازمان برنامه نیز، مهندس عزت‌الله رستگار و آقای مصطفی مهاجرانی و دکتر شاپور راسخ، در مواردی همکاری داشتند.

در ابتدای کار مدیران ارشد، به ویژه مدیر عامل سازمان برنامه و بودجه چه کسانی بودند و چنانچه نظری در باره نحوه مدیریت‌شان دارید، بفرمایید:

من تقریباً در ابتدای کار آقای مهندس صفائی اصفیا به عنوان مدیر عامل وارد سازمان برنامه شدم. محیط کار سازمان با آرامش و توان با همکاری بود. ایشان توانسته بود، بعد از آقای خسرو هدایت و دوران بحرانی آرامش و فلاح و ابتهاج، سازمان برنامه را در شرایط هم‌زیستی و همکاری با وزارت‌خانه‌ها درآورد. او مدیری «جامع‌الاطراف» منضبط، آرام، مؤدب و صمیمی با مدیران و کارشناسان سازمان برنامه بود و در جلسات عمومی و برنامه‌ریزی بسیار کم حرف می‌زد؛ اما برای حسن ختم، گزیده، عمیق و منطقی سخن می‌گفت. واقعاً همه موافقین و مخالفین سازمان برنامه او را به عنوان یک فرد آگاه به امور عمرانی و اقتصادی کشور قبول داشتند.

او از بهترین مدارس معتبر مهندسی فرانسه (پلی‌تکنیک و مدرسه زمین‌شناسی و معدن) فارغ‌التحصیل شده بود. استاد برجسته‌ای در دانشکده فنی دانشگاه تهران بود و در طول کار به عنوان کارشناس، مشاور، رئیس دفتر فنی، معاونت فنی و سپس مدیریت عامل سازمان برنامه، از کم نظیرترین مدیران امور عمرانی کشور در آن روزگار به شمار می‌آمد.

بنابر این در طول ارزشیابی برنامه سوم و تهییه و اجرای برنامه چهارم عمرانی بارها به عنوان یک کارشناس و یا هماهنگ‌کننده بخش‌های اجتماعی با ایشان نشسته‌ای بفریادی و عمومی داشتند. از نظر فنی و امور برنامه‌ریزی عمرانی دیدگاه‌ها و نظرات‌شان بسیار سازنده و عالمانه بود.

بعد از ایشان، به دلایل بحران اقتصادی و مالی کشور و ضرورت اخذ وام از بانک‌های بین‌المللی، به خواست شاه و دولت تغییراتی در مدیریت سازمان برنامه و بانک مرکزی صورت گرفت. ابتدا آقای مهندس صفائی اصفیا به سمت (تشریفاتی) قائم مقام نخست‌وزیر در امور عمرانی انتخاب شد.

سپس آقای مهدی سمیعی مدیرعامل سازمان برنامه و دکتر خداداد فرمانفرماییان معاون او، رئیس بانک مرکزی شد. آقای مهدی سمیعی «تیمی» از اقتصاددانان را با سمت مدیران ارشد به سازمان برنامه آوردند که بعضی از آن‌ها در بانک جهانی و سازمان ملل به عنوان مشاور و مدیر اشتغال داشتند.

همکاران او عبارت بودند از: دکتر غلامرضا مقدم، اقتصاددان و قائم مقام مدیرعامل، دکتر علی هزاره اقتصاددان و مسئول بودجه، آقای دکتر بهمن آبادیان معاون امور برنامه‌ریزی و دکتر راسخ معاون امور اجتماعی. آقای مهدی سمیعی در یکی از مدارس معتبر انگلستان رشته «حسابداری» جدید را خوانده بود و متخصص امور بانکی و مالی و پولی بود. پرکار و مدیری توانا بود. در دوران او، دوباره سازمان برنامه پر تحرک شد؛ مخصوصاً در معاونت برنامه‌ریزی که بزرگ‌ترین معاونت‌ها بود به خاطر درایت و شهامت و قدرت کارشناسی دکتر آبادیان، برنامه‌ریزی مجدداً به حرکت درآمد. او با کارشناسان معاونت، روابط کاری صمیمانه و پرانگیزهای را برقرار کرده بود.

در آن زمان کارشناسان برنامه‌ریزی از بهترین موقعیت شغلی و کاری برخوردار بودند. دکتر آبادیان، در هند تحصیل کرده و با شیوه کار مدیران بر جسته هندی آشنایی کامل داشت. اکثراً در سازمان می‌ماند و با کارشناسان گفتگو داشت و ظرف مدت اندکی حتی کارشناسان مستقل و گاه با رویکرد سیاسی متفاوت با حکومت راه سوی کارهای کارشناسی و اظهارنظر صادقانه می‌کشاند.

اما معلوم بود بوروکراسی سنگین و ناکلارآمد و فاسد اداری و اجرایی کشور نمی‌تواند چنین تکنوزکرات‌های وطن‌خواه و پاک‌دست را تحمل کند. چندی بعد آبادیان استعفا داد و به خارج بازگشت و بعد از چندی آقای مهدی سمیعی و بسیاری از همکارانش نیز از سازمان برنامه به اجبار رفتند. دوباره فضای سیاسی و غیرعلمی بر سازمان برنامه مسلط شد. در این دوران، مداخلات شاه در امور سازمان برنامه افزایش یافت، نه در مورد طرح‌های عمرانی، بلکه در مورد برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌ها. بعد از این دوره فترت، دکتر خداداد فرمانفرماییان به سمت مدیرعامل سازمان انتخاب شد. در ابتدا مجدداً بعضی از همکاران آقای سمیعی به سازمان آمدند و کار ارزشیابی برنامه چهارم آغاز شد و سپس کارهای مقدماتی تهیه برنامه پنجم عمرانی شروع شد.

من در سال‌های اولیه مدیریت آقای فرمانفرماییان به عنوان دبیر کمیته توسعه اجتماعی که وظایف هماهنگی کلان بخش‌های اجتماعی را به عهده داشت، کار می‌کردم و در کنار آن با آقای نمازی، آقای مهاجرانی و دیگران کارهای مطالعات و عمران ناحیه‌ای و طرح سیاست تمرکز زدایی را به رغم مخالفت درونی و بیرونی سازمان برنامه پیش می‌بردیم.

دکتر خداداد فرمانفرماییان بر عکس آقای مهندس اصفیا، مدیری بود پر سروصدای، مغور و خودشیفته و از تبار قاجار. تحصیلات اش در رشته اقتصاد در یکی از معتبرترین دانشگاه‌های آمریکا بود و سال‌ها نیز استاد اقتصاد در دانشگاه «جان هاپکینز»، شیک‌پوش و خوش‌شرب بود و به جنبه‌های سیاسی مدیریت سازمان برنامه خیلی اهمیت می‌داد.

در زمان مدیریت او بود که با کوشش مستمر آقای نمازی و همکارانش دفاتر برنامه‌ریزی استان‌ها و سپس معاونت امور استان‌ها در سازمان برنامه پا گرفت.

در آن زمان، من با استفاده از بورس مطالعاتی یک ساله از طرف سازمان ملل متحد به فرانسه رفتم. در پاریس در مؤسسه مطالعات توسعه اقتصادی و اجتماعی، در دوره سیکل سوم آن به مطالعه و تحقیق پرداختم.

این دوره تحت عنوان «منابع انسانی و توسعه» بود و در تابستان سال بعد دوره آموزشی و کارورزی را در لبنان و کامرون در آفریقا پیرامون موضوع منابع انسانی و توسعه تحقیق می‌کردیم.

در پایان با چند بار اخذ مخصوصی و رفت و آمد به پاریس دیپلم سیکل سوم تکنیک‌های عالی توسعه را با درجه خوب اخذ کردم. بعد از بازگشت، دیگر در گروه رفاه اجتماعی نبودم، مدت‌ها با آقای نمازی و دیگران به مطالعات اولیه تأسیس معاونت امور مناطق و سازمان‌دهی مطالعات ناحیه‌ای پرداختیم. تا این که حرکت برای تهیه برنامه پنجم عمرانی شروع شد. دیگر آن زمان فریاد کارشناسان و آقای نمازی در مورد عدم تمرکز یا تمرکزدایی و به قول یکی از کارشناسان خارجی همکار ما، «منطقه‌گرایی» با زد و خوردهای بسیار در آن زمان به تبیجه رسید و اولین کار دفاتر استان‌های تازه تأسیس، انجام مطالعات و امکان‌سنجی و تحلیل مشکلات و تدوین سیاست کلی توسعه استان‌ها بود.

در این زمان من مسئول دفتر مطالعات ناحیه‌ای بودم که با اعزام کارشناسان و محققان جوان به دفاتر برنامه‌ریزی استان‌ها حرکت می‌کردیم تا بتوانند بررسی لازم را انجام دهند. حاصل این کار تهیه و ارائه گزارشی کارشناسانه از وضعیت استان‌ها (امکانات، مشکلات، تنگناها، استعدادهای توسعه و سیاست کلی توسعه هر استان) بود که بعد از تشکیل کمیسیون‌ها و کمیته‌های برنامه‌ریزی پنجم برای مطالعه اعضای کمیسیون‌ها فرستاده شد.

از بحث برنامه پنجم بگذریم. باید بگوییم دوران مدیرعاملی دکتر فرمانفرما میان دوره گسترده‌گی روابط سازمان برنامه با وزارت‌تخانه‌ها و دانشگاه‌ها و نهادهای مردمی و بخش خصوصی و حتی روابط بین‌المللی بود. در دوران او رفت و آمد کارشناسان بر جسته بین‌المللی و سازمان ملل زیادتر شد و همین طور مسافت کارشناسان سازمان برای مطالعه و بازدید از کارهای عمرانی در کشورهای پیشرفته دنیا به مراتب بیشتر شد.

سازمان برنامه نیز از جهت معاونت‌ها و مدیریت‌ها گسترده‌تر شد و تعداد کارشناسان جوان و متخصص چه تحصیل کرده خارج و چه داخل در آن زمان به استخدام سازمان برنامه در آمدند و حرکت مدیریت در سازمان برنامه به سوی دوران آقای ابتهاج رفت! (منهای اجرای طرح‌ها).

پس از قضایای برنامه پنجم در تخت جمشید و حمایت شاه از رویکرد برنامه پنجم، بعد از بازگشت به تهران توطئه‌ها آغاز شد (ابتدا از اتاق نخست‌وزیر).

در تغییر وظایف سازمان برنامه و کوچک‌تر کردن سازمان (به‌اصطلاح چابک‌سازی دستگاه برنامه‌ریزی کشور). لاجرم دکتر فرمانفرما میان استعفا داد و به جای او آقای دکتر مجیدی که در آن زمان وزیر کار و امور اجتماعی بود، با عنوان جدید وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه، مدیریت دوران کوچک‌سازی و نوسازی و سپس تجدیدنظر برنامه عمرانی پنجم را به عهده گرفت. بعد از چندی برای جلوگیری از حرکت معاونت امور مناطق، آقای نمازی به عنوان معاون عدم تمرکز وزارت کشور برگزیده شد و تا مدت‌ها معاونت بی‌سرپرست بود و اداره کلی آن به آقای دکتر صفویان معاون امور بودجه (عمرانی و جاری کشور) سپرده شد. آقای دکتر صفویان در تمام دوره اداری با مسائل بودجه و امور مالی و اجرایی طرح‌ها سر و کار داشته و با تحولات جدید سازمان مانند تمرکزدایی، برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین جداً بیگانه بود. من در آن دوران رئیس دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای بودم، با فعالیت گسترده مطالعات و برنامه‌ریزی در استان‌های کشور، تعدادی محقق جوان از طریق خرید خدمت با دفتر ما کار می‌کردند که کارهای مطالعات منطقه‌ای به آن شکل برای آقای صفویان قابل قبول نبود. سرانجام استعفا دادم و دکتر مجیدی نپذیرفت و قرار شد دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای استثنائاً زیر نظر وزیر اداره شود.

تا هنگامی که آقای دکتر مجیدی در سازمان برنامه بود دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای، با برنامه‌ریزی و سازماندهی گروه‌های

مطالعاتی به استان‌های کشور کمک فنی و اجرایی می‌کرد تا کارشناسان محلی بتوانند بهتر مشکلات را شناسایی کنند و به سازمان‌های اجرایی استان کمک کنند تا آن‌ها با ضوابط طرح‌های عمرانی و نحوه نظارت برنامه‌ریزی و مطالعات بخشی در شناسایی مشکلاتشان کارشناسانه‌تر کار کنند.

من در این زمان، چند بار با اخذ مرخصی و مرخصی بدون حقوق برای ادامه تحصیل به پاریس رفتم و با مدارک دانشگاهی و سوابق کاری به راحتی توانستم در دوره دکتری اقتصاد توسعه دانشگاه سوربن-پانتئون یا پاریس ثبت نام کنم و بعد از پایان سمینارهای آموزشی موضوع رساله‌ام را انتخاب و با یکی از استادان شناخته شده فرانسوی کار کنم. موضوع رساله‌ام درباره برنامه‌ریزی توسعه در ایران و مشکلات سیاسی و اجتماعی آن بوده است.

حدود سه سال طول کشید و بارها در هنگام عرضه بخش‌هایی از مطالعات با اخذ مرخصی به پاریس رفتم. بالاخره بعد از چهار سال در آستانه انقلاب ایران دکتری خود را در رشته اقتصاد توسعه اخذ کدم (سال ۱۳۵۶).

صحبت را به دوران ریاست دکتر مجیدی و خصوصیات رفتاری و اخلاقی و مدیریتی ایشان باز می‌گردانم. دکتر مجیدی تحصیل کرده حقوق و اقتصاد بود که وارد سازمان برنامه شد، در تمام مدت به عنوان کارشناس، مدیر و معاون سازمان در امور اداری و خاصه بودجه فعالیت کرده بود. می‌توان گفت، او از آگاه‌ترین مدیران امور بودجه کشور بوده است. البته در دورانی که در سازمان برنامه به عنوان کارشناس کار می‌کرد، با استفاده از بورس تحصیلی، دوره دو ساله فوق‌لیسانس اقتصاد دانشگاه هاروارد آمریکا را نیز تمام کرده بود.

او مدیری آرام، آشنا به امور سازمان برنامه، مؤدب و خوش‌احلاق بود. روابط نزدیکی با نخست‌وزیر (هویدا) و ملکه (فرح) داشت، همسر ایشان از هنرمندان بنام اپرا و با ملکه دوست و هم‌نشین بود. دکتر مجیدی اهل دعوا و سر و صدا و ناسازگاری با مقامات (وزرا) و حتی مقامات زیردست نبود. دوران او (و نیز تا حدودی علی‌رغم دوران بحرانی کشور) آرام بود.

در دوره ریاست دکتر مجیدی، دکتر داریوش اسکویی (تحصیل کرده‌انگلستان) معاون برنامه‌ریزی، آقای مهندس رادی معاون فنی (تحصیل کرده M.I.T) عبدالرسول بخیار معاون روابط خارجی، دکتر شاپور راسخ معاون طرح‌ها (جامعه‌شناس) دکتر علی دفتریان معاون اداری و مالی سازمان (اقتصاددان) و دکتر جمشید اشرفی (آمارشناس) رئیس مرکز آمار ایران منصب شدند.

با اخلاق و منشی که دکتر مجیدی داشت فضای کاری داخل سازمان برنامه، فضای نسبتاً خوبی شده بود؛ اما با دخالت‌های زیاد عوامل غیر سازمان برنامه‌ای اوضاع و احوال آرام و خوب کاری، تغییر کرد و متأسفانه رویکرد کاری دکتر مجیدی از کارهای کارشناسی (تکنوکراسی) به سیاسی - اداری در حال تغییر بود، در واقع به عنوان مهره‌ای در دست نخست‌وزیر قرار گرفت.

اوضاع سیاسی و اجتماعی کشور بحرانی شد و عاقبت هویدا، نخست‌وزیری که ابزار دست شاه بود کنار رفت. در کابینه دکتر جمشید آموزگار، دکتر یگانه (اقتصاددان) که سال‌های طولانی در سازمان ملل و بانک‌های بین‌المللی کارکرده بود و اخیراً به عنوان استاد ارشد علوم اقتصادی در دانشگاه تهران فعالیت داشت، به عنوان وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه و بودجه انتخاب شد.

در آن زمان دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای در شمار دفاتر معاونت برنامه‌ریزی بود و من هم رئیس آن دفتر بودم. معاون برنامه‌ریزی آقای الکس مژلومیان (ارمنی‌تبار، اقتصاددان) که واقعاً کارشناس پرکار و وطن‌خواهی بود. در اوایل انقلاب نام نامأتوس او انقلابیون را علیه او تحریک کرد، تصور می‌کردند خارجی است و مأمور بیگانگان! درحالی که من او را از سال‌های پیش می‌شناختم و از اکثریت مدیران سازمان برنامه، وطن‌خواه‌تر و مردم دوست‌تر و آگاه به امور اقتصادی کشور بود.

در آن زمان دکتر احمد اشرف رئیس دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی بود. خانم هما زاهدی رئیس دفتر اقتصاد کلان و فیروز وکیل رئیس دفتر انفورماتیک، دکتر سیروس آرین پور رئیس دفتر بهبود روش‌های برنامه‌ریزی و من رئیس دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای و مهندس صفائی رئیس مرکز آمایش سرزمین و دکتر خادم رئیس دفتر امور تولیدی بودند.

از ویژگی‌های بارز دکتر یگانه، این بود که زبان فارسی را با لهجه غلیظ آذربایجانی صحبت می‌کرد و دیگر این که مدیری بود که به محاسبات هیچ کارشناسی، اعتقاد نداشت و همیشه جداول محاسباتی دفتر اقتصاد کلان را با ماشین دستی و کامپیوترا خودش چک می‌کرد، اگر اطلاعات جداول محاسبه شده با اطلاعات او یکسان بود، یک لخته پدرانه و آرام در گوشه لیش نقش می‌بست و به خانم هما زاهدی اقتصاددان جوان می‌گفت: خانم کارتان خوب بود! آفرین!

دولت دکتر آموزگار رفت و دولت شریف امامی آمد. دکتر صالحی که از کارشناسان سابق مدیریت عمران شهری سازمان بود و تحصیلات شهرسازی و اقتصادی داشت به ریاست سازمان برگزیده شد. در آن دوران اعتصابات دستگاه‌های دولتی در اوج خود بود و سازمان برنامه هم از نخستین سازمان‌هایی بود که کارمندانش اعتصاب کردند، ابتدا خواسته‌ها رفاهی بود و سپس به خواسته‌های سیاسی تغییر کرد. در زمان صالحی خواسته‌ها هنوز رفاهی بود و او در جلسات قول عمل به آن‌ها را می‌داد.

دولت سقوط کرد و کابینه ازهاری روی کار آمد. در آن زمان دکتر مهران اقتصاددان و رئیس بانک مرکزی رئیس سازمان برنامه شد. اعتصابات بالا گرفته بود و سازمان واقعاً تعطیل بود. در اتاق‌ها، بحث‌ها و گفتگوها درباره نهضت و انقلاب بود. دکتر مهران را در دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران قبلًا دیده بودم. من در دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای و دفتر آمایش سرزمین و دبیرخانه نظارت بر گسترش تهران، در ساختمانی روبروی شرکت نفت در خیابان تخت جمشید مستقر بودم.

روزی دکتر مهران به آنجا آمد و مستقیماً وارد دفتر من شد، همان موقع برق قطع شد. اتاق ریاست دفتر پنجره‌ای نداشت، تاریک بود، امکان راه رفتن نبود. او با صدای بلند گفت اتاق آقای حاج یوسفی کجاست؟ من صدای او را می‌شناختم، کورمال کورمال بیرون آمدم. بعد از سلام و احوال‌پرسی با کمک روشن کردن یک شمع او را به اتاقم آوردم، از اوضاع سیاسی و بحران و انقلاب در حال وقوع چیزی نمی‌دانست، چون که او واقعاً یک اقتصاددان محض بود. همه عمرش با تولید ناخلص ملی و درآمد ملی و پس‌انداز و سرمایه‌داری و... گذرانده بود، دائم می‌گفت: چه می‌شود؟ گفتم متأسفانه کشور در اثر مدیریت یک فرد و نخست وزیری فرصت‌طلب و بوروکراسی ناکارآمد و فاسد و عدم شناخت مردم و جامعه به این روز افتاده است. فوراً گفت: من چه کار کنم؟ گفتم: شما مختارید من نمی‌دانم! ولی می‌توانم بگویم دیگر این تشکیلات سیاسی فعلی سامان نمی‌باید، از من جدا شد و با تلخی زیاد به سوی سازمان برنامه رفت. سرانجام انقلاب به وقوع پیوست و مدیران تازه‌ای که اکثراً خیلی جوان بودند، به سازمان برنامه آمدند. ابتدا در کابینه دولت موقت، آقای مهندس معین فر وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه شد. ایشان از همکاران سابق ما در سازمان بود. مدت‌ها کارشناس و سپس رئیس دفتر فنی، مهندس راه و ساختمان و متخصص امور زلزله بود. همه را می‌شناخت من شاید بعد از انقلاب در شمار اولین مسئولان بودم که استعفا دادم تا دست ایشان برای انتخاب باز باشد. فردای آن روز مرا خواست و گفت شما را خوب می‌شناسم؛ چرا استعفا داده‌اید؟ گفتم اولاً خیلی خسته‌ام و ثانیاً می‌خواستم دست شما باز باشد تا هر کسی را که می‌خواهد انتخاب نمایید. گفت: نه شما باید رئیس دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای بمانید؛ تازه با شما کارهای زیادی داریم.

در زمان ایشان تدبیر و تاب سازمان هنوز بالا بود و شرایط روزهای بعد از انقلاب هنوز بر سراسر سازمان حاکم بود. مدتی بعد آقای مهندس سحابی رئیس سازمان برنامه شد.

دولت موقت استعفا کرد و سپس در جمهوری اسلامی، ابتدا مهندس خیر رئیس سازمان شدند، که نه من او را می‌شناختم و نه او من و همکاران مرا.

تا این که ایشان سازمان را تعطیل کرد و سپس به تدریج افراد را به کار دعوت کردند. من بعد از بازگشت، به کارم در دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای به علت بیماری ادامه ندادم و به عنوان مدرس در دفتر آموزش سازمان برنامه، برای کارشناسان و مدیران جوان دستگاه‌های اجرایی دروس برنامه‌ریزی توسعه، برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین تدریس می‌کردم. تصور می‌کنم یکی از بهترین دوران پرکار و نتیجه‌بخش زندگی حرفه‌ای‌ام، همین دوران بعد از انقلاب اسلامی سال‌های ۶۴-۶۲ است که با انگیزه و روحیه بالا تدریس می‌کردم که هم دانشجویان و هم خودم کاملاً خرسند بودیم.

بعد از آقای خیر، دکتر بانکی آمد و سپس آقای روغنی زنجانی رئیس سازمان برنامه شد. در دوران ریاست ایشان با اصرار زیاد، با بازنیستگی ام موافقت شد؛ به شرطی که به کار تدریس و همکاری در تحقیقات و برنامه‌ریزی استان‌ها با سازمان برنامه ادامه دهم که در عمل چنین شد. تا سال ۱۳۸۵ به کارهای آموزشی و پژوهشی در سازمان برنامه از طریق خرید خدمت ادامه دادم.

• با اطلاعاتی که از گذشته سازمان برنامه، در دوران برنامه اول، دوم و سوم دارید، ویژگی‌های سازمان در دوران قبل از برنامه چهارم چه بوده است؟

سازمان برنامه به روایت پیشکسوشم آقای مهندس راستکار (کارشناس برنامه‌های اول و دوم و سوم عمرانی)، یک سازمان خاص بود. هم مدیران و هم کارشناسان و مشاوران از تحصیل کرده‌ترین و محبوب‌ترین افراد شاغل در دستگاه دولت بوده‌اند. در برنامه اول عمدتاً اساتید دانشگاه، مهندسان مجروب دولت و تعدادی از مدیران مستقل و وطن‌خواه کار برنامه اول را پیش برندند و بعد از کوادتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲، اکثریت مدیران و کارشناسان مستقل اخراج شدند.

در برنامه دوم، بعد از سال ۱۳۳۴، تعدادی از کارشناسان اقتصادی و عمرانی و مدیران جدید وارد سازمان برنامه شدند و به تدریج با اجرای طرح نوسازی و سازماندهی جدید در زمان مدیریت آقای ابتهاج (۱۳۳۴-۳۷) بافت و ساختار سازمان به کلی تحول یافت، پرسنل فنی (کارشناسی) و مدیران، تحصیل کرده‌های اروپا و عمدتاً آمریکا بودند. روش‌ها و شیوه مدیریت جدید جایگزین روش‌های سنتی شد. سازمان برنامه در آستانه تهییه برنامه سوم یک نهاد خیلی مدرن، با تسهیلات و امکانات وسیع و جدید و با پرسنل تحصیل کرده عمدتاً مغرب زمین بود، به ویژه این وضعیت در دفتر اقتصادی و دفتر فنی سازمان برنامه بیشتر مشاهده می‌شد. در برنامه سوم دفتر اقتصادی که با تعدادی از نخبگان اقتصادی ایران فعالیت داشت با گروه مشاوران هاروارد و سازمان‌های بین‌المللی نیز رفت و آمد داشتند.

به هر حال تا برنامه سوم، سازمان برنامه از محبوب‌ترین کارشناسان مهندسی، حقوقی و اقتصادی و عمرانی برخوردار بود. در آن زمان به روایتی ۹۰-۸۰ درصد پرسنل کارشناسی سازمان برنامه، تحصیلاتی بین لیسانس و فوق لیسانس و دکتری داشتند در حالی که بسیاری از وزارت‌خانه‌ها در آن زمان حدود ۸۰ درصد پرسنل آن‌ها کمتر از دیپلم و دیپلم داشتند! از اواسط برنامه سوم سازمان به لحاظ پرسنلی ویژگی تازه‌ای پیدا کرد؛ اولاً متخصصان علوم اجتماعی وارد سازمان برنامه شدند. دوم جوانان تحصیل کرده در دانشگاه‌های معتبر داخلی نیز وارد مدیریت‌های مختلف سازمان شدند.

یکی از ویژگی‌های کار در سازمان برقاصل تا برنامه چهارم، وجود یک نظام استاد شاگردی توأم با حسن رابطه و دوستی و

اعتماد متقابل بود که این بدون شک، به اصطلاح امروزی‌ها بزرگ‌ترین سرمایه انسانی و اجتماعی بود که در اوج اقتدار در سازمان برنامه رشد و شکوفایی پیدا کرد.

از ویژگی‌های جامعه‌شناسخنی سازمان برنامه، به نظر بندۀ پایگاه اجتماعی کارشناسان و مدیران بود که اکثریت از میان طبقه متوسط شهری و از میان خانواده‌های تحصیل‌کرده بودند.

سازمان برنامه یک نهاد تمام عیار کارشناسی و فنی و ستادی بود؛ بنابر این به خاطر نوع کارش، با تئوری، فکر و اندیشه توسعه، بیشتر نزدیک بود. متأسفانه به علت خودکامگی حکومت و فشارهای سیاسی و دستگاه امنیتی (ساواک) نظریه‌ها، دیدگاه‌ها و اندیشه‌ها در جلسات محدود مدیریت‌ها و کارشناسان مطرح می‌شد و در ۹۵ درصد موارد قابل انتشار و نشر به صورت گزارش از بیم مأموران ساواک نبود. به همین دلیل است که اکثر گزارش‌های باقی‌مانده خشک، بدون تحلیل ریشه‌ای از مسائل و چالش‌های ساختاری توسعه در کشور است.

• از ویژگی‌ها و تجارب و رفتار مدیریتی، مدیران عامل سازمان برنامه و عملکرد آن‌ها در سازمان برنامه سخن بگویید:

تا زمان مدیریت آقای صفائی، مطالعاتم بیشتر بر اساس شنیده‌ها و نوشته‌های پیشکسوتان برنامه‌ریزی است. به طور خلاصه اینکه در فاصله اقدامات اولیه برای تهیه برنامه عمرانی هفت‌ساله اول، بیش از یازده نفر از مدیران طراز اول ایران به سازمان برنامه آمدند؛ اما از میان این شمار زیاد دو فرد نقش اساسی در راهاندازی و مطالعات و تهیه برنامه عمرانی و همچنین در تهیه ضوابط و مقررات اداری و مالی و تشکیلاتی و چگونگی فرآیند بررسی، رسیدگی و تصویب طرح‌ها داشته‌اند؛ اولی دکتر مشرف نفیسی بود، اقتصاددان و مشاور سابق بانک بین‌المللی ترمیم و توسعه، بی‌تردید او بنیان‌گذار سازمان برنامه و انجام مطالعات و تهیه برنامه هفت‌ساله اول است که متأسفانه به علت ناپایداری دولت‌ها و مخالفت افراد و مدیران بوروکرات نتوانست بماند تا با افکار روشی که داشت بتواند سازمان برنامه دلخواه خودش را به وجود آورد.

دیگری احمد زنگنه مهندس تحصیل‌کرده و مجبوب، توانست چندین کار مهم را در کابینه دولت ملی دکتر مصدق انجام دهد:

- سازماندهی و برقراری مدیریت عمرانی در سازمان برنامه.
- برنامه‌ریزی و طراحی ضوابط و مقررات اداری و مالی طرح‌های عمرانی.
- عملیاتی کردن برنامه اول عمرانی بر حسب سال‌های اجرای برنامه.
- اقدام به اخذ وام از بانک جهانی و حرکت سیاسی بانک در قبال دولت مصدق.
- آغاز طرح‌های مطالعاتی و امکان‌سنجی عمدۀ عمرانی مانند سد سفیدرود طرح آب آشامیدنی تهران (لوله‌کشی).
- صرفه‌جویی در بودجه دولت و تخصیص آن برای اجرای طرح‌های کوچک عمرانی آبادانی و مسکن‌سازی برای کارگران و محرومان.
- استفاده از بودجه توسعه روستایی (اصل چهار) در راه اجرای طرح‌های زیربنایی روستایی.

این اقدامات گسترده در یک سال و نیم از زمان حکومت دکتر مصدق انجام گرفت. بعد از کودتای بیست‌وهشت مرداد ۱۳۳۲ سازمان برنامه به علت اینکه پاتوق تحصیل‌کرده‌ها و روشنفکران بود، بیش از همه سازمان‌های دولتی دستخوش تصفیه مدیریتی و نیروی انسانی شد.

بعد از کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲، در دولت سرلشکر زاهدی، مهندس جعفر شریف امامی مدیر عامل سازمان شد. اوضاع داخلی

سازمان بسیار آشفته بود اکثر پرسنل کارشناسی یا در زندان بودند و یا فرار کرده بودند و آن‌هایی هم که وابسته به حزب و گروهی نبودند اخراج شدند. سازمان مانده بود با تعدادی کارمندان ساده اداری و مالی و غیره! سازمان دوباره با دیدگاه سیاسی بعد از کودتا نوسازی شد. ولی اوضاع کارهای فنی و برنامه‌ای آشفته و نابسامان بود. از یک طرف فروش نفت اوج گرفت و درآمدهای نفتی به سازمان برنامه سرازیر شد، از سوی دیگر وام‌های بین‌المللی به دولت زاهدی پرداخته شد و از همه مهم‌تر کمک‌های بلاعوض دولت آمریکا به دولت کودتایی بود.

ناگهان خزانه دولت پر از پول و اعتبار و ارز خارجی شد. مقامات ارشد کشور مثل مور و ملخ به سازمان برنامه هجوم آوردند. هر کدام طرحی در دست داشتند. از احداث جاده، ساختن سد، کارخانه، کشت صنعت و غیره در شهرستان‌های مورد علاقه‌شان تا پایتحت، طرح‌ها فاقد ارزیابی مالی، فنی و اجرایی بودند، فقط فشار سیاسی کافی بود تا طرحی تصویب شود و برای اجرا در اختیار سازمانی و یا افراد پرنفوذ گذارده شود. سازمان برنامه تبدیل به صندوق ذخیره و پرداخت بودجه عمرانی بی‌حساب و کتاب شد و هر سناتوری، هر فرمانده لشکری، هر وزیر پرنفوذی و هر سیاستمداری که در کودتا نقش بازی کرده بود، حالا برای دریافت پول‌های هنگفت، طرحی به سازمان برنامه آورد و با فشار دولت نظامی دریافت و هزینه می‌کرد. برنامه دوم عمرانی به این شکل تهیه و اجرا شد و در آستانه برنامه سوم، تقریباً خزانه برای عمران و آبادانی خالی بود!

تا اینکه شاه با اختیارات گسترده آقای ابوالحسن ابتهاج را با فشار به دولت زاهدی به جای احمدحسن عدل، آخرین مدیر عامل سازمان برگزید. اساساً انتخاب ابتهاج از سر ناچاری بود سازمان برنامه نابسامان، از مدیران و کارشناسان نخبه خالی بود و آشفتگی همه‌جا را فرا گرفته و پول‌ها و اعتبارات بی‌حساب و کتاب هزینه و یا در واقع به جیب سران دولت کودتا و درباریان ریخته شده بود.

در این زمان ابتهاج به سازمان برنامه آمد. با اختیارات وسیع و با افکار و اندیشه‌های روشن برای کار و مدیریت سازمان برنامه. ابوالحسن ابتهاج از نسل تحصیل‌کرده‌های قبل از انقلاب مشروطیت بود. او زبان و ادبیات فارسی، انگلیسی، فرانسوی و حتی روسی را به خوبی می‌دانست به امور مالی و بانکی شدیداً علاقه داشت، در جوانی در بانک شاهنشاهی (شاهی) انگلیس کار می‌کرد و چون باهوش و پرکار و مدیر بود، مورد توجه انگلیس‌ها قرار گرفت و در اثنای کار دولت قوام‌السلطنه در زمان احمدشاه او از مدیران برجسته بانک شاهی بود.

بعد از روی کار آمدن پهلوی اول، در کنار حسین علاء در اداره کل فلاحت (وزارت کشاورزی) و سپس در اداره کل بازرگانی (وزارت بازرگانی) به عنوان معاون کار کرد و باز به کمک علاء دبیر نخستین شورای امور اقتصادی در سال ۱۳۱۶ شد.

سال‌ها بعد، پس از سقوط رضاشاه، علاء مدیر کل بانک ملی ایران شد و ابتهاج را به عنوان مدیر و معاون به بانک ملی برد. بعداً علاء نخست وزیر شد و ابتهاج مدیر کل بانک ملی ایران شد.

کار طولانی مدیریت بانک تا زمان نخست وزیری دکتر مصدق ادامه داشت و سپس به عنوان سفیر ایران در فرانسه به آن کشور رفت. مدت‌ها نیز در بانک جهانی و سازمان ملل مشاور عالی بود و در هنگام استقلال الجزایر، سازمان ملل او را به عنوان نماینده خود به آن کشور اعزام داشت تا برنامه عمرانی دوران بعد از استقلال آن کشور را تهیه کند. خلاصه او به علت تبحر در امور مالی و بانکداری و سپس برنامه‌ریزی اقتصادی در زمرة رجال بین‌المللی ایران درآمد.

در سال ۱۳۳۴ او با اختیارات وسیع برای نوسازی و سازماندهی به سازمان برنامه آمد. بهتر است قبل از این که از کارهای او در نوسازی سازمان برنامه بگوییم، از خصوصیات اخلاقی و رفتاری و اقتدار مدیریتی او بر اساس خاطرات خودش و کسب اطلاع از نزدیک‌ترین همکاران او در سازمان برنامه مانند فرماننفرماییان، گودرزی، دکتر مجیدی یاد کنم.

به طور کلی او مدیری باهوش، بالقدار، دیکتاتور، خودمحور و سازماندهنده بسیار قوی و مدیری موفق و کارآمد در امور بانکی (بانک ملی ...) بود؛ اما مدیری با اندیشه‌های بزرگ برای توسعه صنعتی و کشاورزی، کشوری عقب‌مانده، با ضعف شدید زیرساخت‌ها، او می‌خواست از طریق برنامه‌ریزی رشد اقتصادی و اجرای طرح‌های بزرگ بر اساس الگوهای طرح توسعه دره تنی در آمریکا، در فاصله کوتاهی ایران را مانند کشورهای رشد یافته درآورد. حال در جریان توسعه، مردم ضعیف و روستاییان در حاشیه طرح‌های بزرگ چه سرنوشتی پیدا می‌کردند، به این گونه امور فکر نمی‌کرد. به درستی به این نتیجه رسید که دستگاه عظیم دولتی، فاسد، ناکارآمد و دچار قرطاس بازی است و نیروی انسانی شاغل دولت بی‌سواد، کم‌سواد و به درد نخور هستند، بنابر این به جای این که تفکر او در جهت چگونگی اصلاح دولت فرسوده و ناکارآمد باشد، راه دیگری را انتخاب کرد و آن نوسازی سازمان برنامه، تجهیز آن از امکانات و تسهیلات بسیار مدرن جدید و تهیه مقررات و آیین‌نامه‌های مالی و اداری و اجرایی کپی شده از الگوهای پیشرفته آمریکایی و برقراری نظام مدیریت نوین و توسعه بی‌حد و حصر وظایف سازمان برنامه بود.

مطالعات و برنامه‌ریزی عمرانی و تهیه طرح‌ها و پژوهه‌های عمرانی و تخصیص منابع مالی و ارزی برنامه عمرانی و اجرای آن‌ها از طریق فراهم کردن امکانات اجرایی متناسب با کیفیت طرح‌ها و پژوهه‌ها و سرانجام نظارت بر اجرای برنامه‌ها از وظایف سازمان برنامه جدید بود؛ بدین‌سان بعد از دو سال، دو دولت در کنار هم در کشور پدید آمد. دولت اصلی: وزارت‌خانه‌ها، کابینه دولت و نخست‌وزیر، با بودجه جاری انداز و بدون امکانات و تسهیلات فنی و اجرایی و نیروی انسانی ناکارآمد و نارضایتی کارکنان از وضعیت کار و درآمد و زندگی خویش؛ یعنی دولت فقیر و بی‌چیز در کنار یک دولت عمرانی، با پول و اعتبارات سرشوار، امکانات و تسهیلات اداری و اجرایی گوناگون و مدرن و با نیروی انسانی متخصص و کارآمد و پرداخت حقوق چندین برابر دولت اصلی.

بعد از چند سال، تضادها و تناقضات بین این دو دولت بشدت افزایش یافت و برخوردهای خشن بین نخست‌وزیر و مدیرعامل سازمان برنامه روی داد؛ و سرانجام ابتدا باعث سقوط دولت زاهدی شد و سپس در دولت دکتر اقبال با یک کودتای اداری، وظایف اجرایی و نظارتی و چگونگی تخصیص منابع مالی و ارزی را از سازمان برنامه گرفتند. آقای ابتهاج تاب تحمل این وضعیت را نداشت و بی‌درنگ استغفا داد.

آقای مهندس خسرو هدایت به جای ایشان مدیرعامل شد. او انسانی باهوش و فهیم بود. کوشش کرد روابط ناسالم و خیم بین دستگاه‌های دولتی و سازمان برنامه را ترمیم کند. در این کار موفق بود و در سازماندهی جدید و برقراری مدیریت جدید در سازمان بسیار موفق عمل کرد. به تدریج محیط مناسبی برای کار فراهم آمد.

بعد از هدایت، مدتها (حداکثر دو ماه) مهندس فلاح قائم‌مقام شرکت نفت با سمت مدیرعاملی به سازمان آمد؛ اما دوباره به شرکت نفت بازگشت و بعد از او در کابینه شریف امامی، احمد آرامش که در کابینه قوام‌السلطنه وزیر کار بود مدیرعامل شد که به علت عدم پذیرش کارشناسان و مدیران سازمان برنامه مستعفی شد و در کابینه دکتر علی امینی آقای مهندس صفوی اصفیا مدیرعامل شد.

چنانکه عرض کردم من در اوایل کارهای مهندس صفوی اصفیا وارد سازمان برنامه شدم. او یک دوره طولانی مدیرعامل سازمان برنامه بود.

او روابط بسیار سازنده و خوبی با مدیران و کارشناسان سازمان برنامه و دستگاه‌های اجرایی کشور برقرار کرده بود. در زمان مدیریت او سازمان برنامه تبدیل به اتاق فکر و مرکز رایزنی و مشورت نخبگان کشور در زمینه مسائل و امور توسعه و عمرانی شده بود.

سرانجام بعد از چندین سال کار در سازمان برنامه، تغییراتی در دولت انجام شد و او به سمت قائم مقام نخست وزیر در امور عمرانی برگزیده شد. درواقع یک سمت تشریفاتی!

بعد از او دولت ایران می خواست از بانک جهانی وام بگیرد و یکی از درخواست های آنان، اصلاح ساختار دستگاه های مهم اقتصادی بود، مانند سازمان برنامه، بانک مرکزی و وزارت دارایی. ابتدا از سازمان برنامه شروع کردند. آقای مهدی سمیعی اقتصاددان و متخصص امور حسابداری نوین و امور بانکی که قبلاً رئیس بانک مرکزی بود به سازمان برنامه آمد. او بعد از تحصیل حسابداری، سال ها در بانک های انگلیسی و بین المللی کار کرده بود. در ایام ریاست مرکزی ایران، مدیری بود که در سازماندهی امور بانک مرکزی، مدیری موفق و خوش نام بود.

او با یک گروه اقتصاددان نخبه و کارکرده در سازمان های بین المللی و بانک جهانی به سازمان برنامه آمد. افراد گروه او عبارت بودند از: دکتر غلامرضا مقدم (اقتصاددان و کارشناس ارشد بانک جهانی) دکتر بهمن آبادیان اقتصاددان و متخصص برنامه ریزی، دکتر علی هزاره اقتصاددان و متخصص امور بودجه ریزی و چند نفر دیگر. در دوران مدیریت آقای سمیعی دوباره سازمان برنامه در عرصه امور اقتصادی و عمرانی کشور فعال شد، به ویژه در قسمت برنامه ریزی دکتر آبادیان با درایت ذاتی و شهامت و پرکاری و از همه مهمتر احترام به کار کارشناسی و دفاع از نظرات درست کارشناسی تا بالاترین مقامات سیاسی کشور، سازمان و نحوه کار کارشناسان را یکباره دگرگون ساخت. او توانست با مشارکت داوطلبانه کارشناسان در ظرف مدت اندکی، جریان برنامه ریزی توسعه را به یک حرکت اجتماعی کارشناسان شاغل معاونت درآورد. او به خوبی توانسته بود احساسات وطن خواهی کارشناسان را در عرصه کار حرفه ای در سازمان برنامه به کار بگیرد.

این اوضاع چندان دوام نیافت. بعد از اخذ وام از بانک جهانی، اکثر وزرای بانفوذ کابینه با دکتر آبادیان درگیر شدند و سرانجام او بعد از دو سال کار در سازمان برنامه، استعفا داد و به خارج از کشور رفت و بعد از او به تدریج خود آقای مهدی سمیعی استعفا داد و همکاران نزدیکش یا به بانک مرکزی برگشتند و یا در سازمان های اقتصادی بین المللی به عنوان مشاور و مدیر به کار پرداختند. به هر صورت در شرایط استثنایی کار در دوران آقای سمیعی و به ویژه دکتر آبادیان، مقام و منزلت کارشناسان مجرب در سازمان برنامه و دستگاه دولتی ارتقاء یافت.

در آستانه مطالعات اولیه برنامه پنجم عمرانی، دکتر خداداد فرمانفرما مائیان از بانک مرکزی به سازمان برنامه آمد و جانشین آقای سمیعی شد.

در دوران مدیریت او، تلاش های آقای نمازی و همکاران محدود شد (آقای مهاجرانی، من = حاج یوسفی، موسوی و دیگران) به ثمر نشست و در آستانه تهیه برنامه پنجم دفاتر برنامه ریزی استان ها تأسیس شد و معاونت امور مناطق عهده دار اجرای سیاست تمکر کردایی و منطقه ای کردن برنامه عمرانی شد که من در معاونت جدید التأسیس امور مناطق (که آقای نمازی معاون بود) رئیس دفتر مطالعات ناحیه ای شدم.

دفتر مطالعات ناحیه ای با مشارکت کارشناسان دفاتر برنامه ریزی استان ها، گزارش جامعی از وضعیت اقتصادی - اجتماعی و امکانات و مشکلات و مزیت های نسبی هر استان را تهیه کرد و به عنوان نخستین گزارش برای کمیسیون های برنامه ریزی بخشی و کلان فرستاده شد.

در زمان تهیه برنامه عمرانی پنجم، دکتر خداداد فرمانفرما مائیان مدیر عامل بود و آقای دکتر داریوش اسکویی اقتصاددان

(تحصیل کرده انگلیس) معاون برنامه‌ریزی، دکتر شاپور راسخ معاون امور اجتماعی بود (تحصیل کرده جامعه‌شناسی در سوئیس) و دکتر علی دفتریان معاون اداری و مالی و آقای نمازی هم به عنوان مشاور و معاون امور مناطق کار می‌کرد.

برنامه پنجم عمرانی با تشریفات خاصی در تحت جمشید مورد بررسی مقامات سیاسی و ارشد کشور قرار گرفت؛ اما بعد از بازگشت به تهران علی‌رغم تعریف و تمجید فراوان از کار تهیه برنامه پنجم، ظاهراً با جنگ وزرای پرنفوذ و نخست‌وزیر، با مدیریت سازمان برنامه، طرح تغییر تشکیلات و وظایف سازمان برنامه پیش آمد و دکتر فرمانفرماهیان استعفا داد و به جای ایشان دکتر مجیدی با قبول سمت وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه شد و با کوچک‌تر کردن سازمان برنامه کار خود را آغاز کرد.

در هنگام تجدیدنظر در برنامه پنجم عمرانی درآمد نفت خیلی سریع افزایش یافت در آن زمان، دکتر مجیدی رئیس سازمان برنامه بود. همکاران نزدیک او عبارت بودند از: الکساندر کنستانتین مژلومیان (از ارامنه ایرانی)، اقتصاددان معاون برنامه‌ریزی، دکتر صفویان اقتصاددان، معاون امور بودجه، دکتر شاپور راسخ جامعه‌شناس و اقتصاددان، معاون امور طرح‌ها، دکتر پرویز حکمت معاون فنی، محمد نمازی معاون امور استان‌ها و عبدالله شاه امیری معاون اداری و مالی، دکتر فیروز توفیق معاون سازمان و رئیس مرکز آمار ایران و دکتر فیروز وکیل معاون انفورماتیک. در جریان تجدیدنظر برنامه پنجم سازمان برنامه، به ویژه معاون برنامه‌ریزی آقای مژلومیان مخالف افزایش بودجه عمرانی و اجرای طرح‌های بزرگ عمرانی از محل افزایش درآمد نفت بود. حرف او این بود که کشور، این چنین ظرفیت زیربنایی و اجرایی و مدیریتی برای این همه طرح‌های عمرانی را ندارد و این وضعیت تعادل اقتصاد را به هم خواهد زد؛ بنابر این، بهتر است این ارز فراوان نفتی یا در خارج کشور نگهداری شود و یا از محل آن در صنایع و امور بانکی در کشورهای پیشرفته سرمایه‌گذاری شود؛ اما شاه و وزرای عمرانی دنبال اجرای طرح‌های بزرگ بودند تا به رویاهای شاه برای رسیدن بر تمدن بزرگ تحقق بخشدند. آنچه مژلومیان و برخی از کارشناسان سازمان برنامه پیش‌بینی می‌کردند، رخ داد و تعادل‌های درونی و برونی اقتصاد ایران کاملاً به هم خورد و کشور دچار بحران شدید اقتصادی شد.

عاقبت در اثر بحران، نخست‌وزیر (هویدا) کنار رفت و دولت‌های نایاب‌دار یکی بعد از دیگری روی کارآمدند. در دولت جمشید آموزگار، دکتر یگانه اقتصاددان و مشاور سابق بانک جهانی و استاد دانشگاه، رئیس سازمان برنامه شد. در دولت شریف امامی دکتر صالحی همکار سابق‌مان در سازمان برنامه وزیر شد و بعد از شریف امامی در دولت ازهاری دکتر مهران، رئیس سابق بانک مرکزی وزیر مشاور شد.

بعد از انقلاب اسلامی در دولت موقت ابتدا آقای مهندس معین فر رئیس دفتر فنی سازمان وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه شد و سپس مهندس عزت‌الله سحابی و سپس مهندس خیر و دکتر بانکی و آقای روغنی زنجانی رئیس سازمان برنامه و بودجه شدند. همان‌طور که قبل‌اً گفته شد در زمان آقای زنجانی به علت بیماری و خستگی از کار بازنیسته شدم و تا سال ۱۳۸۵ در دانشگاه‌های شهید بهشتی، دانشگاه تهران، علامه طباطبایی و بهزیستی و سازمان مدیریت صنعتی تدریس می‌کردم و یا مجری طرح‌های پژوهشی بودم.

• پس از انقلاب زمانی که شما مدیر امور برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین بودید، این دفتر چه فعالیت‌هایی بر عهده داشت؟

بعد از انقلاب، من تا سال ۶۴ شاغل بودم. در دوره ریاست آقای سحابی با ادغام مرکز آمایش سرزمین و دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای، مدیریت آن را به عهده من گذاشتند. در سال ۱۳۶۳ به علت شدت بیماری و استعفای مکرر من قرار شد در دفتر

آموزش به عنوان مدرس درس برنامه‌ریزی منطقه‌ای و مدیریت توسعه در کلاس‌های توجیهی کارشناسان و مدیران شرکت کنم و مدت یک سال و چند ماه تدریس می‌کردم و از کار تدریس بسیار راضی بودم.

در اوایل انقلاب سازمان برنامه دچار تغییرات سازمانی، مدیریتی و نیروی انسانی جدید شد. بسیاری از قسمت‌های جدید سازمان برنامه مانند مرکز سنجش از راه دور و یا مرکز آمایش سرزمین و مطالعات اقتصادستنجدی و مرکز آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی ایران یا در واحدهای دیگر ادغام شدند و یا به طور کلی منحل شدند و کارشناسان متخصص این قسمت‌ها یا به خارج از کشور بازگشته‌اند و یا به دانشگاه‌ها به عنوان عضو هیئت علمی رفته‌اند.

تا مدت‌ها در معاونت برنامه‌ریزی و یا انفورماتیک و دفتر فنی و معاونت نظارت، فعالیت مشخصی نبود. در دوران مدیریت آقای دکتر بانکی و جمع شدن متخصصانی مانند دکتر تهرانی و دکتر مشایخی و دکتر مدرس و دیگران مطالعات اولیه برای تهییه برنامه توسعه جمهوری اسلامی آغاز شد. در سازمان برنامه کمیته‌های زیرساخت‌ها تشکیل شد که کارشناسان و مدیران و آقایان روحانیون به عنوان کارشناس امور مذهبی در نشست‌ها شرکت می‌کردند و من نیز در کمیته ویژه‌ای که وظایف دولت و بخش خصوصی را تعیین می‌کرد شرکت می‌کردم. متأسفانه اختلاف آراء و عقاید بین نخبگان، عمیق و بنیادی بود و هرگز کمیته‌ها نتوانستند به یک جمع‌بندی منطقی دست یابند.

جریان برنامه‌ریزی توسعه برای تهییه نخستین برنامه جمهوری اسلامی بدون توجه به امکانات و مقدورات واقعی و بدون توجه به طرح‌های در دست اجرا تهییه و ارائه شد.

برنامه اول، فاقد استراتژی‌های مشخص و اصولی بود. حجم اعتبارات پیش‌بینی شده چندین برابر امکانات مالی و درآمدی کشور بود. خلاصه، برنامه در یک فضای خیلی خوش‌بینانه و بر اساس آرزوها تهییه و ارائه شده بود. برنامه فاقد ضوابط اقتصادی بود و در اولویت‌بندی رعایت امکانات، شرایط و واقعیات اقتصادی کشور پیش‌بینی نشده بود.

از همه مهم‌تر در برنامه به بخش صنایع اهمیت ندادند و بخش کشاورزی بیش از توانمندی و استعدادهایش اولویت یافته بود. این برنامه در مجلس شورای اسلامی تصویب نشد و به سازمان برنامه عودت داده شد. در واقع این برنامه نخستین تمرین برنامه‌ریزی بعد از انقلاب بود.

به طور کلی در سال‌های نخستین بعد از انقلاب به تخصص، دانش و تجربه کمتر اهمیت داده می‌شد و لذا سازمان برنامه نیز پر شده بود از افراد بی‌تخصص و ناوارد به امور برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی.

البته از زمان مدیریت آقای دکتر بانکی و پس از ایشان، به تجربه و تخصص در سازمان برنامه اهمیت داده شد و به تدریج دفاتر و نهادهایی که در ابتدای انقلاب منحل شده بودند، با امکانات و پرسنل جدید دوباره تأسیس یافتند؛ مانند موسسه آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی ایران، مرکز آمایش سرزمین، سازمان برنامه و بودجه استان‌ها و مرکز استاد و کتابخانه سازمان برنامه و غیره.

دومین و سومین برنامه توسعه مصادف با جنگ تحمیلی و دوران بازسازی مناطق جنگی تهییه شد و از تجارت برنامه‌ریزی‌های قبلی کشور بیشتر استفاده شد.

اما به طور کلی اسناد برنامه اول، دوم و سوم توسعه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی از یک ارزیابی درست امکانات، فرصت‌ها و مشکلات بی‌بهره بود و راهبردهای توسعه نیز مشخص و متناسب با نیازها و مشکلات اقتصادی- اجتماعی جامعه در حال گذار ایران بعد از انقلاب تدوین نیافته بود.

به علاوه هماهنگی‌های درونی و بیرونی برنامه‌ها، مخصوصاً هماهنگی بین‌بخشی و فرابخشی به هیچ عنوان مشاهده نمی‌شد. مشکل اصلی سازمان برنامه در آن زمان این بود که مدیران سازمان‌های اجرایی، چندان اعتقادی به برنامه و طرح و پروژه و نظام‌بخشی به کارهای عمرانی نداشتند. به باور مدیران اجرایی، سازمان برنامه صندوق توزیع پول و اعتبار است که باید منابع مالی لازم را در اختیار آن‌ها بگذارد. واقعاً در آن شرایط تاریخی مدیریت واحدها، خاصه مدیریت‌های بخشی بسیار دشوار و جانکاه بود. به علاوه در اثر فضای اجتماعی انقلاب‌های اظهار نظر کارشناسی به وابستگی سیاسی تعییر می‌شد. خلاصه اینکه در فضای جدید که خیلی از مدیران و کارشناسان به خوبی همدیگر را نمی‌شناختند، کار کارشناسی دشوار و نشدنی بود.

بالاخره ترجیح دادم به آموزش روی بیاورم و خوشبختانه در این کار خیلی موفق و راضی بودم. کارشناسان جوان سازمان‌های اجرایی و خود سازمان برنامه نیز کاملاً از تدریس من و طرز سلوک و رفتارم در کلاس رضایت داشتند؛ بنابراین حتی سال‌ها بعد از بازنیستگی بنا به قولی که به رئیس سازمان وقت داده بودم، در پروژه‌های آموزشی و پژوهشی سازمان شرکت می‌کردم، همچنین وقت آزادم را در دانشگاه‌های مختلف و در سازمان‌های عمرانی یا تدریس می‌کردم یا پژوهش و مطالعه.

• با توجه به ویژگی‌های کارشناسان و کیفیت کار سازمان، انگیزه‌ها و رفتار کارشناسان در فرایند کار و برنامه‌ریزی چگونه بوده است؟

سازمان برنامه از ابتدا چند ویژگی بارز داشت تا پرسنل با انگیزه بالایی کار کنند. یکی این که دستگاهی بود ستادی و فنی و کارشناسی و دیگر این که منابع عمرانی در اختیارش بود و می‌باشد بر طبق برنامه تخصیص دهد؛ بنابر این کارشناسان با واقف بودن به این ویژگی‌ها کار مفید و پرانگیزه را رسالت اجتماعی و تخصصی خود می‌دانستند.

به زبانی دیگر بگوییم در سازمان‌های اجرایی اکثر کارکنان برای این که درآمدی داشته باشند و از طریق آن کار و آب باریکه دریافتی زندگی کنند، استخدام می‌شوند، اما در سازمان برنامه انگیزه‌های کار از یک سو فنی بود و می‌خواستند به رشد و مرتبه بالای کارشناسی دست یابند و از سوی دیگر می‌خواستند از طریق جریان‌های کارشناسی جلوی انحرافات و تصمیمات غلط مقامات سیاسی را در امور عمرانی بگیرند؛ یا بعضی کارشناسان جوان انگیزه‌های سیاسی داشتند تا با القای افکار درست به بدنی دستگاه طرح‌ها و برنامه‌های منطقی در امور عمرانی پیاده و اجرا شود.

اساساً از روزهای نخست پیدایش سازمان برنامه، گروهی از تحصیل‌کردها و روش‌پژوهان و فن‌سالاران که محیط سایر سازمان‌ها را به علت سلسله مراتب اداری و خشکی روابط اداری و محدودیت‌های ابراز عقاید و افکار حرفه‌ای خود مناسب نمی‌دانستند در سازمان برنامه جمع شدند. حقیقت این است که علی‌رغم محیط پر اختناق کشور و سلطه ساواک بر همه‌جا، در گروه‌های سازمان برنامه تا حدودی آزادی بحث و گفتگو وجود داشت و این وضعیت به کارشناسان جوان جسارت و انگیزه فراوانی می‌داد که نظرات خود را پیرامون موضوع‌های عمرانی به ویژه مسائل اقتصادی و اجتماعی ابراز کنند. در پاره‌های از دوره‌ها به علت وضعیت استثنایی سازمان برنامه و تدبیر و بصیرت مدیریت آن این آزادی عمل بیشتر بود.

در طول برنامه اول و دوم و سوم و چهارم و پنجم و ششم، به علل قدرت مدیریت و تأثیرگذاری سازمان برنامه در امور عمرانی کشور، شرایط نسبتاً خوبی برای بحث و گفتگوی کارشناسان و تصمیم‌سازی ایجاد شده بود.

• شیوه انتقال تجارب افراد پیش‌کسوت به کارشناسان جوان چگونه صورت می‌گرفت؟

اصولاً شیوه مدیریت و کار در سازمان برنامه، از ابتدا به شکلی بوده است که در جریان طبیعی کار فرایند فعالیت به شکل استاد-

شاگردی انجام می‌گرفت؛ زیرا کارشناسان پیش‌کسوت در هر دوره‌ای تحصیل کرده و متخصص و دارای سابقه کار (تجربه کار) و از همه مهم‌تر به روز بودن آن‌ها بوده‌اند؛ زیرا در دورانی که من به عنوان کارشناس کار می‌کردم، یا سازمان‌های بین‌المللی مانند یونیسف و یونسکو و غیره دوره‌های آموزش تخصصی برپا می‌کردند و یا از طریق بورس‌های مطالعاتی، کارشناسان برای فراگیری آخرین دستاوردهای علمی در زمینه برنامه‌ریزی توسعه به خارج اعزام می‌شدند.

در داخل مدیریت‌ها روابط کاری بین کارشناسان پیش‌کسوت و کارشناسان جوان بسیار سازنده و توأم با احترام بوده است. مثلاً در گروه برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی و یا دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای، در زمان‌های مختلف تعدادی جوان تحصیل کرده و دانشگاه دیده، یا برای کارآموزی و یا برای کار ثابت می‌آمدند، از همان ابتدای کار روابط دوستانه‌ای بین قدیمی‌ها و جدیدترها (پیش‌کسوتان و جوانان) برقرار می‌شد و در کارهای مطالعاتی و برنامه‌ریزی مشترکاً در «کارهای میدانی» شرکت می‌کردند و جوانان به راحتی فنون کار و ریزه‌کاری‌های حرفه‌ای و تخصصی را یاد می‌گرفتند.

در دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای روش افرادی مانند شادروان دکتر جعفر فروغ (کارشناس دامداری و عشاير) بسیار سازنده و کارگشا در مطالعات مناطق عشايري کشور بود. من چون قبل از سازمان برنامه، در چند سازمان دولتی دیگر کار کرده بودم، می‌توانم بگویم در سازمان‌های اجرایی اکثرًا پیش‌کسوتان از یاد دادن فنون و ریزه‌کاری‌های خود به کارمندان جوان دریغ می‌کردند؛ اما در سازمان برنامه، شرایط کاملاً متفاوت بود. شاید به همان دلیلی که قبلاً اشاره کردم، افراد قیيمی و جدید هر دو تحصیل کرده و حرفه‌ای هستند بنابر اين ترسی از آموختن به جوانان ندارند.

• روابط و نحوه کار و تعامل سازمان برنامه با نهادهای اصلی کشور مانند مجلس شورای ملی و وزیران و وزارت‌خانه‌ها چگونه بوده است؟

سازمان برنامه از بدو تأسیس، به علت اداره آن به صورت مدیریت‌عامل، در اکثر دوره‌ها پاسخگو مجلس شورای ملی نبوده، اگر مجلس حرف و سخنی داشت از طریق نخست‌وزیر به سازمان برنامه منعکس می‌کرده، البته این بدین معنا نیست که هرگز مدیران عامل و یا نمایندگان آن‌ها و کارشناسان در نشست‌های کمیسیون‌های مجلس شرکت نمی‌کردند. بلکه مجلس تا آنجایی که من در جریان کارها بودم، احترام خاصی به ویژه برای کارشناسان مجبوب و مطلع سازمان قائل بود.

به طور کلی جز زمان ابتهاج و آرامش که سر و صدای زیادی در مجلس بلند شد و انتقادهای شدیدی به نحوه مدیریت ابتهاج وارد می‌شد و در دوران مدیریت آرامش نیز پرده برداشتن از جزئیات کارهای ابتهاج و نحوه واگذاری طرح‌های بزرگ عمرانی به مهندسان مشاور و پیمانکاران خارجی، بحث‌ها داغ شده بود. در دوران برنامه چهارم و پنجم روابط سازمان برنامه با مجلسی‌ها کم و پیش پذیرفتی بود، اما روابط سازمان با وزرا و دستگاه‌های اجرایی بستگی به خصوصیات رفتاری و مدیریت سازمان با وزرا داشت، ولی اصولاً در روابط سازمان با وزرای مهم و اقتصادی مانند وزارت دارایی و اقتصاد و وزارت کشاورزی و صنایع، در برخی از دوره‌ها پر کشمکش و تشنجه زا بوده است.

مثلاً در دوران آخر برنامه سوم که قرار بود بودجه جاری از وزارت دارایی جدا و به سازمان برنامه اضافه شود، واقعاً بین این دو نهاد جنگ بود و عاقبت هم وزیر دارایی و اقتصاد آن زمان استغفا داد!

یا زمانی که وزارت‌خانه‌های منابع طبیعی و کشاورزی و صنعت و بازرگانی از هم جدا می‌شدند و یا در هم ادغام می‌شدند، کارهای عمرانی و بودجه جاری و عمرانی آن‌ها باعث گرفتاری‌هایی در سازمان برنامه می‌شد و در روابط وزرای آن دستگاه‌ها و

سازمان برنامه تأثیر می‌گذاشت و روابط اصولاً تیره و پرکشمکش می‌شد. در زمان تهیه بودجه سالانه، اختلافات و تنفس‌ها بیشتر می‌شد. گاهی نیز برقراری روابط بد و خوب بین سازمان و سازمان‌های اجرایی بستگی به نحوه مدیریت شاه و نخست‌وزیر در شورای عالی اقتصاد داشت.

خصوصیات رفتاری و شخصیت وزرا و مدیرعامل سازمان در برقراری روابط خوب و یا بد، بین این نهادها مؤثر بوده‌اند. در زمان آقای صفوی اصفیا روابط سازمان برنامه تقریباً دوستانه و قابل قبول بود. به هر ترتیب بین نهادی که در زمینه برنامه، طرح و پروژه و بودجه سال، در ارتباط با دستگاه‌های اجرایی کشور، تصمیم‌گیری می‌کند، هر چقدر هم روابط وزرا و مدیران دوستانه و متعارف باشد، اما بر سر اینکه اعتبارات و بودجه بیشتری بگیرند، همیشه مشکلاتی ایجاد می‌شد.

به هر حال سازمان برنامه در سطح مدیران سیاسی کشور، همیشه با وزارت دریار و نخست‌وزیر و وزیران پرقدرت مثل وزیر نفت، کشاورزی، صنایع و معادن و ارشاد و مانند این‌ها مشکل داشت و در سطح کارشناسان نیز مشکل تبادل نظر و تعامل و گفتگو و تصمیم‌گیری وجود داشته است.

• روابط سازمان برنامه با جامعه دانشگاهی ایران چگونه بوده؟ آیا گفتمان کارشناسی و تعامل سازنده بین نهادهای دانشگاهی و مدیریت‌های سازمان برقرار بوده است؟

سازمان برنامه از ابتدای فعالیت روابط نزدیکی با دانشگاه تهران، خاصه دانشکده حقوق و اقتصاد و علوم سیاسی و فنی و سپس دانشکده علوم اجتماعی و سایر دانشگاه‌ها داشته است. علت این امر هم روشن است یا دانشگاه‌هایی از روز نخست تهیه برنامه اول فعال بوده‌اند و یا به عنوان مشاور و مدیر به سازمان برنامه رفت و آمد داشته‌اند. البته از برنامه سوم به بعد، متخصصان و مدیران سازمان برنامه به عنوان مدرس و استاد در دانشگاه‌ها تدریس می‌کردند.

خلاصه از زمان برنامه سوم و ورود اقتصاددانان به سازمان برنامه و نوسازی مدیریت‌ها، رفت و آمد بین سازمان برنامه و دانشگاه‌های معتبر ایران مانند: دانشگاه تهران، پلی‌تکنیک، دانشگاه شریف و دانشگاه شیراز خیلی بیشتر شد.

خود من از سال‌های ۴۶ تا ۴۹ در دانشگاه تهران و بعداً دانشگاه ملی (شهید بهشتی) و مانند این‌ها همکاری آموزشی و پژوهشی داشتم که البته خیلی از کارشناسان سازمان مانند من در دانشگاه تدریس می‌کردند.

یکی دیگر از راه‌های تعامل سازمان برنامه با جامعه دانشگاهی ایران واگذاری طرح‌های پژوهشی و مطالعاتی به مراکز و مؤسسات پژوهش دانشگاهی بود. هدف سازمان برنامه هم توسعه تحقیقات در دانشگاه‌ها به ویژه در ارتباط با شناسایی مسائل اقتصادی و اجتماعی و زیربنایی بود و از سوی دیگر، ارتباط سازمان برنامه و دانشگاه‌ها و همکاری مشترک و تبادل نظر و پیشرفت علوم بوده است.

یادآوری کنم از همان برنامه اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم عمرانی، سازمان برنامه کاملاً با نظر مثبت به مسئله تربیت کادر متخصص و پژوهش‌های علمی، خاصه توسعه‌ای و کاربردی با اولویت بسیار در همه بخش‌های اقتصادی و اجتماعی توجه داشته است و فکر تأسیس بسیاری از دانشگاه‌های معتبر ایران اولین بار در سازمان برنامه مطرح شده و موضوع به صورت یک طرح عمرانی دنبال گردیده است.

من که عمدتاً درگیر کار در بخش‌های رفاه اجتماعی و بخش‌های اجتماعی برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین در جریان کم و کیف توسعه خدمات و امور اجتماعی و توسعه و عمران منطقه‌ای بودم می‌توانم شهادت بدهم خدمات رفاه اجتماعی و بیمه‌های

اجتماعی و بهداشت عمومی و توسعه اجتماعی چه در زمینه تربیت نیروی انسانی و احداث مؤسسات آموزشی و چه در زمینه سازماندهی و برقراری نظمات جدید خدمات اجتماعی نه تنها برنامه‌ریزی کرده، بلکه در جهت اقدام و عمل از طریق طراحی طرح‌ها و نظارت بر اجرای آن‌ها اقدامات مؤثر کرده است.

به عنوان مثال دو مؤسسه آموزشی و پژوهشی در زمینه علوم اجتماعی در دانشگاه تهران و آموزش و پژوهش و اجرای طرح‌های مددکاری اجتماعی گروه برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی در برنامه چهارم و پنجم بسیار تعیین‌کننده بوده است.

متاسفانه در خاطرات آقای دکتر احسان نراقی رئیس اسبق مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی و خانم ستاره فرمانفرما مائیان مدیر اسبق دانشکده خدمات اجتماعية، همه این طرح و برنامه‌ها و اقدامات را به خود منتبه کرده‌اند! در حالی که برنامه‌ریزی و طراحی و شکل‌گیری طرح‌ها در سازمان برنامه انجام شده است.

مثلاً گاهی می‌شنویم، بیمارستان قلب تهران و یا موزه هنرهای معاصر و دیگر موزه‌ها به همت فلان خانم بلند مرتبه (نمی‌خواهم نام ببرم تو خود بخوان حدیث مفصل ...) و کمک‌های او احداث شده است، در حالی که حقیقت جز این است در برنامه چهارم چند استاد و متخصص و مدیر کارдан درمانی و سایر متخصصین سازمان برنامه احداث این بیمارستان را در برنامه پیش‌بینی کرده بودند.

ناگهان در هنگام اجرای طرح «ملکه مادر» پیدا شد و با فشار، طرح به نام او نام‌گذاری گردید و تمام اعتبارات ساختمان و تجهیز این بیمارستان هم از محل اعتبارات فصل بهداشت و درمان برنامه چهارم و پنجم تأمین شد؛ اما در جامعه شایعه می‌کردند که این بیمارستان از محل اهدایی ملکه مادر در دست احداث است!

همین طور موزه‌ها و مراکز فرهنگی در برنامه دیده شده بود؛ ولی برای اجرا، اعتبارات آن در اختیار دفتر ملکه (فرح) قرار می‌گرفت! حالا افرادی که در جامعه ایرانی در داخل و یا خارج به ایشان توجهی دارند این سخن را تکرار می‌کنند که این گونه مراکز فرهنگی و از جمله کانون پژوهش فکری کودکان و نوجوانان را از طریق دفتر ایشان طراحی و ایجاد و تأمین اعتبار کرده‌اند. در صورتی که قضیه عکس این است در مدیریت فرهنگ و هنر سازمان برنامه، هنرمندان و کارشناسان فرهنگی با همکاری دستگاه اجرایی طراحی کرده‌اند و در زمان اجرا، امکانات و اعتبارات در اختیار مجری قرار گرفته است!

گاهی این اتفاقات در بخش‌های اقتصادی، تولیدی، کشاورزی و خدمات اجتماعية نیز به همین ترتیب رخ می‌داد.

• با اشرافی که جناب عالی به برنامه‌های توسعه کشور دارید؛ لطفاً درباره برنامه‌های عمرانی قبل از انقلاب بیشتر توضیح دهید:

► برنامه اول عمرانی

برنامه اول عمرانی (برنامه هفت‌ساله) در زمان نخست وزیری قوام‌السلطنه در سال ۱۳۲۵، در یک فضای سیاسی و اجتماعی بحرانی به دست تعدادی کارشناس ذی‌صلاح و استادی دانشگاه تهران و مدیران متخصص و دلسوز تهیه شد.

جزیان تهیه برنامه عمرانی اول با همه برنامه‌های دیگر تفاوت دارد. این برنامه در زمانی تهیه شد که نه آمارهای اساسی اقتصادی و اجتماعی در کشور وجود داشت و نه کارکنانی که به امور برنامه‌ریزی آشنا باشند. در واقع در یک خلاً اداری کار آغاز شد.

در آغاز کار برنامه‌ریزی، مردان زیادی که امروز از کم و کیف کارهای آن‌ها چندان آگاه نیستیم، نقش مؤثری داشته‌اند و هم دولت‌هایی در آن روزگار بحرانی، افرادی مانند دکتر مشref نفیسی، دکتر علی امینی، ابوالحسن ابتهاج (مدیر کل بانک ملی آن

روز) و استادی مانند دکتر احمد زنگنه و دکتر کریم سنجابی، مهندس زیرکزاده، مهندس احمد حسن عدل و دکتر علی مدنی خیلی کوشیدند تا این برنامه تهیه و ارائه شود.

برنامه اول رویکرد همه جانبه و متوازن به بخش‌های اقتصادی و اجتماعی داشت. این برنامه به تولیدات ملی و صادرات و عمران ناحیه‌ای توجه فراوانی داشت.

قانون برنامه به تصویب مجلس رسید. کل هزینه برنامه عمرانی هفت‌ساله اول ۲۱ هزار میلیون ریال بود؛ که در بخش‌های کشاورزی، راه، راه‌آهن، فرودگاهها و زیرساخت‌ها و صنایع و معادن و نفت، پست و تلگراف و تلفن و عمران شهری و اصلاحات اجتماعی (آموزش‌پرورش، بهداشت و درمان و مسکن ...) به نسبت مناسبی تخصیص یافت.

این قانون و برنامه تفصیلی هفت‌ساله، به کوشش کارشناسان دلسوز و استادی دانشگاه و افراد متخصص وطن‌خواه و مستقل و ملی‌گرای ایرانی تهیه شد؛ اما کشور در آن زمان به دلیل ضعف شدید بنیه مالی در اثر تحریم دچار بحران اقتصادی بود. با وجود مبارزات ضد استعماری و ملی شدن صنعت نفت و غیره در آن زمان، دولت نمی‌توانست با منابع داخلی برنامه عمرانی را پیاده کند؛ بنابر این بنا به ضرورت از بانک جدید‌تأسیس جهانی که برای توسعه و نوسازی کشورهای جنگ‌زده تأسیس یافته بود، تقاضای دریافت وام کرد. در آن روزها، اوضاع سیاسی کشور پر تب و تاب بود. مبارزات ضد استعماری و جنبش ملی کردن صنعت نفت در ایران آغاز شده بود. به علاوه کشمکش‌های احزاب و تشکل‌های داخلی و دریار و دولت، سیاست مداخله‌گر و استعماری انگلیس و بازی‌های سیاسی چپ و راست، شرایط دشواری را برای اجرای برنامه عمرانی به وجود آورده بود.

در این هنگامه، اول دولت قوام، تقاضای وام کرد و قرار شد (طبق مقررات بانک جهانی) برنامه اول مورد بررسی و ارزیابی مهندس مشاور مورد اعتماد بانک جهانی قرار بگیرد. با شرکت موریس نودسن قرارداد بسته شد و شرکت مهندس مشاور با برقراری ارتباط با دولت ایران و رفت و آمد های زیاد برنامه عمرانی را مورد ارزیابی قرارداد و نظرات اصلاحی خود را ابراز داشت. باز قرار شد، مهندسین مشاور دیگری طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی را مورد ارزیابی اقتصادی و فنی قرار دهند. این کار هم انجام شد، اما دولت قوام برکنار شد، دولت رزم‌آراء روى کار آمد که با کشته شدن او، دولت علاء و سپس دولت دکتر مصدق روی کار آمد.

این دولت علاوه بر اولویت ملی کردن صنعت نفت به مسئله برنامه عمرانی اول توجه وافری داشت. در زمان مصدق مهندس احمد زنگنه از برجسته‌ترین مهندسان عمرانی ایران که ملی‌گرای نیز بود به سمت مدیرعامل سازمان برنامه برگزیده شد.

او در دو جهت کوشید: اول برای اخذ وام با بانک جهانی تماس گرفت، متأسفانه شرایط پرداخت وام در آن زمان حساس (ملی کردن نفت) کاملاً سیاسی و به ضرر منافع ملی ایران بود و به همین جهت دکتر مصدق بعد از آگاهی از شرایط بانک جهانی، دستور داد موضوع پیگیری نشود و سعی کنند از طریق صرفه‌جویی، قرضه ملی و منابع داخلی کارهای عمرانی و ضروری آغاز گردد. در مدت حکومت دکتر مصدق از راههای یاد شده منابع خوبی برای اجرای پروژه‌های زیربنایی اساسی و مسکن‌سازی و شهرسازی و تقویت و توسعه روستایی و مطالعات طرح‌های بزرگ زیربنایی مانند: سد کرج، لوله‌کشی تهران، سد سفیدرود و غیره تأمین شد.

به علاوه مقررات و آئین‌نامه‌های مالی و اداری و فنی و اجرایی طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی نیز تهیه و ارائه شد که هنوز از آن مقررات با تغییرات کمی در کارهای عمرانی استفاده می‌شود.

► برنامه دوم عمرانی (برنامه هفت ساله)

برنامه دوم عمرانی در سال ۱۳۳۴ بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۳۲ در اوضاع و احوال سیاسی و اقتصادی دیگری با شتاب زدگی و در دورانی که سازمان برنامه از عناصر متخصص و ملی تصفیه شده بود، توسط مقامات و کارشناسان وابسته به دولت کودتا تهیه و ارائه شد. گفتنی است محتوای قانونی برنامه کاملاً شبیه محتوای برنامه اول است، فقط به علت اخذ وام از بانک جهانی و وام‌های بلاعوض دولت آمریکا و درآمد حاصل از فروش نفت، میزان طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی چند برابر شد.

در دولت و سازمان برنامه کشمکش زیادی بود که طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی را مهندسان مشاور و پیمانکاران خارجی (انگلیسی، آمریکایی، فرانسوی و غیره) اجرا کنند! به علاوه هر ساتور و استاندار و وکیل مجلس و رجال سیاسی پر نفوذ طرفدار شاه طرح و پروژه‌ای با اعتبارات زیاد به سازمان برنامه ارائه می‌دادند تا با تصویب آن فعالیت‌های اقتصادی و یا عمرانی مورد نظر را در مناطق تحت حمایت به اجرا درآورند.

در فاصله کوتاهی در کابینه سرلشکر زاهدی مدیرعامل‌هایی به نام‌های جعفر شریف‌امامی، ابوالقاسم پناهی و احمد حسن عدل روی کار آمدند و در اثر اوضاع نابسامان سازمان برنامه و فشارهای سیاسی برای واگذاری طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی به افراد پرنفوذ و تحت حمایت دولت و یا درباریان و سایر عوامل سیاسی، مستعفی شدند. تا در آن هنگام شاه برای ساماندهی امور آشفته عمرانی و شاخ کردن مدیر قوی و ناسازگاری در برابر دولت زاهدی، ابوالحسن ابتهاج را با اختیارات وسیع و حمایت کامل از او به مدیریت عامل سازمان برنامه انتخاب کرد. البته سرلشکر زاهدی نخست وزیر بعد از کودتا چندان راضی نبود با مدیری سرسخت، لجوچ و یک‌دنه و قابل در رأس سازمان برنامه کار بکند، اما با نارضایتی و به ناچار پذیرفت.

بالاخره بر اساس نوشته‌های گوناگون آقای ابتهاج، بعد از سال‌های زیاد به مدیریت سازمان برنامه رسید تا بر اساس اعتقادات و آندیشه‌هایش، نوسازی، سازماندهی، برنامه‌ریزی و مدیریت کند.

او نخست دنبال آدم‌هایی با تخصص و مهارت بالا، گشت. در داخل ایران و در اروپا و به ویژه آمریکا، بالاخره تعدادی متخصص اقتصادی و فنی درجه یک پیدا کرد و به هر قیمتی بود به سازمان برنامه آورد.

در اقدام اساسی نخستین، دو دفتر فنی و اقتصادی را که کانون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های عمدۀ اقتصادی و فنی بودند با کمک آن متخصصان ایجاد کرد.

در رأس دفتر اقتصادی، دکتر خداداد فرمانفرمائیان قرار گرفت و در رأس دفتر فنی نیز مهندس صفائی استاد دانشکده فنی دانشگاه تهران، هر دو از برجسته‌ترین تحصیل‌کرده‌های رشته مهندسی و اقتصادی آن زمان بودند. دفتر اقتصادی مرکب بود از ۱۰ تا ۱۲ اقتصاددان تحصیل‌کرده آمریکا و اروپا و بعداً با انعقاد قراردادی با دانشگاه هاروارد آمریکا، تعدادی پژوهشگر و کارشناس آمریکایی و حتی اروپایی بر ظرفیت نیروی انسانی دفتر اقتصادی اضافه شد.

دفتر فنی نیز با به کارگیری برجسته‌ترین مهندسان ایرانی و دعوت از کارشناسان فنی و مهندسی اروپایی و آمریکایی ظرفیت دفتر فنی را برای کارهای مهندسی و فنی و اجرایی برای اجرای برنامه‌ها و طرح‌های عمرانی در آینده فراهم آورد.

ابتدا مهندس تقی ریاحی که از برجسته‌ترین دانشجویان سابق مدرسه با پرستیژ «پلی‌تکنیک» پاریس بود را به عنوان معاون فنی خود برگزید؛ ولی در اثر مخالفت شاه از انتخاب او منصرف شد. تقی ریاحی از بهترین تحصیل‌کرده‌های آن روزگار بود، ولی به علت همکاری با دولت مصدق، شاه با این انتخاب مخالفت کرد.

در ظرف مدت کمی ابتهاج به وضع نابسامان سازمان برنامه خاتمه داد. تشکیلات جدید را با افراد متخصص در رشته‌های اقتصادی، مدیریت، علوم اجتماعی و مهندسی... پر کرد و سازمان در ظرف مدت کمی به بهترین سازمان دولتی کشور تبدیل شد. سازمان برنامه به طور کلی از لحاظ مقررات و ضوابط استخدامی، پرداخت حقوق و مزايا و تسهیلات فنی و اداری مدیریت‌ها و کارشناسان، طبق الگوهای شرکت‌های عمرانی اروپایی و آمریکایی درآمد. اصولاً دولت با این وضعیت جدید سازمان برنامه نتوانست کنار بیاید و کشمکش‌ها و زد و خوردها بین ابتهاج و نخستوزیر (زاده) بالا گرفت. در تمام این دعواها و در ابتدای کار مدیریت ابتهاج، شاه از او دفاع می‌کرد؛ در نهایت، سازمان از قدرت فوق العاده تصمیم‌گیری و اجرایی برخوردار شد و این سازمان نوسازی شده آماده تهیه برنامه سوم عمرانی گردید.

﴿ برنامه پنج ساله سوم عمرانی ﴾

همان طوری که اشاره شد سازمان برنامه ظرف دو سال آماده تهیه برنامه سوم بر اساس الگو اقتصادی و به کارگیری فنون برنامه‌ریزی جدید و پیشرفت‌های غربی شد.

بی‌شک در تهیه برنامه سوم عمرانی، به ویژه محاسبات اقتصادی و بودجه‌ای کارشناسان خارجی (گروه هاروارد) همکاری نزدیکی داشتند. این برنامه در قالب الگوی رشد اقتصادی طراحی شده بود و شالوده رشد را توسعه صنایع و رشد شهرنشینی و شهر گرایی تشکیل می‌داد. البته این بدان معنی نیست که بخش‌های کشاورزی، زیربنایی و خدمات اجتماعی مورد توجه نبوده است.

در واقع برنامه سوم با اولویت به توسعه صنعت در قالب توسعه شهری و شهرسازی جدید و توسعه خدمات و تسهیلات زیربنایی لازم و توسعه بهداشت و آموزش و توسعه کشاورزی بیشتر در قالب توسعه قطب‌های کشت و صنعت و کشاورزی مدرن (سرمایه‌داری) تهیه شده بود.

سازمان برنامه در این زمان تبدیل به دولت مقندر عمرانی شده بود. سازمان، مطالعه و برنامه‌ریزی می‌کرد، طرح‌های عمرانی را طراحی می‌کرد و مورد ارزیابی فنی، اقتصادی قرار می‌داد و سرانجام طرح‌های عمرانی را خود از طریق تأسیس نهادهایی اجرا می‌کرد و سرانجام نظارت را نیز خود انجام می‌داد؟!

گفتنی است در آن زمان تمام کایenne دولت و کارکنان دستگاه‌های دولتی، به صورت نیروهای مخالف ابتهاج و سازمان برنامه در آمدند. به ویژه طرح بزرگ عمران خوزستان که الگوبرداری از طرح دره تنی (T.V.A) آمریکا بود، بسیاری از رجال و سازمان‌های پرنفوذ دولتی را علیه کارهای عمرانی ابتهاج به صفات مخالفین او در آورده بود.

برنامه سوم عمرانی در اتفاق‌های در بسته دفتر اقتصادی و گروه هاروارد و گروه‌های برنامه‌ریزی مدیریت‌های بخشی سازمان برنامه تهیه و ارائه شد. برنامه‌ای که چهارچوب برنامه‌ریزی و اقتصادسنجی کاملاً رعایت شده بود، اما بر اساس شناخت عمیق واقعیات اجتماعی و نیازهای مردمی به ویژه محروم‌اند نبود. یک برنامه تکنیکی و رشد اقتصادی بود، نه یک برنامه توسعه اجتماعی و اقتصادی و به همین مناسبت اجرای نیم‌بند همین برنامه عوارض اجتماعی زیادی در سال‌های بعد نشان داد.

اما مهم‌ترین رخدادی که تعادل مالی برنامه را به هم زد. در خارج از سازمان برنامه در اتفاق کار فکر شاه و مشاوران نزدیک او، احیاناً مشاوران خارجی‌اش، کسانی بودند که طرح اصلاحات ارضی را طراحی کرده بودند و سپس طرح انقلاب شاه و مردم و مواد دوازده‌گانه آن که یکباره در زمانی که برنامه سوم عمرانی تهیه و ارائه شده بود و در بخش‌های اقتصادی و اجتماعی آن، حرفی از اصلاحات ارضی و انقلاب شاه مردم نبود، هزینه‌های هنگفت این دو طرح فشار سنگینی بر برنامه سوم وارد ساخت و تعادل مالی

و درونی برنامه‌ها را به هم زد و چون برنامه اصلاحات ارضی و انقلاب شاه و مردم اولویت سیاسی داشت، سازمان برنامه موظف شد تا با حذف طرح‌ها و پروژه‌های برنامه سوم، هزینه طرح‌های اصلاحات را تأمین کند.

► برنامه چهارم عمرانی

این برنامه در فضای سیاسی و اجتماعی خاصی تهیه و ارائه شد. ویژگی‌های برنامه چهارم عبارت‌اند از:

در این برنامه به ابعاد اجتماعی و منطقه‌ای توسعه، توجه ویژه‌ای شده بود. بخش‌های اجتماعی توسعه، عمق و گستردگی بیشتری یافته و برنامه رفاه اجتماعی برای نخستین بار به صورت یکپارچه و نسبتاً قابل قبول تهیه شد؛ به علاوه مطالعات و برنامه‌ریزی ناحیه‌ای هم از لحاظ سازمانی و هم از جهت برنامه‌ریزی توسعه یافت؛ یعنی از اواخر برنامه چهارم، رویکرد تمرکز‌زدایی پذیرفته شد و با تأسیس دفاتر برنامه‌ریزی ناحیه‌ای و در پی آن دفاتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای (استانی) ظرفیت کارشناسی استان‌ها افزایش یافت و در واقع برنامه چهارم، یک برنامه جامع اقتصادی- اجتماعی بود.

• در برنامه عمرانی چهارم، کوشش‌هایی در جهت برقراری نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای و تمرکز‌زدایی صورت گرفت و گروه شما (آقایان نمازی، مهاجرانی، موسوی و حاج یوسفی) در این راه کوشیده‌اید، لطفاً در باره برنامه‌ریزی منطقه‌ای توضیح دهید:

تا قبل از برنامه چهارم، رویکرد برنامه‌ریزی عمده‌ای «عمان ناحیه‌ای» از طریق احداث قطب‌های توسعه و مراکز رشد بود که تئوری آن بعد از جنگ جهانی دوم در اروپا پیدا شد و رشد یافت. جز رویکردی در برنامه اول عمرانی، که در دولت دکتر مصدق به متن برنامه اضافه شد و اولویت و توجه به شهرستان‌های کشور می‌شد، نگاه غالب عمران ناحیه‌ای در سرزمین‌ها و مناطقی بود که اولاً استعداد داشتند و ثانیاً محروم و پر مشکل بودند.

در برنامه دوم، طرح بزرگ عمران خوزستان و سیستان و بلوچستان آغاز شد. مطالعات منطقه خوزستان به مهندسان مشاور آمریکایی که در ارتباط با طرح عمران دره تنی بودند واگذار شد و مطالعات منطقه بلوچستان به مهندسان مشاور ایتالیایی ایتال کنسول که در جنوب ایتالیا تجربه داشتند واگذار گردید. سرانجام نتیجه مطالعات خوزستان به طرح آب و برق منطقه‌ای و کشت‌های مدرن خوزستان منجر شد.

طرح مطالعات عمران بلوچستان به مطالعات منابع آب و خاک و نمونه‌سازی مزارع و باغ‌های میوه منجر شد که در سال‌های بعد در جریان برنامه چهارم با گروهی از کارشناسان به آنجا رفته بودیم. در منطقه اطراف ایرانشهر آثار و بقایای باغ‌ها و مزارع و ماشین‌آلات سرگردان و بدون هیچ انسانی در سرزمین گستردگی‌های پراکنده شده بودند که باعث آه و ناله و حسرت ما کارشناسان شد. به علاوه در برنامه دوم عمرانی مطالعات و اجرای طرح توسعه دشت قزوین، با کمک اسرائیلی‌ها و دشت گرگان با مطالعات مهندسان مشاور فرانسوی آغاز شد. در طول برنامه‌های بعدی طرح عمران دشت قزوین و گرگان نتایج نسبتاً خوبی در امور کشاورزی جدید داشتند.

در برنامه چهارم عمرانی رویکرد عمران ناحیه‌ای به برنامه‌ریزی منطقه‌ای تغییر کرد و هم در سطح ملی و سازمان برنامه هم چنین در سطح استان‌ها نهادسازی شد.

البته در جریان برنامه‌ریزی و اجرای برنامه چهارم، کشمکش‌های سیاسی و کارشناسی بین وزارت‌خانه‌های تمرکزگرا و سازمان برنامه (گروه کوچک منطقه‌گرا) روی داد.

شاه در ابتدای کار با منطقه‌ای کردن امور عمرانی مخالف بود و برداشت او این بود که این کارها سرانجام منجر به حرکت‌های استقلال طلبانه و خودمختاری سیاسی خواهد شد. مدت‌ها طول کشید که به مقامات فهمانده شد، بر عکس عدم مشارکت مردم محلی، محرومیت و فقر و توسعه‌نیافتگی و نارضایتی مردم منجر به حرکت‌های سیاسی و ضد ملی خواهد شد.

بالاخره توانتیم به آن‌ها بفهمانیم برنامه‌ریزی منطقه‌ای و یا عمران منطقه‌ای و بعد آمایش سرزمین و سیاست تمرکز زدایی در جهت تعادل و توازن و توسعه موزون مناطق کشور است نه چیزی بیش از آن.

در دوران معاونت برنامه‌ریزی دکتر آبادیان، به علت رویکرد او در باره توسعه و هم نزدیکی اش با اعضای گروه «منطقه‌گرایی» (آقایان نمازی سرپرست و مصطفی مهاجرانی و مهندس موسوی و این‌جانب و ...) درک درست از رویکردها و عقاید او، در سازماندهی فرآیند برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سخت از گروه حمایت شد. خلاصه بگوییم گروه از هر فرصتی در گردهمایی‌ها و جلسات رسمی و میزگردها بهره می‌گرفت همانند: ایجاد همفکری در مقامات و کارشناسان دیگر، در زمینه ضرورت برنامه‌ریزی منطقه‌ای و واگذاری اختیارات و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در امور عمرانی به مقامات استانی و شهرستانی و نهادهای مردم محلی.

در نهایت، سیاست تمرکز زدایی، یا عدم تمرکز بدین گونه شکل گرفت و به رغم مخالفت‌های مرکزنشینان پیش رفت و داستانی پر فراز و فروز داشت که جداگانه باید به بررسی و تحلیل آن پرداخت.

► برنامه پنجم عمرانی

این برنامه در زمان مدیریت دکتر خداداد فرمانفرمائیان تهیه و ارائه شد. خصوصیات این برنامه عمرانی در این است که از تجارب برنامه‌ریزی گذشته استفاده شد؛ به علاوه مشارکت نهادهای مردمی و گروه‌های اجتماعی و استاد دانشگاه در مراحل تهیه برنامه گسترده بعد اجتماعی برنامه پنجم علاوه بر بخش‌های اجتماعی به سیاست عدم تمرکز و برقراری نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای (استانی) و آمایش سرزمین کشیده شد. این برنامه با تشریفات خاصی در تخت جمشید در حضور شاه بررسی و ارائه شد.

اما همین برنامه در سال‌های نخستین مورد تجدیدنظر قرار گرفت، زیرا درآمد نفت یکباره چند برابر شد و علی‌رغم استدلال دقیق اقتصادی و اجرایی معاونت برنامه‌ریزی سازمان برنامه که نمی‌توان این انبوه پول را وارد اقتصاد ضعیف و با زیرساخت‌های عقب‌مانده و کمبود شدید نیروی انسانی و قدرت نازل مدیریت توسعه کرد به جایی نرسید. متأسفانه شاه و وزرای پرنفوذ استدلال می‌کردند، با این پول زیاد می‌توان طرح‌های بزرگ‌تر و کارهای عمرانی زیادی انجام داد و تعادل اقتصادی هم، به هم نخواهد خورد!

سرانجام پول و اعتبارات و ارزهای انبوه نفت وارد اقتصاد شد. تعادل درونی و برونوی آن به هم خورد، تورم به شدت افزایش یافت. دوباره کاری‌ها در عرصه عمرانی و آبادانی فزوئی گرفت و فساد سراسر دستگاه‌های دولتی را فرا گرفت و بحران شدید اقتصادی و سپس اجتماعی به دنبال آن در جامعه ایران رخ نمود. به علاوه نابرابری‌های جوامع شهر و روستا فزوئی گرفت.

بعد از ناکامی در اجرای برنامه تجدیدنظر شده پنجم، ابتدا شاه رویکردن را نسبت به سازمان برنامه تغییر داد، زیرا در عمل دید، نظرات سازمان برنامه نسبت به نحوه استفاده از منابع درآمدی نفت درست از آب درآمد. مشکلات اقتصادی (گرانی، افزایش قیمت‌ها، تورم شدید، ناتوانی زیرساخت‌ها، مدیریت اجرایی و جایه‌جایی شدید نیروی انسانی مخصوص) منجر به بحران اجتماعی و سیاسی شد.

در آستانه تهیه برنامه عمرانی ششم، سازمان برنامه برای کار مطالعات، ارزشیابی نتایج برنامه پنجم و فراهم کردن مقدمات کار برنامه‌ریزی ششم سازماندهی منطقی انجام داد تا کلیه کارشناسان ذی صلاح کشور، استاد و نهادهای مردمی و حرفه‌ای و تخصصی در کار برنامه‌ریزی مشارکت کنند. علی‌رغم اینکه «نوشدارو بعد از مرگ شهراب بود» کمیسیون‌های برنامه‌ریزی

منطقه‌ای، بخش‌های کلان، فرآبخشی و میان بخشی‌ها فعال شدند و کار ارزشیابی‌ها را به درستی پیش بردند؛ اما بحران سیاسی در حال اوج گیری بود و هر روز که می‌گذشت اوضاع اجتماعی و اقتصادی کشور بحرانی‌تر می‌شد.

سرانجام کار کمیسیون‌های برنامه‌ریزی ششم منجر به تدوین هدف‌ها و سیاست‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، منطقه‌ای و آمایش سرزمهین شد.

بعد از آن به علت شروع اعتصابات در سازمان‌های دولتی و وخیم شدن اوضاع، کارهای بعدی متوقف شد تا سرانجام انقلاب اسلامی به وقوع پیوست و شرایط به کلی متفاوت و انقلابی در عرصه سازمان برنامه رخ نمود.

• لطفاً در باره ایجاد دفاتر استانی برنامه‌ریزی منطقه‌ای در چهارچوب تهیه برنامه عمرانی پنجم توضیح فرمایید:
همان‌گونه که گفته شد تحول از برنامه‌ریزی متمرکز و بخش‌نگر به رویکرد برنامه‌ریزی منطقه‌ای و تحول آن، در فاصله کوتاهی انجام نگرفته است. اگر رویکرد تاریخی به این موضوع داشته باشیم، نگاه متغیرانه خوبی در قانون اساسی مشروطیت ایران و اقداماتی که در باره توسعه و عمران ایالت‌های ایران در برنامه مجلس اول تا پنجم قبل از کودتای ۱۲۹۹ هجری وجود داشته است، حکایت از یک نوع سیاست تمرکز‌زدایی و واگذاری اختیارات به مقامات و مردم محلی دارد. به هر روی، سیاست پهلوی اول و پهلوی دوم به تمرکز قدرت سیاسی و اداری در مرکز و در دستان شاه بوده است؛ بنابر این حرکت گروه‌های طرفدار تمرکز‌زدایی در دستگاه اداری و سیاسی کشور با مخالفتها و اتهامها روبرو می‌شدند.

سرانجام برنامه‌ریزی منطقه‌ای، چه در سطح ملی (تعاونت امور مناطق در سازمان برنامه) و چه در سطح استانی و شهرستانی (دفاتر برنامه‌ریزی استانی) بسط و توسعه یافت و این اقدامات از اوخر برنامه چهارم شروع و در اوایل برنامه پنجم، به استقرار سیستم برنامه‌ریزی و نهادهای استانی منجر شد.

در این حرکت کارشناسانه بیش از همه آقای محمدباقر نمازی می‌کوشید و به دنبال ایشان گروه کارشناسی (آقای مهاجرانی، موسوی، من=حاج یوسفی...) و در میان مقامات بالای سازمان برنامه دکتر بهمن آبادیان، دکتر خداداد فرمانفرمائیان، دکتر مجیدی و بعضی از وزرای کابینه به تدریج موافقتشان را ابراز داشتند.

در آستانه تهیه برنامه پنجم رویکرد عدم تمرکز یا تمرکز‌زدایی از طریق توسعه فعالیت‌های دفاتر برنامه‌ریزی استان‌ها جا افتاده بود، به طوری که از نگاه دکتر فرمانفرمائیان، مدیرعامل وقت سازمان برنامه، اولویت دادن به سیاست تمرکز‌زدایی، از رویکردهای اساسی برنامه عمرانی پنجم است.

در ابتدای کار، تأسیس دفترها در استان‌های بزرگ ایجاد شد و استان‌های کوچک‌تر هم‌جوار را نیز تحت پوشش داشتند. مثلاً در استان اصفهان دفتر برنامه‌ریزی تأسیس شد و چهارمحال و بختیاری تابع آن بود یا آذربایجان شرقی (تبریز) به مناطق کل آذربایجان سرویس می‌داد تا اینکه در اوایل برنامه پنجم، در اثر فشار استان‌ها، مقامات محلی و مردم، در همه استان‌ها، دفاتر برنامه‌ریزی دایر شد.

در ابتدا هر دفتری یک یا دو کارشناس اقتصادی (جوان) یک کارشناس اجتماعی و یک کارشناس کشاورزی و عمران روستایی و یک کارشناس امور زیربنایی و چند نفر کارمند و کادر خدمات و یک رئیس و معاون دفتر که از میان داوطلبان کارشناسان مدیریت‌های بخشی و غیره انتخاب می‌شدند.

در آن زمان دفتر مطالعات ناحیه‌ای در انجام مطالعات استانی و کارهای برنامه‌ریزی از لحاظ نیروی انسانی کاردان (محقق و کارشناس) و تخصیص اعتبارات لازم برای مطالعات محلی یاری و حمایت می‌کرد.

تردیدی نیست دفاتر برنامه‌ریزی و کار، با وجود تعدادی جوان با انگیزه به عنوان کارشناس در استان‌ها، خاصه استان‌های محروم و عقب‌افتداده در رشد فکری و اندیشه مقامات محلی در باره توسعه و عمران بسیار مؤثر و سازنده بوده است.

در همینجا اشاره کنم خود سازمان برنامه و سپس دفاتر برنامه‌ریزی استان‌ها در تغییر و تحول دستگاه اداری و اجرایی کشور از یک دستگاه سنت‌گرا، بوروکرات منفی به سوی یک دستگاه فنی، کارشناسانه و مدرن و بخصوص به کارگیری روش‌ها و ضوابط و معیارهای علمی و فنی جدید، بیش از هر دستگاه تخصصی (دانشگاه‌ها) و حرفه‌ای مؤثر بوده است؛ بنابر این، همین حرکت را در سطح منطقه‌ای دفاتر بازی می‌کردند.

تشکیل سمینارها، گردهمایی‌ها و گفت‌و‌گوهای مشترک، فرهنگ برنامه‌ریزی منطقه‌ای را تا سطح پایین‌ترین واحدهای اداری و اجرایی کشور گسترش داد.

• میان رویدادها و اتفاقات در برنامه‌ریزی‌های دوران قبل و بعد از انقلاب، چه مشابههایی دیده می‌شود؟

به علت فقدان اطلاعات و منابع درست، از کم و کيف امور در گذشته‌های دور و نزدیک، اشتباهات زیادی را در کار مرتكب می‌شویم. در همینجا ناگزیرم از مأموریت مطالعاتی بار اولم در فرانسه در سال ۱۹۶۸ میلادی و کارآموزی در سازمان برنامه فرانسه (کمیساريای برنامه) بگویم که در آنجا متوجه شدم در یک کشور دمکراتیک پیشرفته و وجود آزادی اندیشه و بیان، کارشناسان در هر دوره از کارهای انجام شده به درستی و صادقانه ارزشیابی می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدهای خود را مورد انتقاد قرار می‌دادند. من در مرکز استند و مدارک فنی و برنامه‌ریزی «کمیساريای برنامه» دهها گزارش و کتاب پیدا کردم که فرایند برنامه‌ریزی فرانسه را به نقد علمی کشیده بودند؛ اما هرگز در ایران، این‌گونه کارها امکان‌پذیر نبود؛ حتی در سازمان برنامه با آن فضای استثنایی! اول «ساواک» به جد از این‌گونه کارها جلوگیری می‌کرد و دوم مقامات ارشد نیز ترس و بیم داشتند، این‌گونه آزادی بیان در باره کارها ممکن بود تا مستمسکی در دست رقبا گردد و از همه مهم‌تر شاه کشور بسیار حساس بود و هر حرکت کارشناسان مخالف رویکرد و نظرات خود را به بیگانگان کمونیست و مخالفین نسبت می‌داد؛ بنابر این علی‌رغم غنای کارشناسانه سازمان برنامه، از کارهای مرتبط با ارزشیابی اندیشه‌ها و رویکردهای توسعه کاملاً تهی بود؛ به همین دلیل، کارها زیاد تکرار می‌شوند و از تکرار آن‌ها در گذشته و اشتباهات در کارهای بعدی حتی در سازمان برنامه تجربه کسب نمی‌کنیم.

برنامه اول عمرانی قبل از انقلاب، برنامه سازماندهی امور برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی و چگونگی اجرای طرح‌ها بود؛ اما در برنامه اول توسعه بعد از انقلاب توجه به فروپاشی نظام پیشین به جای مطالعات راهبردی در چهارچوب قانون اساسی بود، عملاً سازمان درگیر کارهای روزمره شد و برنامه‌ای ناهمانگ، ناموزون و بیش از حد خوش‌بینانه و فارغ از امکانات و توانایی‌ها و قدرت مدیریت اجرایی کشور طراحی شد.

برنامه دوم عمرانی قبل از انقلاب، شتاب‌زده بعد از کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ تهیه و ارائه شد و به علت سرازیر شدن از های درآمد نفت و کمک‌های بلاعوض آمریکا برنامه عمرانی تبدیل شد به مجموعه‌ای از طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی ناهمانگ و هر مقام و سازمان در صدد تأمین اعتبار برای طرح‌ها و پروژه‌های خویش بود؛ بنابر این در عمل میزان قابل ملاحظه‌ای طرح و پروژه

در جای جای مملکت به اصطلاح کلنگ آغاز به کار آن به زمین زده شد و در اوخر اجرای برنامه دوم آشفتگی در امور عمرانی و عقب افتادگی پروژه‌ها و بالا رفتن هزینه‌ها حاصل کار بود و به دنبال آن کشور را وارد بحران کرد.

در برنامه دوم عمرانی بعد از انقلاب نیز مسئله بازسازی مناطق جنگزده مطرح بود و یک دنیا طرح و پروژه عمرانی ناهمانگ، بی‌مطالعه و بدون ارزیابی و گاه دوباره کاری و چندباره کاری با اعتبارات برآورده شده در دوران سازندگی و بازسازی مناطق جنگزده به اجرا در آمد؛ که بعضی از آن طرح‌ها و پروژه‌ها تا امروز هم در دست اجرا است!

برنامه سوم عمرانی قبل از انقلاب یک برنامه جامع اقتصادی بود. مدل داشت سیاست‌های بلند مدت داشت و برآورد دقیق مالی؛ اما در مرحله اجرا طرح اصلاحات ارضی و انقلاب شاه و ملت و هزینه‌هایی که این دو طرح داشتند، توازن برنامه سوم را به هم ریخت.

در برنامه سوم توسعه بعد از انقلاب نیز، فقط عمدتاً به مسائل بازسازی مناطق جنگزده و توسعه خدمات دولتی در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی اولویت داده بودند و هرگز به مسائل ساختاری اقتصاد و جامعه ایران توجه نشده بود.

و یا در برنامه پنجم عمرانی قبل از انقلاب، سند برنامه با دقت اقتصادی تنظیم و در تخت جمشید بررسی و تصویب شد؛ اما یک سال بعد درآمد نفت (سال ۵۴) ۴ برابر شد، همه آن‌هایی که برنامه را تصویب کرده بودند کنار گذاشته شدند و علی‌رغم نظر سازمان برنامه به شدت اعتبارات طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی را افزایش دادند و نظر کارشناسی را کنار گذارند، حتی در روزهای اول این کار، شاه به شدت از سازمان برنامه انتقاد کرد و گفت این دستگاه مانع کار و پیشرفت ماست! ولی مدتی بعد که با بحران رو به رو شد، دوباره به سازمان برنامه روی آورد؟

بعد از انقلاب در برنامه چهارم پیش‌بینی‌ها حساب شده، با کارشناسی توانم بود؛ اما رئیس‌جمهور انتخاب شده، برنامه را کنار گذاشت و به صورت طرحی و پروژه‌ای کار می‌کرد و به هر استانی می‌رفت، بدون ارزیابی‌های اقتصادی، اجتماعی و فنی و اجرایی طرح و پروژه تعریف می‌کرد و شروع به کار می‌شد. درآمد هنگفت نفت به جای ذخیره‌سازی و یا سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های صنعتی پیشرفتنه فقط در راه طرح‌های غیر تولیدی هزینه می‌شد و یکباره کشور نظیر سال‌های افزایش درآمد نفت قبل از انقلاب سال‌های (۱۳۵۴-۵۵) با بحران اقتصادی، تورم فزاینده، بی‌پولی و رشد کمک‌های رفاهی (مالی) رو به رو شد!

در همان سال‌های اجرای برنامه چهارم بعد از انقلاب درآمد نفت یکباره بالا رفت و رئیس‌جمهور دیدگاه‌ها و نظرات سازمان برنامه را کنار گذارد و حتی در جهت انحلال آن اقدام کرد و بعد از دو سال در ایران با مشکلات پیچیده اقتصادی رو به رو شدیم که هنوز آثار منفی‌اش مشاهده می‌شود.

این‌گونه تصمیم‌گیری‌های فردی، غیر کارشناسانه و تخریبی هم در قبل از انقلاب و هم بعد از انقلاب روند مطلوب برنامه‌ریزی اقتصادی را به هم زد و کشور را با مشکلات اقتصادی، اجتماعی رو به رو کرد... به روشنی بگوییم سازمان برنامه یک دستگاه فنی و کارشناسی بی‌نظیر است و از این بابت مدیران سیاسی به‌خصوص خودشیفته با آن مخالفاند.

• پس از انقلاب تا زمان بازنشستگی، به چه کارهایی اشتغال داشتید؟

سازمان برنامه بعد از انقلاب تا مدت‌ها مانند اکثر سازمان‌های کشور نا‌آرام بود و بعد از دولت موقت (آقای معین فر و آقای سحابی) سازمان با تحولات دوران انقلاب مواجه شد. عده زیادی از کارشناسان قدیمی بازنشسته شدند و یا به سایر دستگاه‌ها نظیر دانشگاه‌ها و بانک‌ها و یا به خارج از کشور رفتند.

من علی‌رغم استعفا از مدیریت دفتر برنامه‌ریزی و آمایش سرزمین که مورد پذیرش رئیس سازمان قرار نگرفته بود. بدون برنامه و کار مشخصی می‌آمد و می‌رفتم تا این که آقای دکتر بانکی آمد و به همراه ایشان دکتر مشایخی و دکتر تهرانی و بعد از چندی آقای دکتر عظیمی آمد که قبلًا با دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای رفت و آمد داشت و آنچا کار می‌کرد. در دوران دانشجویی ایشان در موسسه برنامه‌ریزی ایران پژوهه‌ای داشتیم و او به عنوان محقق کار می‌کرد؛ بنابر این مرا خوب می‌شناخت. یکبار به اتفاق آمد و گفت آقای دکتر مشایخی خیلی علاقه دارد شما را ببیند. با هم به اتفاق ایشان رفیم. با مرد جوان فهمیده و درس خوانده‌ای روبرو شدم مرا از نیتش آگاه ساخت و دعوت به همکاری کرد. از فردای آن روز در «جلسات زیرساخت‌ها» فعال شدم. به رغم این که افراد جدید را نمی‌شناختم در جلسات زیرساخت‌ها بحث و نظر داشتم. اختلاف آراء بین انقلابیون درباره وظایف دولت و بخش خصوصی و مردمی خیلی زیاد بود. متأسفانه نتایج خوبی از آن بحث‌ها برای سازمان برنامه حاصل نشد.

جو کار و بحث‌ها خیلی سیاست زده بود. به قول یکی از مدیران ارشد سازمان برنامه، در آن روزگار که می‌گفتند: اگر شما در فنی‌ترین مباحث مهندسی و فنی مانند چگونگی روش کار و تولید صنعت ذوب‌آهن اصفهان مجید بکنید، می‌گویند طرف توده‌ای است و اگر برعکس از روش نورآهن در اهواز بگویید، می‌گویند طرف آمریکایی است! بنابر این در چنین فضای حساس و ناشناخته، کار برای بند، به عنوان آدمی درون‌گرا و مشتاق کار در محیط کاری آرام امکان‌پذیر نبود. بعد از رفتن آقای دکتر مشایخی و آقای دکتر عظیمی به جای دیگر، مصمم شدم فقط به کارآموزش و تحقیق که نسبتاً بی مدعی است پردازم.

از آن زمان به عنوان مدرس دروس برنامه‌ریزی توسعه و برنامه‌ریزی منطقه‌ایی در کلاس‌های دفتر آموزش و پژوهش سازمان تدریس می‌کردم و از کار جدید نیز راضی و خرسند بودم تا این که آقای دکتر روغنی زنجانی رئیس سازمان برنامه شد، باز کارهای آموزشی ناپایدار شد به مطالعات روی آوردم تا این که در همان زمان دانشکده‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی، از من برای تدریس و یا تحقیق و اجرای طرح‌های پژوهشی دعوت کردند، بالاخره با گفت‌وگوهای زیاد آقای روغنی زنجانی را قانع کردم که در سازمان هر وقت برای مطالعات و یا آموزش نیاز به نظر من باشد، اینجا (سازمان) پیش از سایر سازمان‌ها تقدم دارد و در مملکت هم جز به تدریس و تحقیق به کار دیگری علاقه ندارم، بالاخره در سال ۱۳۶۴ با بازنیستگی من موافقت کردند و برای اولین بار آقای الویری معاون ایشان در جلسه‌ای از کارهایم قدردانی کردند.

از آن سال من در دانشکده‌های متفاوتی تدریس کرده‌ام و در طرح‌های پژوهشی مختلفی به عنوان مجری طرح، محقق ارشد، مشاور و مدیر فنی در دستگاه‌های مختلف دولتی تا سال‌های ۱۳۸۹ کارکرده‌ام و بعد از آن به علت بیماری و خستگی فقط می‌خوانم و می‌نویسم.

در پژوهش‌های توسعه‌ای و برنامه‌ریزی برای مناطق مختلف در سازمان‌های دولتی مانند: جهاد سازندگی، سازمان بهزیستی، سازمان برنامه و نیز سازمان برنامه برخی از استان‌ها و غیره به صورت مدیر فنی و مجری و مشاور فعال بوده‌ام.

• اگر از دیدگاه آسیب‌شناسی سازمانی و مدیریتی بخواهیم شرایط کار سازمان برنامه را (قبل و بعد از انقلاب) بروسی کنیم، مسائل اصلی کدامند؟

به نظر من سازمان برنامه که امروز در حال شکل‌گیری است، واقعًا باید وظایف و رسالت‌هایش را متناسب با زمان و ساختارهای روز تغییر دهد، یعنی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی امروز با رسالت‌ها و وظایف ۴۰-۳۰ سال پیش معنایی ندارد. در همه دنیا نیز وظایف و رسالت‌ها و ساختار اداری نهادهای برنامه‌ریزی تغییر کرده است.

متأسفانه در ایران، یک کار اساسی و مطالعات تطبیقی با سایر کشورها، درباره ساختار و وظایف و رسالت‌های دولت و حکومت، نه قبل از انقلاب و نه بعد از انقلاب صورت نگرفته است. ما در فرهنگ مدیریتی مان عادت داریم، مرتب به وظایف و تشکیلات سازمانی مان اضافه کنیم و همین رویکرد در باره سازمان برنامه نیز بوده است. مرتب اختیارات‌مان گسترده‌تر و وسیع‌تر می‌شد و بدین ترتیب سازمان برنامه از رسالت‌ها و وظایف اصلی خود دور ماند و گاهی خودش دچار بیماری «بوروکراسی جهان‌سومی» شد. سازمان برنامه کانون تفکر و تصمیم‌سازی‌های خردمندانه در امور اقتصادی، اجتماعی (کلان) است و به علاوه سازمانی است که خارج از سیاست‌های روز باید برای آینده دور و نزدیک فکر بکند (آینده‌نگری) و اسیر کارهای روزمره و اجرایی نشود. سازمان برنامه در واقع از نظر من یک سازمان پژوهشی، آینده‌نگری و برنامه‌ریزی کلان برای توسعه کشور است. مرکز اطلاعات اقتصادی و برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی است.

این فعالیت‌ها، افراد و پرسنل خاص خودش را می‌خواهد. بهترین و مجروب‌ترین اقتصاددانان، مهندسان عمران و برنامه‌ریزان و طراحان و مجروب‌ترین کارشناسان کشور باید در آنجا جمع بشوند و برای آینده دور و نزدیک بیندیشند؛ بنابراین وظایف کارهایی از قبیل بودجه سال و یا خدمات فنی و مهندسی و مانند این‌ها از قماش کارهای دیگری است.

اگر به تحول تاریخی وظایف و رسالت‌ها و ساختار سازمان برنامه، در این ۶۰ سال نگاه بکنیم. این سازمان در شرایط اقتصادی-سیاسی متغیر ۶۰ ساله خیلی تغییر کرده است و گاه متأسفانه به جای مطالعات کارشناسی و توجه به نقش آن در کل مدیریت کلان کشور، به صورت یک دستگاه مالی و بودجه‌ای و یا یک دستگاه تصویب‌کننده طرح‌ها و پروژه‌ها درآمده است. امروز باید سیستم‌های مالی و بودجه‌ای و برنامه‌ای کشورهای مختلف را مورد بررسی قرار داد و با آگاهی و دانش و بصیرت سیستم خودمان را به صورت بومی طراحی و سازماندهی کنیم. این مسئله در مورد وزارت‌خانه‌ها نیز صادق است. وزارت‌خانه‌ها انبوهی از نهادها و مدیریت‌های ناسازگار و ناهمانگ و دچار ناکارآمدی‌اند!

ما ایرانیان اساساً یک ایراد بزرگ داریم، فکر می‌کنیم اگر مدیر هستیم اعتبار آن مدیریت به بزرگی و گسترده‌گی سازمان و تشکیلات است. چون تاکنون منابع درآمد نفتی دولت هزینه‌ها را تأمین می‌کرد و بی‌حساب و کتاب سازمان را گسترش می‌دادیم و بودجه آن‌هم از محل درآمد نفت تأمین می‌شد. این است که امروز سازمان‌های دولتی آنچنان بزرگ شده‌اند که امکان کوچکتر کردن آن‌ها بدون یک اراده سیاسی قوی امکان‌پذیر نیست.

اشارة کردم سازمان برنامه در زمان دولت قوام‌السلطنه بنا بود یک سازمان ستادی، مشورتی و مطالعاتی و برنامه‌ریزی کلان باشد برای ارزیابی تصمیم‌های اساسی مملکت در جهت توسعه؛ اما از آن روزهای اول دو نگرش در مقابل هم بودند نگرشی که آقای ابتهاج و امثال ایشان داشتند چون دستگاه دولت ناکارآمد و فاسد بود؛ بنابر این یک دستگاه مدرن به نام سازمان برنامه با استفاده از منابع درآمد کشور برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و نظارت پروژه‌ها را به عهده بگیرد. درواقع یک دولت ثروتمند و مدرن و ظاهراً کارآمد در مقابل دولت سنتی، چاق شده و بی‌خاصیت. این رویکرد در زمان آقای ابتهاج تقریباً ناکام شد، رویکرد دیگر رویکرد آقای مشرف نفیسی کارشناس برجسته آن روزگار بود که سازمان را به مثابه اتاق فکر دولت تلقی می‌کرد برای پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی؛ هر دو این نگاه‌ها با طرفداران خودشان هم در مقابل سازمان برنامه و هم دولت، صفارایی می‌کردند. امروز هم تصور می‌کنم این‌چنین است.

در دوران ۶۰-۷۰ ساله سازمان، برنامه‌ریزی بر اساس تصمیمات غیر کارشناسانه فعالیتهای از سازمان‌های دیگر گرفته شد و یا فعالیتهایی از سازمان مجزا شد. به نظر من این کارها چندان با مطالعه و شناخت عمیق از کم و کیف قضایا نبوده و صرف نظر از انرژی زیادی که از مقامات و سازمان‌ها گرفته، حاصل کار نیز چندان با فلسفه بنیادی اولیه آن کار همخوانی نداشته است.

قضیه انتقال بودجه جاری از وزارت دارایی به سازمان برنامه و ادغام آن چندین سال با کشمکش زیاد بین وزارت دارایی و سازمان برنامه و نخستوزیر (دکتر امینی) انجام شد و فلسفه آن در واقع این بود؛ حالا که کارهای اجرایی از سازمان برنامه جدا شده، برای قدرت بخشیدن به تصمیمات عمرانی، بودجه جاری نیز به همراه بودجه عمرانی مورد بررسی و رسیدگی قرار گیرد و چون بودجه باید از برنامه سال تبعیت کند، هر دو یک کاسه در مدیریت‌های برنامه و طرح سازمان مورد بررسی قرار گیرد و به‌اصطلاح سازمان برنامه‌ای‌های آن زمان، بودجه برنامه‌ای بشود؛ اما در عمل عکس این موضوع شد؛ بودجه جاری آمد با کارشناسان قدیمی، بودجه جاری در سازمان برنامه با برنامه‌ریزی‌ها و تغییرات سازمانی و آمده‌سازی نیروی انسانی شاغل در امور بودجه، هرگز فرایند بودجه‌ریزی مدرن (برنامه‌ای و عملیاتی) نشد و تأثیرش بیشتر در این بود که برنامه‌ریزی را در قالب فرهنگ سنتی بودجه‌ریزی قرار داد. همین انتقال وظایف از وزارت دارایی به سازمان برنامه گرفتاری‌های زیادی داشت. سال‌ها بین مدیران این دو نهاد مهم اقتصادی کشور دشمنی بود و در هر کاری مشکل تراشی می‌کردند و عاقبت هم آن مقاصدی که داشتند عملأً تحقق نیافت. در حالی که اگر مدیران با شعور و مسئولیت‌پذیر ملی انجام وظیفه می‌کردند، می‌شد بودجه جاری در همان وزارت دارایی نوسازی شود و در کمیسیون‌های مشترک بین وزارت‌خانه‌ها بودجه جاری و عمرانی را بهتر از دوره انتقال هماهنگ کرد.

گاهی مدیریت سیاسی کشور نمی‌گذاشت سازمان برنامه، وظایف اصلی‌اش را درست انجام دهد. در طول سال‌های آخر برنامه چهارم، معاونت نظارت و ارزشیابی در سازمان برنامه با مدیریت با تجربه و پرتوان و پرسنل با انگیزه و صلاحیت‌دار ایجاد شد و هنگامی که وارد اقدام شد و قرعه فال به نام وزارت صنایع درآمد و گروه نظارت با تمهداتی کار را شروع کرد و بعد از مدتی گزارش جالبی از مسائل و مشکلات و عملکرد آن وزارت‌خانه آماده ساخت، به جای این که مدیران ذی‌ربط وزارت صنایع زیر سؤال و پرسش و پاسخ قرار بگیرند، به دستور مقام خیلی بالا (احتمالاً شاه و یا نخستوزیر) معاونت نظارت و ارزشیابی منحل شد و معاون امور نظارت فوراً تقاضای بازنشستگی کرد و رفت دنبال کار کشاورزی در املاک و ارثیه خانوادگی‌اش و پرسنل معاونت را برای گرفتن عبرت به سازمان‌های اجرایی کشور در مشاغل غیر فنی منتقل کردند. بدیهی است این وضعیت درسی بود برای سایر معاونت‌ها از جمله برنامه‌ریزی و یا بودجه‌ریزی.

کشمکش‌های کارهایی مانند ادغام بودجه در سازمان برنامه و یا مسئله نظارت در تمام دوران کاریم به عنوان یک مشکل و معضل بنیادی در روابط بین سازمان برنامه و وزارت دارایی و سایر وزارت‌خانه‌ها خودنمایی می‌کرد.

در اینجا باید بگوییم شاه ایران از برنامه سوم به بعد در فرایند کار برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی ایران مداخله آمرانه می‌کرد. البته افراد دیگری مانند اشرف خواهر شاه از زمان کودتا ۲۸ مرداد و آشکارا از زمان ابتهاج دخالت می‌کردند تا افراد وابسته به او از منابع طرح‌های عمرانی بهره‌مند شوند. او برای دستیابی به هدفش، هر کاری را مجاز می‌دانست؛ بنابر این هر چه درآمد نفت افزون می‌شد و فعالیتهای عمرانی بیشتر، میزان دخالت آمرانه درباریان بیشتر می‌شد. یکی از دلایل استعفای مهدی سمیعی از مدیریت عاملی نحوه برخوردهای جدی او با وابستگان اشرف و دیگر درباریان بود.

شاه، علاوه بر دخالت ریز و درشت در امور عمرانی در تخت چمشید در نشستهای رسیدگی به برنامه پنجم به صورت یک

اقتصاددان، جامعه‌شناس و سیاست‌شناس و حتی مهندس برجسته ارتباطات و کشاورزی در بحث‌های جلسات ظاهر می‌شد! نه نخست وزیرش و نه وزرای حاضر حق اظهار نظری نداشتند!

خداداد فرمانفرمایان مدیرعامل سازمان در برنامه پنجم در خاطراتش می‌نویسد: وقتی رسیدیم به تعاون و امور روستاها، ولیان (وزیر عمران روستایی) دائم دستش را مثل شاگرد مدرسه‌ها بلند می‌کرد حرف بزند. مثل این که شاه، آقا معلم است. هی می‌گفت قربان، قربان. ما حالا خیلی آرام بودیم. من کاملاً ساكت بودم در پایان جلسه شاه می‌گوید من مانع نمی‌بینم که شما حرف بزنید اما این قدر مزخرف نگویید (خاطرات فرمانفرمایان، صفحه ۲۷۹).

این نحوه گفت و گو پیروامون مباحث پیچیده توسعه اقتصادی و اجتماعی بین شاه و وزرایش، حکایت از خودکامگی و دیکتاتوری در امور تخصصی نیز می‌کند.

شاه در جلسات بررسی برنامه تجدید نظر شده پنجم، به علت افزایش سرسام آور درآمد نفت نه خودش و نه وزرای خدمتگزارش حاضر به بحث‌ها و تحلیل‌های منطقی مسئولان و کارشناسان سازمان برنامه، به ویژه نظرات مستدل و درست اقتصاددان برجسته‌ای مانند مظلومیان معاون امور برنامه‌ریزی نبود و با تحکم و درشتی سخن می‌گفت و از سازمان برنامه انتقاد می‌کردند!

• سازمان برنامه همواره با فشارهای سیاسی مواجه بوده است، این فشارها چه چالش‌ها و موانعی را در کار سازمان برنامه ایجاد می‌کرده است؟

سازمان برنامه از ابتدای تأسیسش به دلایل مختلف تحت فشارهای سیاسی از سوی نهادهای پر قدرت مانند مجلس شورای ملی و دربار و دولتهای مختلف و نهادهای امنیتی و خارجی بوده است؛ به علاوه مدیران عامل و روسای سازمان برنامه بر حسب اعتقادات سیاسی و توسعه‌ای، شرایطی را برای این فشارهای سیاسی پدید می‌آوردند.

بسیاری از نهادهای پر قدرت کشور، نه به برنامه‌ریزی باور داشتند و نه توسعه کشور، سازمان برنامه از دیدگاه آن‌ها یک خزانه پول و اعتبار برای تخصیص طرح‌ها و پروژه‌ها بوده است. از نظر ظاهر طرحی را در امور مرتبط به خود تهیه و برای اجرای آن تقاضای منابع مالی می‌کردند. اکثر مقامات مقتدر سیاسی و درباریان و حتی بعضی از وزرای عمرانی، چنین تصویری از سازمان برنامه داشتند.

همواره در زمان ابتدای اجرای برنامه عمرانی و یا در زمان افزایش درآمدهای خزانه و سازمان برنامه برای تخصیص منابع مالی بین طرح‌ها و پروژه‌ها فشارهای سیاسی بر مدیریت‌های سازمان برنامه افزایش پیدا می‌کرد. برای کارشناسان مستقل و وطن‌خواه نهایت تیه روزی بود که مجبور شوند طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی را که خارج از چهارچوب برنامه‌ها بود بپذیرند. من در مدت کارم در مدیریت بهداشت و رفاه اجتماعی، برای تأمین اعتبار طرحی و یا افزایش بودجه فعالیتی و یا سازمانی، تحت فشار قرار می‌گرفتم، لکن خوشبختانه آقای نمازی به دادمان می‌رسید، یا قضیه را به نحو منطقی حل می‌کرد یا خودش را سپر بلا می‌کرد!

نمونه دیگر از فشارهای سیاسی اولویت دادن به برخی از طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی بود که به هیچ وجه از لحاظ هدف‌ها و سیاست‌های برنامه اولویت نداشتند.

بعد از برنامه سوم، شعبان جعفری به دلیل نقشی که در کودتای ۲۸ مرداد داشت با توصیه محرمانه شاه، قرار شد از محل اعتبارات ورزش، پروژه‌ای لوکس برای احداث زورخانه‌های بزرگ با تجهیزات مدرن و سنتی در محله سنگلچ (پاتوق او) احداث گردد. یادم هست کارشناس ورزش مدیریت مخالف اجرای این طرح بود؛ اما تحت فشار دولت و دربار بالاخره تأمین اعتبار شد و خارج از ضوابط برنامه احداث گردید.

در دوران برنامه چهارم عمرانی، در فصل ورزش و تربیت بدنی تعداد سی ورزشگاه متوسط و کوچک برای شهرهای کوچک و متوسط پیش‌بینی شد و طبق قانون برنامه، می‌بایست در شهرهای اولویت‌دار ساخته شوند. یکباره از بالاترین سطح سیاسی «امریه» آمد که باید هر چه زودتر استادیوم یک صد هزار نفری تهران برای بازی‌های آسیایی احداث شود. سازمان، دیگر ناگزیر بود برنامه قانونی را کنار بگذارد و هزینه‌های طرح اولویت‌دار سیاسی را تأمین کند که چنین شد.

در زمینه کشاورزی، اصولاً سیاست کلی سازمان برنامه، حمایت از کشت‌های دهقانی و تعاونی‌های روستایی و بنگاه‌های کوچک و متوسط (مدرن) کشاورزی بود، در حالی که سیاست کلان سیاسی کشور و به دنبال آن وزیر کشاورزی در آن زمان توسعه کشت و صنعت‌های بزرگ و مدرن بود. عاقبت علی‌رغم کشمکش‌ها، زور مقامات سیاسی بیشتر بود و کشت و صنعت‌ها اعتبارات برنامه کشت دهقانی و تعاونی‌ها را جذب کردند.

ایده‌های بسیار جالب توجیه اقتصادی در طول برنامه‌ریزی‌های عمرانی از سوی کارشناسان مختلف در مدیریت‌های برنامه و طرح عنوان می‌شد، که با مخالفت و تغیری و خنده مقامات و برخی مدیران ارشد اجرایی روبرو می‌شد. مثلاً در سال ۱۳۵۲ در دفتر مطالعات ناحیه‌ای، گزارشی از منابع خارجی در باره بیوگاز ترجمه و ارائه شد: منبع سرشار برای تولید انرژی در روستاها. بسیاری با من تماس می‌گرفتند ای آقا مملکت روی اقیانوسی از نفت و گاز خواهید، حالا شما از بیوگاز حرف می‌زنید؟ در حالی که در آن زمان حداقل ۸۰-۹۰ درصد روستاها گرمای خود را از فضولات حیوانی به طریق غیر بهداشتی تأمین می‌کردند و یا در مطالعات منطقه‌ای سیستان و بلوچستان و هرمزگان و کرمان و یزد برای تولید انرژی سالم، تکنولوژی آن تازه در دنیا پیدا به صورت جدی این فکر مورد قبول مقامات اجرایی قرار نگرفت. صرف نظر از تولید انرژی سالم، تکنولوژی آن تازه در دنیا پیدا شده بود و ما می‌توانستیم در عرضه تولید علم و تکنولوژی آن در دنیا چیزی عرضه کنیم.

خلاصه کنم در سازمان برنامه، خیلی افکار و اندیشه‌های نو و علمی مطرح شد که همواره در جریان کارکرد مدیریت کلان سیاسی و بوروکراسی ناکارآمد محو و نابود می‌شد.

• به رغم کوشش‌های انجام‌گرفته، چرا فرایند توسعه پایدار در کشور محقق نشده و چرا توسعه و پیشرفت همه جانبه ایران حاصل نشده است؟ در این زمینه با چه موانع و چالش‌هایی رویه رو بوده‌ایم؟

جریان برنامه‌ریزی ایران و محتوای برنامه‌های عمرانی قبل از انقلاب و برنامه‌های توسعه بعد از انقلاب نیاز به یک بررسی منصفانه و درست و عمیق دارد تا بتوان با دید عالمانه نه احساسی، چالش‌ها و مشکلات درونی و بروني برنامه‌ریزی‌ها را مورد شناسایی و تحلیل قرارداد و به نظر من امروز، یکی از رسالت‌های موسسه برنامه‌ریزی ایران و یا مرکز استاد و مدارک این است که یک بررسی «دائره‌المعارفی» درباره برنامه‌ریزی و توسعه در ایران انجام دهد و با نظر علمی و کارشناسانه نقاط ضعف و قوت، مشکلات و عملکردهای توسعه را مورد بررسی قرار بدهیم. حاصل این کار یک دائره‌المعارف علمی برنامه‌ریزی و توسعه ایران خواهد بود که اسنادی است در رشته‌های اقتصاد و علوم اجتماعی و عمران و مهندسی و غیره که می‌تواند به دانشجویان و اساتیدی که در این زمینه‌ها فعال‌اند آگاهی درستی به آن‌ها عرضه کند؛ زیرا به نظر بند، اطلاعات و معلومات ما از گذشته‌ها بسیار اندک و گاه مغرضانه و نادرست است.

من زمانی در هند مأموریت مطالعاتی داشتم (در سال ۱۹۷۲) متوجه شدم این کشور به ویژه سازمان برنامه‌ریزی آنان صدها گزارش، نشریه و کتاب ارزشمند در باره کم و کیف برنامه‌ریزی توسعه دارند که شالوده علمی را برای ارتقای فکری کارشناسان و

اساتید هندی و دانشجویان علوم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و علوم توسعه پدید می‌آورد. ما اگر هم داریم چند نوشه کلی است و مطالب آن‌ها در همان کلیت موضوع مدام تکرار شده است، نه کاری که به صورت گروهی مثلاً یک دوره برنامه‌ریزی را دقیقاً بررسی، تجزیه و تحلیل کنیم و تصویر روشنی از همه رخدادهای مهم و مسائل و چالش‌ها و مزایای آن برنامه و دست‌اندرکارهای آن ارائه دهیم.

ما هنوز نمی‌دانیم در جریان تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ایران عصر جدید و معاصر چه گذشته است، که علی‌رغم افکار توسعه و پیشرفت و ساماندهی فرایند برنامه‌ریزی توسعه در عصر جدید و با توجه به منابع و امکانات سرشار توسعه در ایران چرا هنوز در ردیف کشورهای در حال توسعه (سطح متوسط) هستیم؟ عیب کارها کجاست؟ درباره این موضوع‌های پیچیده و اساسی نباید به شعارهای سیاسی و یا نگاه رسانه‌ای توجه کنیم. باید عمیقاً قضایا را بررسی و تحلیل کرد و فهمید مشکلات کدامند؟ نگاهی به گذشته‌های دور بکنیم تا ببینیم چه شده است که کشورهای پیشرفت‌هه اروپایی، در چند قرن رشد و توسعه مستمر یافته‌اند و کشورهای در حال توسعه و قدیمی چگونه از این حرکت پویای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بازماندند؟ به باور پل باران (Paul Baran) اقتصاد شناس نامدار، اگر نگاهی به قرن ۱۶ میلادی بکنیم، بین کشورهایی مانند هند و حتی ایران و کشورهای اروپای غربی از لحاظ اقتصادی و تمدنی تفاوت چندانی وجود نداشت، مبادلات کالایی در قرن پانزدهم و اروپای غربی نشان می‌دهد، بسیاری از کالاهای صادراتی از هند و ایران، کارگاهی و صنایع نساجی و مواد غذایی بوده است. اما در فاصله عصر روشنگری و دوران رنسانس و به دنبال آن انقلاب صنعتی انگلیس و انقلاب کبیر فرانسه، فاصله صنعتی، اقتصادی و تمدنی آن چنان زیاد شد که در قرن‌های بعد انگلیس توانست کشور پهناور هند را اسیر خود کند و حتی جلوی دینامیسم سنتی او را بگیرد.

هر چند ایران به صورت مستعمره مستقیم در نیامد، اما کاملاً تحت نفوذ انگلیس‌ها و سپس روس‌ها و دوره جدید تحت نفوذ امریکایی‌ها اداره می‌شد و بدین ترتیب، کشورهای استعماری، استقلال آن‌ها را گرفتند و تمام حیات سیاسی و اقتصادی آنان مستقیم و غیرمستقیم توسط خارجیان اداره می‌شد.

در قرن هفده و هجده میلادی اروپای غربی در حال تحول و تغییر پر شتابی در راه پیشرفت اقتصادی، سیاسی و علمی و تکنولوژیکی بود؛ ولی هند اسیر مهاراجه‌ها و سپس مستعمره انگلیس بود. ایران نیز دستخوش هرج و مرج سیاسی و خان‌خانی و جنگ‌های داخلی و فقر و نادانی و تعصبات شدید بود.

دوران زندیه، افشاریه و قاجاریه، دوران بی‌خبری از تحولات ساختاری دنیای غرب بود. هرزگی، زن‌بارگی و خوش‌گذرانی، شیوه زندگی پادشاهان قاجار و حکمرانان ایران بود؛ بنابر این به راحتی از تحول دنیای پرتکاپو کنار ماندیم. نمونه‌ی عقب‌ماندگی، هرزگی و نادانی از اوضاع پرتکاپوی جهان را در زمان سلطنت فتحعلی‌شان و ناصرالدین‌شاه می‌بینیم.

سرانجام در اثر خودکامگی بی‌حد و حصر و فساد و بدختی، مردم قیام کردند و با همه کشمکش‌ها و زد و خوردها، نهضت مشروطیت را به سامان رسانند. کشور صاحب قانون اساسی شد و قوه قانون‌گذاری (مجلس) علی‌رغم مخالفتها و کارشکنی درباریان و رجال خودکامه، توانست به سوی قانون‌مداری و پادشاهی مشروطه حرکت کند.

جنگ جهانی اول اوضاع اقتصادی و سیاسی و اجتماعی ایران را به وخامت کشاند. کشمکش‌های خوائین ولایات و مداخله آشکار سفرای روس و انگلیس اوضاع آشفته را نابسامان‌تر کرد، در روسیه انقلاب بلشویکی شد و در این میان استعمار پیر برای سلطه بر

کل سوزمین ایران در غیبت ظاهری حکومت روس‌ها در ایران کوتای ۱۲۹۹ را طراحی و توسط سید ضیاء طباطبائی و افسر فراز رضاخان پیاده کرد و رجال سنتی را به زندان انداختند.

سید ضیاء نخست وزیر شد و رضاخان سردار سپه (فرمانده کل سپاه و قزاق‌ها). احمدشاه جوان و بیمار نتوانست اوضاع را مدیریت کند و به علاوه علاقه‌مند به زندگی در پاریس و شهرهای اروپایی بود.

یک سال بعد از کوتای در اثر فشار رضاخان، سید ضیاء برکنار و به فلسطین تبعید شد و رضاخان با حفظ منصب سردار سپه‌ای در کابینه قوام‌السلطنه باقی ماند و در همان کابینه دکتر مصدق نیز وزیر مالیه (دارایی و اقتصاد آن روزگار) بود. دولت قوام در آن زمان با کمک فکری پارهای از وزرا مانند دکتر مصدق و سردار سپه برنامه‌ای ارائه کرد، در زمینه اصلاحات اقتصادی. در رأس این برنامه احداث راه‌آهن بود از شرق به غرب کشور و ایجاد صنایع غذایی و نساجی و وسائل کشاورزی و اصلاحات اداری و نظامی بود.

عمر دولت قوام کم بود و مجبور به استعفا شد و دیگر دور، دور سردار سپه بود. بالاخره با قهر و آشتی با اختیارات وسیع صدراعظم شد، علی‌رغم اصرار او به همکاری، دکتر مصدق عضویت دولت او را قبول نکرد. بعد ترتیب سفر احمدشاه را به اروپا داد و در سال ۱۳۰۴ علی‌رغم مخالفت نمایندگان مستقل و ملی مانند دکتر مصدق و شهید مدرس و دیگران، سلطنت از قاجاریه به پهلوی منتقل شد.

در اینجا ناگزیرم یادآوری کنم در مجالس دوم و سوم و چهارم شورای ملی درباره تمدید برنامه اصلاحات اقتصادی، سیاسی و اداری و حتی اجتماعی در دو کمیسیون مهم که ریاست آن‌ها با تقی‌زاده (کمیسیون اقتصاد) و کمیسیون مالیه (دکتر مصدق) کوشش‌های زیادی برای تدوین برنامه اصلاحات انجام گرفت.

سرانجام در سال ۱۳۰۴ رضاخان به شاهی رسید و اوضاع سیاسی و اداری کشور از زمان او به کلی تغییر کرد. ظاهراً قدرت فراغیری و یادگیری او در همه زمینه‌ها عالی بوده است. روایت است که سفارت انگلیس دوره‌ای اختصاصی در فراغیری سیاست و اقتصاد و مدیریت و مانند این‌ها در دوران سردار سپه‌ای او برایش به طور محترمانه تشکیل داده است. هنگامی که رضاخان بعد از انحلال سلطنت قاجاریه شاه شد، نسبتاً از سیاست و اقتصاد و روابط خارجی و برنامه اصلاحات آگاهی داشته است.

او سلطنت خود را بر پایه تمرکزگرایی آمرانه و نیروی نظامی متمرکز ساخت و برنامه اصلاحات او شامل: نوسازی دستگاه حکومتی و اداری و سازماندهی ارتش نوین و ارائه خدمات رفاه عامه بوده است.

او با قدرت نظامی و به طریق آمرانه اصلاحات خود را آغاز کرد. او یکبار در عمرش به خارج سفر کرد و آن هم به دعوت آتابورک رئیس‌جمهور ترکیه نوین بود. اساس اصلاحاتش را از الگوی اصلاحات آتابورک اخذ کرده بود. رضاشاه در تمام امور سیاسی، اداری و عمرانی کشور، قاطعانه تصمیم می‌گرفت و اجرا می‌کرد، رضاشاه در دوره سلطنتش، از نظر سازندگی و عمران و آبادانی شهری، صنعتی و اداری و خدمات اجتماعی، آمرانه کارهای زیادی کرد. البته در اثر روابط نزدیک بین او و حاکمان آلمان، هم کارشناسان عمرانی و هم مهندسان مشاور و پیمانکاران آلمانی و بعضی کشورهای دیگر اروپایی در ایران خیلی فعال بوده‌اند. به علاوه در نوشه‌های معتبری از اوضاع آن زمان، آمده که حدود ۶۰۰ میلیون دلار آلمان‌ها یا برای اجرای پروژه‌ها و یا در اختیار دولت ایران گذارده‌اند؛ بنابر این بر عکس شایعه در میان مردم هزینه هنگفت احداث راه‌آهن فقط از افزایش قیمت قند و چای صورت نگرفته است.

اصلاحات اجتماعی رضاشاه دو بعد داشت، یکی توسعه خدمات آموزش و پرورش و بهداشت و غیره که مورد نیاز جامعه بوده است و دیگری کشف حجاب و خدمات تفریحی و غیره که با فشار و آمرانه و مغایر با ارزش‌های مذهبی و حتی عرفی جامعه آن روز ایران بوده است.

رضاشاه در ابتدای به قدرت رسیدن در عرصه سیاست اهل گفت‌وگو و شنیدن افکار و باورهای دیگران بود، ولی هر چه در دوره پادشاهی به جلو می‌رفت، بدین‌تر و ناسازگارتر می‌شد.

اکثر یاران تحصیل کرده پیرامون خود را به طرز عجیبی زندانی کرد و کشت، مانند وزیر پر قدرت دربارش و سردار اسد بختیاری وزیر جنگش و داور وزیر دادگستری اش را در سال‌های پایانی سلطنتش؛ او به همه بدین بود. با وزرا و فرماندهان ارتش با خشونت و بی‌احترامی رفتار می‌کرد و حکومت خود کامه و دیکتاتوری اش اجازه نمی‌داد در نهادهای قانونی و رسمی کشور، نقش خود را به خوبی اجرا کنند.

او در اول کار دوران سردار سپه‌ای، نشست و برخاست با رجال وطن‌خواه و آگاه نظیر مشیرالممالک و مشیرالدوله و دکتر مصدق و حتی آیت‌الله مدرس داشت.

او در جلسات اختصاصی با این رجال گاهی گفت و گوهای سازنده‌ای برای حل مشکلات کشور داشت؛ اما در دوران سلطنت به ویژه در دوران پایانی حکومتش کاملاً فردی و آمرانه تصمیم می‌گرفت و اجرا می‌کرد.

شک نیست که انگلیسی‌ها او را روی کار آورده‌اند، اما در همان اتاق کارش قبل از پادشاهی (در دوران سردار سپه‌ای) به دکتر مصدق می‌گوید که انگلیسی‌ها من را آورده‌اند روی کار؛ ولی نمی‌دانستند چه کسی را روی کار آورده‌اند! من مخالفشان هستم. او در کارهای عمرانی با آلمانی‌ها کار می‌کرد و کارهای عمرانی نسبتاً خوبی در شهرها (بعضی شهرها) و در صنعت و خدمات انجام داده، اما به کار در کشاورزی و عمران روستاها توجه نداشت، در حالی که در زمان او حداقل ۷۰-۸۰ درصد جمعیت کشور روستایی بودند.

• چرا کشور ما بعد از ۷۰ سال برنامه‌ریزی برای توسعه و عمران، هنوز توسعه نیافته است و جزء کشورهای در حال توسعه‌ایم؟

با این همه امکانات و منابع سرشار و با نیروهای انسانی آماده به کار سازندگی. به باور من این مشکل بنیادی بیشتر دلایل سیاسی دارد تا دلایل کارشناسی و برنامه‌ریزی. اولاً ما در مملکت‌مان ساختار سیاسی و حکومتی مستقل و دموکراتیک و مردمی نداشتم؛ به علاوه به علت درآمد نفت، توسعه درون‌زا پا نگرفت. این ساختار سیاسی، نمی‌گذاشت جریان تصمیم‌سازی کارشناسی و تصمیم‌گیری خردمندانه رشد کند. معلوم است در یک فضای پر اختناق، فرهنگ تفکر و اندیشه‌ورزی پدیدار نمی‌شود. به علاوه در طول تاریخ و عمر برنامه‌ریزی توسعه در فضای سیاسی و اجتماعی کشور، اتفاقات و حوادث بسیار بنیادی روی داده که هر کدام از آن‌ها می‌توانست جریان حرکت توسعه را کند و یا تغییر دهد. این قضایای مهم و اتفاقات تاریخی در تاریخ برنامه‌ریزی ما سخت تأثیر داشته‌اند.

ما هم زمان با جریان برنامه اول، مبارزات ملی کردن صنعت نفت را داریم و تحریم شدید اقتصادی و صدور نفت. بعد جریان کودتا ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ را داریم و تصفیه‌های پرسنلی در سازمان برنامه و دیگر سازمان‌ها و سراسر شدن اعتبارات، ارز و پول‌های هنگفت از محل درآمد نفت، وام‌های خارجی، کمک‌های بلاعوض آمریکا و یکباره آوردن صدها طرح و پروژه بدون ارزشیابی و هماهنگی به سازمان برنامه و گرفتن اعتبارات برای اجرای طرح‌ها در طول برنامه دوم عمرانی در زمان دولت کودتا سرلشکر زاهدی.

دوره آقای ابوالحسن ابتهاج، دوره بازسازی و نوسازی سازمان برنامه را داریم و مدیریت با اقتدار و دیکتاتوری او. دوران برنامه‌ریزی اقتصادی، دوران طرح‌ها و پروژه‌های بزرگ عمرانی، دوران تمرکز تصمیم‌گیری‌های عمرانی است و سرانجام دوران پیدایش دو دولت در کشور، دولت گسترده و بوروکرات ناکارآمد سنتی، دولت ثروتمند و اشرافی عمرانی، فقیر و غنی در برابر هم؛ بعد با فشار سیاسی و تدوین قانون، کودتا و حمله خشنی به سازمان برنامه و همه دستگاه‌های دولتی به راه انداختند.

در دوران خسرو هدایت و صفوی اصفیا، دوران آرامش و همکاری مشترک با سازمان‌های اجرایی آغاز شد؛ اما در برنامه پنجم باز با رویکردهای خاص شاه و افزایش درآمد نفت و هجوم همگی مانند مور و ملخ به سازمان برنامه برای اخذ اعتبارات بیشتر، دوران نابسامانی در توسعه شروع شد.

اساساً بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ به تدریج دخالت‌های شخصی شاه و درباریان در سازمان برنامه افزایش یافت؛ به طوری که در جریان برنامه چهارم و پنجم او به صورت یک رئیس هیئت‌مدیره یک شرکت در تمام امور عمرانی، با نظرات گاه متضاد دخالت می‌کرد و حداقل در این دو برنامه عمرانی و برنامه سوم به علت تحمیل هزینه‌های اصلاحات ارضی و انقلاب شاه مردم، جریان کارکارشناسی و فرایند برنامه‌ریزی عقلایی را کاملاً به هم زد. البته درباریان و پارهای رجال منتقد سیاسی نیز با انتظارات عجیب و غریبی که داشتند جریان کارهای کارشناسانه را فلجه می‌ساختند.

من در خلال برنامه چهارم عمرانی برای بازدید از سازمان برنامه‌ریزی پاکستان به آن کشور رفته بودم. وقتی که کارهای برنامه‌ریزی و چگونگی ارزیابی طرح‌های عمرانی را دیدم دچار ناراحتی شدم پاکستان کشور خیلی فقیری بود؛ اما در سازمان برنامه‌شان آدم‌های بزرگی باعلاقه کار می‌کردند. اولاً رئیس سازمان برنامه آقای محبوب الحق بود که به تازگی از معاونت اقتصادی بانک جهانی و مشاورت سازمان ملل رها شده بود و به پاکستان دعوت شده بود تا سازمان برنامه را سازماندهی و هدایت کند. در آن روزگار محبوب الحق، یکی از تئوریسین‌های توسعه در سازمان ملل و بانک جهانی شناخته می‌شد.

سعادت داشتم ضمن بازدید در جلسه کوتاهی با آن مرد بزرگ آشنا شوم. او در باب مشکلات توسعه پاکستان می‌گفت که ما کشور فقیری هستیم، با دهها مشکل ساختاری و سیاسی و اقتصادی. تجهیز منابع برای عمران و آبادانی کار مشکلی است. پس انداز ملی اندک و جمعیت کشور زیاد؛ اما شما در ایران درآمد نفت را دارید.

اگر از این درآمد برای توسعه زیربنای‌های صنعتی و عمرانی و ایجاد اشتغال مولد و اقتصادی استفاده کنید. شанс زیادی دارید در مدت کمی توسعه بیایید؛ البته این کار منوط به سازماندهی منطقی سازمان‌های دولتی و سیستم برنامه‌ریزی و مالی کشور است. در آن بازدید، متوجه شدم آقای محبوب الحق هم زمان در سازماندهی نظام برنامه‌ریزی پاکستان، چند سیستم مدرن و علمی در زمینه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات اقتصادی و سیستم ارزیابی درست و دقیق طرح‌ها و پروژه‌ها سیستم ارزیابی هزینه-فایده طرح‌ها (Fisibility Study) برقرار کرده و دقیقاً طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی با روش‌های اقتصادی و فنی و علمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

هنگامی که از پاکستان بازگشتم، گزارشی در این مورد تهیه و ارائه دادم، دیدم هر کسی که گزارش را خواند، با خنده به من گفت: فلانی پاکستان کشور فقیری است با ایران تفاوت دارد. ما کشور ثروتمندی هستیم. ارزیابی مثلاً یک طرح اجتماعی چه معنا دارد؟

• نحوه برخورد دولت‌ها و مدیریت سیاسی کشور با چگونگی تخصیص منابع درآمدی برنامه (نفت و ...) چگونه بوده است و آیا از درآمد نفت در تخصیص مالی برنامه‌ها به درستی و بر اساس ضوابط استفاده شده است؟

در طول برنامه‌های عمرانی قبل از انقلاب و برنامه توسعه بعد از انقلاب، چندین بار یا به دلایل سیاسی و یا دلایل اقتصادی و افزایش درآمد نفت، پول فراوانی وارد خزانه و به صورت اعتبارات عمرانی در دسترس سازمان برنامه قرار گرفت و عملاً در اثر تصمیم‌گیری‌های نادرست پول هنگفتی هدر رفت.

در دوران برنامه اول عمرانی که مصادف با نهضت ملی کردن نفت و دولت دکتر مصدق است به علت تحریم شدید و نخریدن نفت از ایران و نیز عدم امکان استفاده از وام بانک جهانی، دولت ملی به صرفه‌جویی و درست هزینه کردن و استفاده از منابع عمومی و مردمی روی آورد.

دکتر مصدق و دولت او با حداکثر صرفه‌جویی کشور را اداره می‌کردند. در آن زمان حتی اکثر وزرا و خود دکتر مصدق حقوق نمی‌گرفتند و حتی کارمندانی که علاقه‌مند به نهضت بودند، به جای دریافت حقوق از طریق بنگاه‌های صنعتی و خصوصی جنس می‌گرفتند!

مختصر این که در آن زمانی که درآمد نفت تقریباً صفر بود، کارهای عمرانی زیادی انجام گرفت و تعادل اقتصادی بین واردات و صادرات به نفع صادرات برقرار بود.

اما بعد از کودتای بیست و هشت مرداد (۱۳۳۲) یکباره انبویی از امکانات مالی به صورت درآمد هنگفت نفت، وام‌های بانک جهانی و کمک‌های دلاری دولت آمریکا در اختیار دولت ایران قرار گرفت، اما حاصلش هرج و مرج در بودجه عمرانی بود و تعادل‌های درونی و برونوی اقتصاد به هم خورد.

طرح‌های زیادی به اجرا درآمدند اما به علت آشفتگی‌های تصمیم‌گیری و کیفیت تخصیصی منابع مالی بین طرح‌ها، سرانجام بحران اقتصادی رخ نمود و تولید اقتصادی عملاً دچار رکود شد و تورم فزاینده افزایش یافت. هنگامی که دولت دکتر امینی در سال ۱۳۴۰ بر سرکار آمد، اقتصاد کاملاً ورشکسته بود و او در تمام سخنرانی‌هایش برای مردم آشکارا از ورشکستگی و بحران شدید اقتصاد حرف می‌زد.

در سال ۱۳۵۴ نیز در سال‌های اول اجرای برنامه پنجم عمرانی، یکباره قیمت نفت در سطح جهانی به شدت افزایش یافت و درآمد نفتی ایران از ۴ میلیارد دلار به ۲۴ میلیارد دلار رسید.

باز فشارهای سیاسی از خود شاه گرفته تا نخستوزیر و وزرا به سازمان برنامه به شدت افزایش یافت و علی‌رغم استدلال‌های اقتصادی معاونت برنامه‌ریزی در آن زمان (آقای مژلومیان) عاقبت طرح‌ها و پروژه‌های حساب نشده‌ای به سازمان برنامه تحمیل شد و در اجرا تمام تعادل‌های اجرایی به هم خورد و اقتصاد دچار پاشیدگی شد. به علاوه فساد مالی و اداری به شدت بالا گرفت. من در آن هنگام برای مطالعات منطقه‌ای در بندرعباس بودم به همراه گروهی از جمله آقای مردوخی، می‌دیدیم که چه قدر کالا از جمله کالاهای خوراکی وارد بند شده و به علت فقدان امکانات نگهداری (سردخانه) و یا تسهیلات برای انتقال به تهران، مواد غذایی فاسد و غیرقابل استفاده شده‌اند و در بندر کشته کشته از کالا پر بود اما امکان تخلیه نبود!

چون زیرساخت‌های عمرانی از جاده گرفته تا سردخانه و انبار به قدر کفايت موجود نبود و کالاهای در اثر ماندن در فضای باز بندرهای در شرف نابودی و خرابی بودند؛ و تازه سازمان‌های دولتی می‌بایست هزینه زیاد ماندن کشته‌ها را در بندر پرداخت کنند. خلاصه

نیروی انسانی متخصص و کاردان کم بود و مجبور شدند از کشورهای آسیای شرقی تأمین کنند. پرداختها به خارجیان بیشتر بود، در نتیجه تعادل دستمزدها به هم خورد و در شهرها نیز هزینه مسکن به شدت در اثر تقاضای اضافی بالا رفت. بحران اقتصادی روزبه روز بیشتر و عمیق‌تر می‌شد (۱۳۵۶).

بعد از انقلاب اسلامی نیز در زمان اجرای برنامه چهارم، درآمد نفت به شدت افزایش یافت و دولت نیز اساساً مفاد برنامه را نیز رعایت نمی‌کرد. نتیجه‌اش این شد ۸۰۰–۷۰۰ میلیارد دلار از راه افزایش درآمد نفت وارد کشور شد، ولی بی‌حساب و کتاب و بدون رعایت معیارهای اقتصادی در راههای مختلف هزینه شد و کشور با بحران شدید اقتصادی روبرو شد. رکود، تورم فزاینده و بیکاری و سرانجام تعطیلی بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی.

تجارب ما نشان می‌دهد، در هنگامی که درآمد کشور بیشتر است و باید با دقت و مطابق برنامه و ظرفیت‌های مدیریتی و اجرایی، طرح‌های عمرانی را تهیه و اجرا کنیم. بر عکس یک فضای آشفته و نابسامان ایجاد می‌شود و سازمان برنامه هم در این موضع در اثر فشارهای سیاسی نمی‌تواند اوضاع را جمع و جور نماید.

• موسسه برنامه‌ریزی و پژوهش توسعه سازمان چگونه تأسیس شد و ارتباط آن با معاونت امور استان‌ها و سایر مدیریت‌های داخلی سازمان برنامه چگونه بوده است؟

در سال‌هایی که دفاتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای در استان‌ها توسعه می‌یافتد، فکر ایجاد یک نهاد تخصصی برای آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی منطقه‌ای در معاونت امور استان‌ها پیدا شد. در واقع آقای محمدباقر نمازی بانی این فکر بود و او با گفت و گو با قسمت‌های تخصصی سازمان ملل گام‌های سریعی در راه ایجاد این مؤسسه برداشت و من در همان زمان اساسنامه و مقررات تأسیس مرکز را تهیه کردم. در فاصله کوتاهی مرکز آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی منطقه‌ای فعال شد و در حوزه آموزش و پژوهش توسعه‌ای، استیلایی از طرف سازمان ملل به مرکز آمدند و در سمینارهای آموزشی (آموزش ضمن خدمت کارشناسان استانی و غیره) در زمینه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، کادرها را آموزش می‌دادند. در مورد پژوهش نیز استیلایی مانند آر. پی. میسرا هندی به ایران آمد و با کادر مرکز در استان فارس پژوهش‌هایی در زمینه قطب‌های توسعه و مراکز رشد انجام داد. خلاصه در مدت اندکی مرکز در آموزش و پژوهش کمک‌های شایانی به استان‌ها انجام داد.

تا این که در جلسه‌ای در حضور مدیرعامل وقت و آقای مژلومیان معاون برنامه‌ریزی و آقای نمازی معاون امور مناطق و بندۀ در باره توسعه برنامه‌های مرکز گفت و گو شد. در آن جلسه آقای مژلومیان عنوان کرد: این چگونه است که ما در زمینه برنامه‌ریزی ملی و بخش‌ها نهادی نداریم، آن وقت درباره برنامه‌ریزی منطقه‌ای چنین فعالیت گسترده‌ای انجام می‌گیرد. سرانجام آقای نمازی موافقت کرد در مرحله توسعه مرکز، به جای پرداختن به آموزش و پژوهش منطقه‌ای، یک مؤسسه بزرگ برنامه‌ریزی و پژوهش توسعه به جای آن تأسیس شود و فعالیت‌های مرکز نیز در آن ادغام گردد. در همان جلسه موافقت اعلام و بندۀ هم مأمور پیگیری کارهای اولیه آن شدم. با کمک سازمان ملل طراحی آموزشی و پژوهشی موسسه در کنار سازمان برنامه، سازماندهی شد.

در همان سال‌های اولیه مؤسسه، کانون تجمع نخبگان برنامه‌ریزی و پژوهشی و استیلای بر جسته ایرانی و کارشناسان سازمان ملل شد.

دوره‌های زیادی در زمینه آموزش برنامه‌ریزی اقتصادی، اجتماعی، بخش‌ها و چگونگی ارزیابی اقتصادی و فنی طرح‌ها تشکیل شد. درباره مسائل توسعه ایران پژوهش‌های توسعه‌ای با شرکت محققان بر جسته و جوانان پژوهشگر انجام گرفت.

خلاصه بعد از چندی مؤسسه برنامه‌ریزی ایران به کانون گفت‌و‌گوی علمی در زمینه برنامه‌ریزی توسعه تبدیل شد. همان گونه که گفته شد در راهاندازی و حمایت از آن، آقای نمازی خیلی مؤثر بود و در اداره و مدیریت آن دکتر فیروز توفیق و اساتیدی مانند دکتر آگاه و سپس دکتر عظیمی و دیگر محققان اقتصادی در رشد و توسعه آن سهیم بودند. یادآوری می‌کنم این مؤسسه با دانشکده اقتصاد تهران و دانشگاه شیراز و دانشگاه‌های معتبر خارجی ارتباط نزدیک و همکاری‌های فراوانی داشت. مؤسسه برنامه‌ریزی ایران بعد از انقلاب ابتدا با مشکلات مدیریتی و کادرهای تخصصی روبرو شد و برای مدتی تعطیل شد و کادرهای آن رفتند.

• با تأسیس مؤسسه برنامه‌ریزی ایران، چه تحولی در برنامه‌ریزی توسعه به وجود آمد؟

متأسفانه از ابتدای تأسیس، مؤسسه به صورت یک نهاد تخصصی و دانشگاهی درآمد و روابط آن با بدنه سازمان برنامه چندان نزدیک نبود، مگر مدیرانی که از اول با آن ارتباط داشتند و به مناسبات خود در کار ادامه دادند. یک مشکل اساسی این بود که این مؤسسه نسبت به سازمان برنامه یک دستگاه لوکس و اروپایی شده بود و دوم این که بعد از چندی به پاتوق مقامات ارشد، خاصه روسای برکنار شده سازمان برنامه تبدیل شد و مطالعات آن راهگشای مدیریت‌های سازمان برنامه نبود.

• چرا سیستم اداری ایران همواره با تبعیض و تنافضات اساسی روبرو بوده و به باور شما مشکلات نظام اداری ایران در چیست؟

یک مشکل اساسی که من در ۵۰ سال ارتباط کاری و نزدیکیم با ارگان‌های دولتی ایران دیده‌ام و همیشه ذهنم را ناراحت می‌کرد، وجود تبعیض‌های گوناگون است. به جای شایسته‌سالاری رابطه سالاری حاکم بود. به جای توانایی و انگیزه به کار و خدمت، روابط، عامل تعیین کننده بود. به قول قدیمی‌ها دوغ و دوشاب یکی بود. در پرداخت حقوق، مزايا و دیگر کمک‌ها همواره تبعیض وجود داشت.

مثالاً در خود سازمان برنامه حقوق و مزايا کارشناسی در معاونت انفورماتیک چندین برابر حقوق و مزايا کارشناس شاغل در مدیریت‌ها بود. گاهی با تحصیلات هم‌سطح یا بین سازمان‌های اداری، مخصوصاً دستگاه‌های عمرانی و غیر عمرانی تبعیض وجود داشته که برای من دردنگ بوده است.

فساد و تبعیض در سیستم اداری و سیستم مالی دستگاه‌های دولتی، مثل خوره تار و پود دستگاه‌ها را می‌پوساند و از همه مهم‌تر انگیزه کار و خدمت را از میان می‌برد.

من در سال‌های طولانی کار در دستگاه دولتی دیده‌ام، هنگامی که مدیر ارشدی تبعیض را به حد قابل قبولی پایین آورده، راندمان کار در آن دستگاه خیلی افزایش یافته است و کارها جهت درست پیدا کرده‌اند و نگاه بوروکراتیک منفی به بوروکراتیک مثبت و سازنده تبدیل شده است.

متأسفانه تبعیض در ایران ریشه در قوانین مختلف و گاه متصاد و غیر شفاف اداری و مالی دارد و دستگاه‌های اداری کشور به صورت جزیره‌های مستقل و خودکفا اداره می‌شوند.

یکی از مشکلات ما در دستگاه اداری عدم تداوم و پایداری در اجرای قوانین اداری و مالی هماهنگ است. قبل از قانون استخدام کشوری دستگاه‌های دولتی به فراخور امکانات مالی و اداری، آیین‌نامه‌های مختلفی در پرداخت حقوق و مزايا داشتند و

در آن شرایط یک منشی و ماشین‌نویس در آموزش و پرورش با شرایط تحصیلی و کاری یکسان با همکار خودش در شرکت نفت، دستمزدها و مزایای کاملاً متفاوتی داشتند. کارمند شرکت نفتی چند برابر کارمند آموزش و پرورش حقوق و مزایا داشت. همین‌طور در سطح مدیران میانی و حتی مدیران ارشد تفاوت حقوق وجود داشت. این وضعیت کارآمدی و مفید بودن دستگاهها را گرفته بود و این نابسامانی پس از انقلاب نیز با فراز و فرودهای زیادی ادامه یافته است و امروز این فساد و تبعیض به شدت در سیستم اداری و مالی و واگذاری مشاغل مدیریتی کشور دیده می‌شود.

• برای بهبود کارها و تأثیر بیشتر سازمان برنامه در فرایند سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های توسعه چه پیشنهادهایی دارید؟

به باور من، برنامه‌ریزی فرایند و ساز و کار تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های منطقی در امور اقتصادی و اجتماعی کشور است و برنامه توسعه نیز هدایت‌کننده جریان‌ها و عملکردهای مثبت و منفی تحولات اقتصادی، اجتماعی کشور است؛ بنابر این با توجه به اهمیت عمیق و گسترده این دو موضوع، ضرورت ایجاد می‌کند که سازمان برنامه فارغ از جریان‌های روزمره اداری و سیاسی با توانمندسازی بنیه کارشناسی مسائل و چالش‌ها و امکانات و محدودیت‌های توسعه را بررسی و تحلیل علمی، اسناد برنامه‌ریزی و توسعه را در دوران مختلف عرضه کند، این اسناد مهم در واقع دائم‌المعارف برنامه‌ریزی و توسعه کشور است که هم می‌تواند در رشد علم و دانش بومی در علوم اقتصادی، علوم اجتماعی و علوم مدیریت و حتی علوم مهندسی و غیره نقش فراوانی بازی کند. علاوه اطلاعات گسترده و درستی از امور اقتصادی، اجتماعی و بودجه‌ای و اداری کشور پدید آورد که سطح کیفی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و آموزشی و کارشناسی کشور را به درستی ارتقاء دهد.

اگر ما بخواهیم به تئوری‌های بومی توسعه در کشور دست یابیم، ابتدا بی‌غرضانه باید بدانیم در دوره‌های مختلف تاریخ جدید و معاصر چه بر سر دیدگاه‌های توسعه و برنامه‌ریزی گذشته است و اساساً چه افکار و رویکردهایی وجود داشته و موانع و چالش‌های اساسی در راه آن‌ها کدامند؟

در این دوران طولانی چه مدیرانی حتی در فضای ناخوشایند سیاسی توanstه‌اند در محدوده‌های خود، خدمتی بکنند و چه مدیرانی به دلایل سیاسی و فکری و مدیریتی، موانع اساسی در راه توسعه به وجود آورده‌اند. مشکلات سیاسی برنامه‌ریزی و توسعه چه عواملی بوده‌اند و مشکلات اداری و ساختاری کدام‌ها بوده‌اند؟ چرا در برنامه‌ریزی ایران، ابتدا بحث‌های تئوریک انجام نگرفته است (برعکس کشور هندوستان). نقش ارگان‌های سیاسی پرنفوذ در گردش جریان برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و خلاصه تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی و اجتماعی، چگونه بوده است؟

خلاصه یک ارزشیابی علمی و عمیق و کارشناسانه از کم و کیف برنامه‌ریزی و توسعه برای نسل‌های آینده به دست دهیم. ایران تجربه‌های زیادی از برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی توسعه در اختیار دارد. به باور من تشکیلات و فرایند و کیفیت و نحوه مدیریت آن به گذشته‌ها مربوط است، نه به حال و آینده. می‌باید عالمانه، منطقی و بر اساس تحولات جهانی در این مورد، سازمانی کارآمد، متخصص و چابک و با بالاترین منزلت اداری و علمی طراحی کرد که در قسمت برنامه‌ریزی آن مطالعات آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت استراتژیک صورت بگیرد و در چهارچوب آینده برنامه کلان راهبردی تهیه و ارائه شود و همه دستگاه‌های مملکتی مکلف بشوند آن برنامه راهبردی را در برنامه‌ریزی خود کاملاً رعایت کنند و اگر چنین نشد بر اساس قانون آن مقام مورد مواخذة و برکنار شود

(نظری کاری که در چین صورت می‌گیرد). بعد از برنامه‌ریزی راهبردی در دستگاه‌های اجرایی با مشارکت سازمان برنامه، برنامه‌ریزی‌های عملیاتی صورت بگیرد و انعکاس کامل آن در برنامه و بودجه سال دیده شود.

قسمت بودجه‌ریزی باید از کارشناسان ورزیده و مجبوب حسابداری صنعتی، اقتصاد مالی و بودجه‌ای و کارشناسان بخش‌های عمده اقتصادی در بالاترین سطح تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری و با دیدن دوره‌های آموزشی در داخل و خارج، تجهیز شود تا بتوانیم بودجه‌ریزی سنتی را به بودجه‌ریزی برنامه‌ای و عملیاتی تبدیل کنیم.

راهبرد اصلی حرکت بودجه باید ابتدا در جهت بودجه برنامه‌ای و سپس با آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان‌های اجرایی «بودجه عملیاتی» به معنای علمی و فنی آن تهیه بشود. بدون شک تحقق این هدف‌ها، به نوسازی سیستم‌های برنامه‌ریزی، اجرایی و بودجه‌ای و حسابداری دستگاه‌های اجرایی کشور وابسته است.

در سازمان برنامه مطالعات و پژوهش‌ها باید در جهت بهتر شدن برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها و نظارت و ارزشیابی عملکرد برنامه‌ها باشد.



خاطرات

دکتر مصطفی مهاجرانی

تولد	اراک - ۱۳۱۲
تحصیلات	- دکتری اقتصاد کشاورزی از دانشگاه ایالتی یوتا
تاریخ ورود به سازمان و بازنشستگی	۱۳۷۳-۱۳۴۲
سمت‌های دوران خدمت	<ul style="list-style-type: none">- کارشناس اقتصادی- معاون مدیریت آب- رئیس دفتر عمران ناحیه‌ای- رئیس دفتر روش‌ها و آموزش منطقه‌ای- سرپرست معاونت تولیدی- مشاور رئیس سازمان - معاون بودجه‌ریزی و نظارت

• مختصروی از زندگی شخصی و تحصیلی خود را بیان فرماید:

در سال ۱۳۱۲ در اراک متولد شدم، به اصرار پدرم بعد از دیپلم به آمریکا رفتم. در آمریکا نزد طرفهای تجاری پدرم (در کار فرش) بودم. سپس از نیویورک به ایالت نیوجرسی رفتم و مدرکم را از دانشگاه یوتا گرفتم. تحصیلاتم در بد و ورود فوق لیسانس اقتصاد کشاورزی بود و فارغ‌التحصیل دانشگاه ایالتی یوتا آمریکا هستم، تقریباً اولین نفری بودم که این رشته را خوانده و به ایران آمدم. دلیل آمدنم این بود که رئیس گروه ما در دانشگاه، مشاور دانشکده کشاورزی کرج بود. در هنگام اتمام تحصیلاتم به من گفت یک جلسه برای تجلیل از شما گرفته‌ام بباید و شرکت کنید. وقتی رفتم گفت: من سال‌ها در دانشکده کشاورزی کرج بوده‌ام، در آنجا اقتصاد کشاورزی ندارند و یک وکیل دادگستری به نام دکتر احمد هومن اقتصاد کشاورزی درس می‌دهد و یک حسابدار و یک بانکدار آنجا است. شما باید هر چه سریع‌تر به سمت تهران حرکت کنید. وقتی آمدم به دانشکده کشاورزی کرج رفتم، مرحوم آقای دکتر مهدوی رئیس دانشکده بود. گفت: خیلی خوش آمدید و ما استقبال می‌کنیم، فقط باید توضیحی به شما بدهم؛ ما در اینجا سه نوع دانشجو داریم: مصدقی، سازمان امنیتی و توده‌ای، شما باید جویی صحبت کنید که گرفتاری ایجاد نکند. گفتم آقای دکتر این کار من نیست شما استاد آمار و ریاضیات هستید، می‌توانید؛ ولی من باید شرایط را تجزیه و تحلیل بکنم. به همان دلیل من ۲۵ جلد گزارش‌های تحقیقاتی از طرح سازمان برنامه در دانشگاه تهران انجام دادم و همه را مشخص کردم که این‌ها همه‌اش باطل است؛ شرکت‌های سهامی زراعی، کشت و صنعت‌ها، تعاونی‌های تولید روستاوی. همه را آنجا اثبات کرده‌ام که این‌ها شکست‌خورده‌اند؛ من این‌ها را در حضور خودشان گفته‌ام و آن‌ها چاپ کرده‌اند.

وقتی به ایران آمدم، به وزارت کشاورزی رفتم، گفتند باید در امتحان شرکت کنید. پذیرفته شدم ولی نرفتم، چند بار هم آگهی در روزنامه زدنده که چرا نمی‌آید استخدام شوید. بعد رفتم سازمان برنامه، آقای دکتر بهمن آبادیان معاون برنامه‌ریزی بودند یعنی مدیریت برنامه‌ریزی فقط یک مدیریت بود آن هم دکتر آبادیان. رفتم و سه ساعت با من مصاحبه کردند، بعد از سه ساعت گفتند از فردا سرکار بباید. من تعجب کردم گفت: در آمریکا همه‌اش به ما می‌گفتند که باید پارتی بازی بکنید چطور شما حالا چنین چیزی می‌گویید؟ گفت: نه شما بیا. به هر حال کارهای تحقیقاتی که در آمریکا انجام داده بودم در استخدام بی‌تأثیر نبود. چون

یک سال تمام در آمریکا برای مطالعات روستاوی در مورد مشکلاتی که داشتند در استخدام دانشگاه بودم.

در ایران هم در دوران خدمت کارهای پژوهشی خوبی در زمینه آب انجام دادیم؛ یعنی تمام ایران را از نظر منابع خاک و آب بررسی کردیم که ۹ جلد کتاب قطع پالتویی شد و آن‌ها را به کتابخانه دانشکده محیط‌زیست دادم، البته خودم از مؤسسان آن بودم، فکر می‌کنم که در سازمان برنامه هم داشته باشیم.

• در دوران خدمت چه سمت‌هایی داشتید و چند سال در سازمان خدمت کردید؟

کارشناس اقتصادی بودم و بعد از آن معاون مدیریت آب شدم، بعد رئیس دفتر عمران ناحیه‌ای شدم و سپس رئیس دفتر روش‌ها و آموزش‌های منطقه‌ای شدم و تمام سازمان برنامه و بودجه استان‌ها را ما به وجود آورديم؛ و کار دیگری که خیلی اهمیت داشت و انجام دادیم این بود که استانداران و روسای سازمان برنامه ۶ استان را به ایتالیا فرستادیم تا در سازمان عمران جنوب ایتالیا دوره بیینند، در همان زمانی که من رئیس دفتر روش‌ها و آموزش‌های منطقه‌ای بودم، در سال ۱۳۵۵ مرحوم دکتر مهدی سمیعی رئیس سازمان برنامه بود که رئیس بانک توسعه کشاورزی شد، از من دعوت کردند و گفتند ما برای این مزارع بزرگی که درست

می کنیم مدیر نداریم، باید اینجا، برای ما دانشکده مدیریت درست کنید، رفتیم آنجا با ۱۰ دانشگاه غرب آمریکا قرار داد بستیم و بچه ها را فرستادیم آنجا که دوره ببینند. یک روز هم با مرحوم روحانی و مرحوم سمعی رفتیم اطراف تهران که برای دانشکده جایی پیدا کنیم، اینجا نشد. بعد به ساوه رفتیم. در آنجا وزارت کشاورزی یک مزرعه‌ای خریده بود که از آن استفاده کردیم (مزرعه صالح آباد ساوه) به آنجا رفتیم و زمین را گرفتیم. آب و برق و همه چیز را رو به راه کردیم مهندس مشاور گرفتیم طرح های ساختمانی و همه چیز را آماده کردیم که مصادف شد با انقلاب، هیئت وزیران بعد از انقلاب هم تصویب کرد که ادامه دهیم. کارمان به جایی رسید که همه دانشگاهها و مؤسساتی که نیازمند بودند از ما برای مطالعه و تدریس و تحقیق دعوت کردند از جمله دانشگاه تهران، دانشگاه ملی، دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران.

بعد مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره بانک تعاون کشاورزی شدم. ده روز بعد، نامه حکمی برای مدیرعاملی بانک توسعه کشاورزی آمد. به آقای بنی صدر وزیر دارایی، گفتم: طبق قانون تجارت نمی‌شود که در دو بانک مدیرعامل بود گفت: آقا خودتان بروید یک جوری درستش کنید. ناچار شدیم که این دو بانک را ادغام کنیم برای اینکه نمی‌شد کار دیگری کرد. یک نکته‌ای هم در مورد تعاون برایتان بگویم. تاریخ تمدن ویل دورانت می‌گوید که ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح ما در ایران تعاونی تولید روسایی داشتیم. بعد آقایان در زمان اصلاحات ارضی رفتند اساسنامه تعاونی خیاطان انگلیس را آوردند و آن به هیچ قیمتی به بدنی این‌ها نچسبید و اکنون گرفتاری ما این است که تعاونی‌ها اصلاً خودکار نیستند.

بیش از سی سال خدمت در سال ۱۳۷۳ مشمول بازنیستگی به صورت مشروط شدم. ۵ ماه درخواست من روی میز آقای زنجانی مانده بود، گفتن: اگر قول می‌دهی تا آخر این جلسات ادامه بدهی و کارها را در بیاوری من موافقت می‌کنم. گفتم: بسیار خوب و آنجا ماندم چند کتاب و جزو در مورد قانون برنامه و بودجه و محاسبات با همکاری چند حقوقدان برجسته مثل دکتر دامغانی و دکتر تهرانی خزانه‌دار کل، تهیه کردیم و به دفتر حقوقی سازمان برنامه تحويل دادیم و در انتهای سال ۱۳۷۳ با بازنیستگی من موافقت شد. من آن زمان سرپرست معاونت تولیدی بودم.

• فعالیت‌های خود را در نهادهای بین‌المللی اقتصاد کشاورزی توضیح دهید:

من عضو هیئت مدیره صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی بودم و شاه هم بسیار طرفدار آن بود برای این که درآمدهای نفتی را در آنجا سرمایه‌گذاری کند.

به عنوان عضو انجمن بین‌المللی اقتصاد کشاورزی، همراه ۳۱ نفر دیگر از سراسر جهان به دعوت دولت چین برای ارزیابی کاری که آقای دنگ شیاوبینگ انجام داده بودند، رفتیم و به اتفاق رأی دادیم که معجزه در چین اتفاق افتاده است. چون چین که اعانه بکثیر دنیا بود و هر کس هر چیز مازاد داشت به آن‌ها می‌داد تا از گرسنگی نمیرند یک‌دفعه دنگ شیاوبینگ به کشاورزان گفت که ما تا به حال به شما می‌گفتیم چه تولید بکنید و به چه قیمت به دولت بدھید حالا می‌گوییم تولید آزاد است و به هر قیمتی و به هر کسی که می‌خواهد بدھید. یکباره تولید آن‌ها به ۴۰۰ میلیون تن رسید. ما با ۳۲ نفر از خود چینی‌ها رفتیم و از نزدیک دیدیم و این در کتاب اقتصاد روسایی چین با توجه به تجارت بین‌المللی آمده است که وزارت کشاورزی آن را چاپ کرد.

در سال ۴۱ سازمان برنامه برای بانک کشاورزی گزارشی به منظور احیای قنوات داده بود که اعتبارش را بانک تأمین می‌کرد؛ آن‌ها ۵۲۰۰ قنات را در سراسر مملکت احیا کردند. مدیرعامل بانک کشاورزی که بعد از من آمد به او گفتیم: یک چنین کاری انجام شده و جزو را به او دادم. گفت: اگر خودتان مسئولیت آن را قبول می‌کنید، می‌پذیرم. از وزارت نیرو، وزارت کشاورزی و از

موسسه بین‌المللی قنوات در یزد که یونسکو آن را درست کرده دعوت کردیم و هم زمان از همه جای دنیا آمدند که ببینند این‌ها با این قنات‌ها چه می‌کردند، موافقت شد که در بانک کشاورزی برای این کار ۱۷۰ میلیارد اعتبار بگذارند. در کنفرانسی که پارسال داشتیم گزارش شد که در خراسان رضوی موفق به احیای ۶ قنات شده‌اند. این‌ها که در یزد هستند خیلی تلاش کردند برای قنات‌ها زحمت کشیدند، ولی کار دست وزارت نیرو افتاد و همه‌ی کارها و زحمات را از بین بردن.

• آیا در دانشکده علوم اجتماعی هم همکاری‌هایی داشته‌اید؟

در دانشکده علوم اجتماعی در زمان دکتر صدیقی من مسئول بخش تحقیقات روستایی بودم. ۵۰ نفر محقق داشتم و یادم است یک‌بار مرحوم دکتر صدیقی پیش ما آمدند و من خیلی به ایشان احترام می‌گذاشتیم، گفتند من آمده‌ام که به خودمان تبریک بگوییم چون پرونده شما در شورای روسای دانشکده ادبیات و علوم انسانی مطرح گردید و ایشان به اتفاق آرا شما را دانشیار شناخته‌اند، من خیلی تشکر کردم و آدم خانه چون خانم من استاد دانشگاه تهران هستند به خانم گفتم: آقای دکتر صدیقی چنین چیزی گفته‌اند، تعجب کردند که من وقتی وارد شدم مرا استادیار شناختند و شما وقتی وارد شدی شما را دانشیار شناختند.

• لطفاً به نتایج حاصل از تحقیقات روستایی و کشاورزی اشاره فرمایید؟

یکبار با نماینده سایر دستگاه‌ها برای تحقیقات میدانی به شرکت‌های سهامی زراعی رفتیم. وقتی گزارش را دادیم، آقای ولیان در جلسه ما را به دادرسی ارتشد حواله داد. مرحوم مهدی سمعی جلسه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد آب و کشاورزی کشور تشکیل داد که آقایان روحانی وزیر کشاورزی، ولیان وزیر تعاون و آقای ابتهاج عصبانی شد و محکم دستش را روی میز کویید و گفت: در این ۴۰ میلیارد خرج آب کردیم ولی هیچ نتیجه‌ای نگرفتیم. آقای ابتهاج عصبانی شد و محکم دستش را روی میز کویید و گفت: در این اتفاق و در این ساختمان جلوی روی من می‌گویی که من خیانت کردم که سد ساختم! گفتم: جناب ابتهاج من عرض نکردم که شما خیانت کردید. شما سد را ساختید ولی شبکه‌اش را نساختید و در نتیجه مشکل آب مردم حل نشد. آن‌قدر به ایشان برخورد که به شاه شکایت کرد. بعد هم یک نامه نوشت به آقای فرمانفرمائیان که گزارش ایشان را بدھید بررسی کنند و صحبت آن را بیازمایید؛ پس از آن، مدیریت‌های مختلف را بررسی کردند و ثابت شد که حرف این‌جانب درست بوده است.

اتفاق دیگر این بود که این کشت و صنعت‌ها را در خوزستان به وجود آورده و این کشت و صنعت‌ها مشکل اساسی بود. تقریباً سال‌های ۱۳۵۳ و ۱۳۵۴ بود. آن‌هایی که زمین‌هایشان را گرفته بودند با سلاح رفتند و به اتوبوس‌های کارکنان فرودگاه آنجا تیراندازی کردند. درنتیجه فرمانده ژاندارمری خوزستان به فرمانده ژاندارمری کل نامه نوشتند که من با این کار آقای روحانی نمی‌توانم امنیت اینجا را برقرار کنم. دستور دادند هیئتی برای بررسی به آنجا بروند. حالا خوشبختانه یا بدبخشانه این هیئت سهم بنده شد.

ما وقتی آنجا رفتیم فرمانده ژاندارمری دزفول که یک سروان خوش قد و قامتی بود به قول روضه‌خوان‌ها پنج شش دستمال اشک از ما گرفت که این بدخت و بیچاره‌ها حتی ناشان را هم نمی‌توانند تأمین کنند. ما آنجا نشستیم و تشکیل جلسه دادیم گفتیم که ۵ هکتار از این زمین‌ها را مجدداً به این‌ها بدھیم که آن‌ها افالاً ناشان را از آنجا تأمین کنند.

برگشتمیم تهران مدیرکل وزارت کشاورزی هم در همان هیئت همراه ما بود، به من گفت: آقا تو پدر ما را درآوردی، گفتم: چرا؟ گفت: به من می‌گویند شما رفتید و از مهاجرانی رودست خوردید. چرا با یک چنین چیزی موافقت کردید؟ می‌دانید که همه آن‌ها بعد از انقلاب از بین رفت.

• یعنی دوباره زمین‌ها را به کشاورزان دادند؟

خیر؛ اشکال اساسی همین است. من آن موقع مدیرعامل بانک کشاورزی بودم و همه آن کشت و صنعت‌ها را از بانک کشاورزی گرفتند با وجود اینکه وثیقه بانک بودند. خود وزارت کشاورزی همه را بالا کشید.

داستان جالب دیگری که در آنجا اتفاق افتاد این بود خارجی‌هایی که آمده بودند و کشت و صنعت‌ها را درست کرده بودند. در ذفول گنجشک‌هایی هست که خیلی خاص است حتی در بازار هم خرید و فروش می‌شود. این‌ها می‌آیند و سرخمن خسارت وارد می‌کنند، خارجی‌ها رفته بودند در دانشکده علوم لندن مطالعه کرده بودند که بیایند برای ما شاهین پرورش دهند تا آن‌ها این گنجشک‌ها را بخورند. اینجا به آن‌ها خندي‌ند که مگر ما چند تا شاهین می‌توانیم پرورش دهیم که گنجشک‌ها را بخورند. برگشتند همه کشت و صنعتی‌های خارجی رها کردند و رفتند. بعد از آن، آقای سمیعی جلسه‌ای تشکیل داد تا روش‌شون شود چه کاری باید بکنند.

• از اهمیت و جایگاه سازمان برنامه در ارتباط با سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌ها نکاتی را بیان فرمایید:

خاطره‌ای عرض می‌کنم این هم برای تاریخ سازمان برنامه خیلی جالب است: یکبار تعدادی سرمایه‌گذار آمریکایی آمده بودند و در هتل هیلتون اقامت داشتند. قبل از جلسه با ایشان، من به آقای ابتهاج و آقای نجم‌آبادی وزیر صنایع گفت: بی‌فایده است که سرمایه‌گذاران آمریکایی را می‌آورید اینجا و ما نتیجه‌های از این‌ها نمی‌گیریم. عصبانی شد و به من گفت که من متأسفم که همکاران سازمان برنامه‌ای ما یک وجب جلوی‌شان را نمی‌بینند. بعد که آدمد سازمان برنامه آقای سمیعی گفت شما باید به این جلسه بروید. وقتی برای شرکت در جلسه رفتم، معاون ایشان که بعداً رئیس‌کل بانک مرکزی شد - آقای حسنعلی مهران - مرا جزو مستمع آزاد گذاشت. آقای سمیعی آمدند و این جریان را دیدند، بسیار ناراحت شدند و به آقای مهران گفتند ما بهترین کارشناس‌های مان را برایتان می‌فرستیم و شما آن‌ها را جزو مستمع آزاد گذاشته‌اید؟ به من گفت: لازم نیست در جلسه شرکت کنید به سازمان برنامه برگردید. اصلاً سازمان برنامه برجستگی خاص خود را نسبت به سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی داشت؛ از نظر افراد تحصیل کرده، از نظر تخصص‌های بالا حرف اول را می‌زدند.

حتی بنده یادم است که در سال ۱۳۵۱ زیر چادرهای تخت جمشید برای ارائه گزارش برنامه پنجم پیش شاه رفته بودیم. در آن زمان رئیس سازمان آقای فرمانفرمائیان بود و همه ما هم شرکت کرده بودیم و جلسات طولانی داشتیم. شاه می‌گفت: که من کاغذ و قلم اینجا ندارم، حرفتان را قطع می‌کنم و شما توضیح دهید. ارائه برنامه که تمام شد آقای هویدا به شاه گفت: که قربان وزرا و معاونان وزرا هم اینجا آمده‌اند؛ اگر اجازه می‌فرمایید فقط سازمان برنامه‌ای‌ها حرف نزنند، آن‌ها هم حرف بزنند. شاه گفت من حرفی ندارم فقط اگر مزخرف نمی‌گویند بفرمایید؛ همین سبب شد که به هویدا برخورد و دو سه روز بعد خداداد فرمانفرمائیان را از ریاست سازمان عزل کرد؛ یعنی سازمان برنامه برجستگی خودش را در همه موارد نشان داده بود.

نکته‌ای را اشاره کنم، آقای سمیعی جز تندروهای آن زمان بودند و آقای ابتهاج سال‌های ۴۳-۴۴ مهدی سمیعی را به زاهدان تبعید کرده بود یعنی توده‌ای از کار درآمده یا یک چنین چیزی. ولی بعدها خودشان رئیس سازمان برنامه شدند.

• در آن زمان نگاه آقای اصفیا به بخش آب و کشاورزی چگونه بود؟ خاطره‌ای از او دارید؟

بله ایشان متخصص زمین‌شناسی بودند. آقای مهندس اصفیا یک روش خیلی جالبی داشت: همه وزرا و نخست‌وزیر می‌آمدند با او

صحبت می‌کردند؛ دست آخر می‌گفت: که نظر کارشناسی چیست؟ آن را ملاک عمل قرار می‌داد. عملکرد ایشان باعث شد که سطح نظام کارشناسی در سازمان برنامه بالا برد.

در مورد اصفیا اتفاق بدی افتاد. متأسفانه آقای اصفیا بعد از انقلاب تا ۴ سال زندان بود و بعد که آقای خاتمی رئیس جمهور شدند نامه‌ای به ایشان نوشتند و ضمن تبریک گفتند که من چه خدماتی کردم، من استاد دانشگاه بودم، آقای ابتهاج مرا به عنوان معاون سازمان برنامه آوردند و بعد از انقلاب مرا متهم کردند و حالا رفتهام در خانه پدر زنم آنجا زندگی می‌کنم و خانه مرا گرفته‌اند و تمام کتابخانه و اسناد و مدارکم را گرفته‌اند و چیزی در اختیارم نیست، به چه جرمی این را به سر من آورده‌اند؟ ۴ سال هم که زندان کشیده‌ام.

• در سال ۱۳۴۲ تا ۱۳۴۶ افراد مؤثر سازمان چه کسانی بودند؟

بیشتر آقای آبادیان بودند. دکتر بهمن آبادیان تحصیل کرده هند بود و زرتشتی بود و بسیار به برنامه‌ریزی علاقه داشتند؛ ایشان از بعضی مسائل ناراحت شد و بالاخره از سازمان رفت و مدیر بانک جهانی شد و در دوره مدیریتش به چندین کشور رفت و برای آن‌ها برنامه تهیه کردند و به خاطر ایشان هم بانک جهانی در ایران دفتری تأسیس کرد و ما با این دفتر کار می‌کردیم و خاطره دیگر اینکه در سال‌های ۱۳۵۲ و ۱۳۵۳ بانک جهانی آمد و برای برنامه پنجم به اتفاق ما به همه استان‌ها رفتیم و ۵ جلد گزارش تهیه کردیم و زمانی که این گزارش‌ها تهیه شد؛ خداداد فرمانفرمایان آن‌ها را نزد شاه برد که در آن‌ها هم با شرکت‌های سهامی مخالفت کرده بودند، هم با کشت و صنعت‌ها و به شاه هم گزارش داده بودند. شاه هم تمام گزارش‌ها را پرت کرده بود و گفته بود که: من چنین گزارش‌هایی را نمی‌خواهم. چون همه ابتکارات خودش و ولیان و روحانی با آن گزارش‌ها زیرسوال رفته بود. این است که سازمان برنامه واقعاً با تمام وزارت‌خانه‌ها درگیری داشت و هیچ کسی از سازمان برنامه راضی نبود. به همین دلیل بود که وقتی ما از وزارت‌خانه‌ها استعلام کردیم راجع به قانون برنامه و بودجه یک عددی از نظرات مخالف دادند، که ما قبول نکردیم و یک عدد هم نظرات اصلاحی دادند که ما قبول کردیم؛ اما قانون برنامه و بودجه نمی‌دانم که در چه وضعی است؟ اکنون نیز اگر همان باشد، بهترین قانونی است که تهیه شده و همه چیز نکته به نکته از اقتصاد در آن مملکت مشخص شده است که باید چه بشود.

• به نظر تان چه چیزهایی از قانون برنامه و بودجه باید بنا بر نیاز امروز مملکت عوض شود؟

خیر نباید عوض شود. این قانون در دوره اقتدار سازمان برنامه تهیه شده است. در زمان آقای زنجانی، بعد از انقلاب، قانون سال ۵۲ را مجدداً بررسی کردیم و نظر دادیم و مقداری اصلاح کردیم و مورد عمل بود. مقداری دستگاه‌ها به قانون معتبر بودند؛ یعنی هر چه ما انجام می‌دهیم، باید با اجازه سازمان برنامه باشد و ناراضی بودند که ما تعدادی از آن‌ها را رد کردیم و به آن‌ها اعلام کردیم و بعضی‌ها را هم قبول کردیم.

• درباره دفاتر استانی و دوره همکاری تان با آقای نمازی توضیح دهید؟

من بعد از منابع آب با آقای نمازی همکاری می‌کردم، وقتی که ایشان معاون امور استان‌ها شدند من را رئیس دفتر عمران ناحیه‌ای کردند. بعد رئیس دفتر روش‌ها و آموزش منطقه‌ای شدم تا سال ۱۳۵۵ آنجا بودم سپس آقای سمعیعی از من خواست به بانک توسعه بروم و دانشکده مدیریت را درست کنم در سال ۱۳۵۷-۱۳۵۸ دوباره به سازمان رجعت کردم. ما خیلی برای استان‌ها زحمت کشیدیم و تمام ساختمان‌هایی که ساخته بودند... و اصلًاً یک استقلالی به استان‌ها دادیم.

این دوره مربوط به زمان آقای مجیدی بود. معاونت امور استان‌ها به وجود آمد که ما به همه استان‌ها رفتیم و برنامه برایشان تهیه کردیم. برای دو استان به کمک بانک جهانی برنامه استانی تهیه کردیم یکی مربوط به کرمانشاه است که مقدمه آن را من نوشتندم همراه با رئیس هیئت بانک جهانی و دیگری مربوط به زنجان و بعد ایجاد دفتر برنامه و بودجه استان‌ها بود. دفاتر استانی آن قدر به کارشناس مسلط بودند که استاندارها گله داشتند که دفترهای استانی گوش به حرف آن‌ها نمی‌دهند و برنامه را اجرا می‌کنند. ولی بعد از انقلاب آمدند و این دفترها را به استانداری‌ها دادند.

آقای نمازی به سازمان ملل رفتند. آقای آبادیان مأموریتی به من دادند که به بانکوک بروم تا آنجا همه کشورها را بررسی کنیم و یک کتابی هم در آوردم به من گفتند: که تو به آنجا می‌روی سعی کن تا آقای نمازی را تشویق کنی که برگردد و ایشان برگشتند و مدیر پهداشت شدند.

حروف بندۀ این است که اشکال اساسی مملکت‌مان این است که رابطه دولت و ملت مشخص نیست و در قانون اساسی مشروطیت اصل ۹۱ و ۹۲ و ۹۳ مشخص کرده که انجمن‌های استان‌ها و شهرستان‌ها، تمام بودجه‌ها را آن‌ها باید تصویب کنند، همه چیزها را آن‌ها انجام دهنند و... این موضوع ۹۰ سال بلا اقدام ماند در زمان پهلوی در همان آخرها دو سه تا چیز ساختگی درست کردند. بعد از آن در جمهوری اسلامی هم ۲۰ سال بلا اقدام ماند و بعد از آن این شوراهای شهر را تشکیل دادند. اگر رابطه دولت و ملت مشخص بود ما الان نهادهای مختلف مردمی داشتیم که خودشان مستقل‌خودشان را اداره می‌کردند ولی این کار انجام نشده است. مثلاً الان تعاونی‌های روستایی ما تماماً دولتی است که مدیرعامل و هیئت مدیره‌شان را دولت تعیین می‌کند. خیلی جالب است که خدمتمن بگویم که آقای نهرو که مشهور و از بنیانگذاران تعاون در دنیا بود گفت: در روسیه همه هیئت‌مدیره‌ها را دولت تعیین می‌کند و این نمی‌شود که مردم سرنوشت‌شان به این صورت باشد.

• کارهای مربوط به عمران ناحیه‌ای را توضیح دهید؟

من مدیر دفتر عمران ناحیه‌ای بودم. ما سازمان‌های استانی برنامه و بودجه را به وجود آوردم در گرگان و کرمانشاه و کهگیلویه و بویراحمد و ... این‌ها سازمان‌های توسعه‌ای بودند. من آن موقع در دانشگاه هم بودم. وقتی رئیس سازمان برنامه و بودجه کهگیلویه درخواست کرد که ما از موسسه تحقیقات اجتماعی برویم و بررسی کنیم، رفتیم و بررسی کردیم. تیمساری آنجا استاندار بود که خیلی حرف سازمان را قبول نمی‌کرد و نظامی بود. بعد ایشان رفت استاندار کردستان شد و دوباره من با آقای نمازی برای بررسی به سازمان برنامه کردستان رفتیم، ایشان به شوخی گفتند: من از دست شما باید به کجا پناه ببرم؟ باید به کویت پناهند شوم؟ هر جا که من می‌روم شما می‌آید.

البته ما در آن زمان یک سری سازمان‌های عمران ناحیه‌ای داشتیم؛ مثل عمران قزوین که در مورد عمران قزوین با آقای نوزایی و معین‌فر و چند نفر از کارشناسان دیگر یک گزارش خیلی خوب تهیه کردیم و سبب شدیم که اسرائیلی‌ها را به کلی بیرون کنند و تمام کارهای خلافشان را گزارش کردیم؛ مثلاً زدن چاه به جای قنات، گزارش ما هست نمی‌دانم که شما دیده‌اید یا خیر؟! هم برای آنجا تهیه کردیم و هم برای جیرفت و آمریکایی‌ها را از جیرفت بیرون کردیم. فقط این دو جا برای توسعه کشاورزی نیروی خارجی آورده بودند.

ماجرای قزوین و جیرفت مربوط به دوره آبادیان است. آقای سمیعی به آقای آبادیان گفته بود که: این‌ها کارشناس تو هستند؛ ولی من حق دارم که با آن‌ها تماس بگیرم یک دفعه مرا خواست و گفت: از این گزارش دشت قزوین چند تا در آورده‌اید؟ گفتم در

چاپخانه و در اتاق من هم هست. من فقط یکی دو تا به اشخاص داده‌ام. گفت: چطور می‌شود که آقای روحانی از پشت تلفن از روی این گزارش برای من می‌خواند؟ بعد متوجه شدیم که منشی آقای روحانی، آقای حکیمی، این‌ها را کپی گرفته و به آقای روحانی داده است.

• قبل از انقلاب ارتباط دفترها با استانداران چگونه بود؟

خیلی خوب بود؛ همه کارها روی اصول انجام می‌شد. قبل از انقلاب برنامه‌هایی بود که خود سازمان برنامه تهیه می‌کرد. نظرات مردم را می‌گرفت و برنامه تهیه می‌کرد، تصمیم‌گیران مردم بودند. انجمن‌های شهری مؤثر بودند. بخصوص در مصوبه شورای اقتصاد در مورد تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ها در استان‌ها که همه‌شان دخیل باشند و به اتفاق آن‌ها انجام شود. اولین برنامه‌ای که برای اولین بار تهیه کردیم بعد از انقلاب ۵۰۰۰ نفر مشارکت داشتند. ولی بعد از انقلاب شورای اقتصاد دوره وزیر کشوری آقای مهدوی کنی بود، این طرح تصویب شد که در استان‌ها انجام بدنهند و بعد از آن دست استانداران افتاد و رها شد. ما یک طرحی را انجام می‌دادیم به نام عدم تمرکز بودجه‌ای. قسمتی از آن را که ما انجام می‌دادیم همه بچه‌های استان‌ها عضو آن بودند. در کتاب عدم تمرکز بودجه‌ای، ما ۵ سال قبل از انقلاب و ۱۰ سال بعد از انقلاب را بررسی کردیم متوجه شدیم که در استان‌ها به خاطر انتقال دفترهای سازمان برنامه به استانداری‌ها ۲۶۰۰۰ پروژه ناتمام داشتیم که کلنگ آن را استاندارها زده بودند و رها شده بود.

• شما سال ۵۵ به بانک توسعه کشاورزی رفتید، چه سالی از بانک به سازمان بازگشتدی؟

بعد از انقلاب بود و زمان آقای خیر یک حکم برایم صادر کرد که معاون بودجه‌ریزی و نظارت باشم. بعد آقای خیر سازمان برنامه را تعطیل کرد. حالا در خاطراتش در مجله تجارت فردا گفت: که یک عده از فراماسون‌ها سازمان برنامه را اداره می‌کردند، من آن‌ها را مخصوص کردم. چون فردای روزی که به من حکم داده بودند من آمدم به سازمان دیدم در سازمان برنامه بسته است و ما را راه نمی‌دهند، برگشتم خانه ساعت ۴ بعد از ظهر دیدم ایشان تلفن کرد که شما چرا امروز سرکار نیامدی؟ گفتم برای اینکه شما در را بسته بودید گفت: نه فردا شما بیا اول وقت من جلوی در می‌ایستم که شما را ببرم. خلاصه همه چیز را به هم ریخت.

تا زمانی که آقای بانکی آمد. آقای بانکی ابتدا جزو مخالفان سرسخت سازمان برنامه بود. در دفتر نخست وزیر کار می‌کرد در حالی که خودش می‌گفت: که کارآموزی خود را به عنوان فارغ‌التحصیل دانشکده فنی در ساختمان سازمان برنامه انجام داده است. ولی ایشان از آن‌هایی است که من با او راجع به قانون برنامه و بودجه تلفنی تماس گرفتم گفت بهترین قانون است و اصلاً دست به آن نزنید. آقای بانکی می‌خواستند که من مدیریت جایی را قبول کنم ولی گفتم: خیر همین مشاور رئیس سازمان خواهم بود. در زمان آقای زنجانی هم همین سمت را داشتم و سپس به معاونت امور تولیدی آمدم. در زمان آقای کلاهدوز که از همکلاسی‌های آقای بانکی بودند، آنجا سرپرست بودم که تا آخر خدمتم ادامه داشت. در زمان آقای زنجانی کار بررسی قانون برنامه و بودجه و قانون محاسبات عمومی را داشتیم که کار آخرمان بود.

• در بین روسای سازمان برنامه کدام یک از آن‌ها را وارد به امور برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و هدایت برنامه می‌دانید؟

آقای آبادیان را که از دست دادیم دیگر کسی که وارد به امور برنامه و بودجه باشد زیاد نداشتیم. اکثراً ناچار بودند با دولت سازش کنند و دولت هم یعنی ضد سازمان برنامه.

• از آقای مژلومیان خیلی تعریف می‌کنند؟

بله، ایشان در مدیریت برنامه‌ریزی همکار ما بود، بعد معاون شدند. در زمان معاونت‌شان هم در مجله تجارت فردا نوشته بود که سازمان برنامه و بودجه انقلاب را پیش‌بینی کرده بود.

• آقای مژلومیان در چه سالی و از چه زمانی معاون برنامه‌ریزی سازمان شدند؟

فکر می‌کنم که بعد از آقای آبادیان تا قبل از انقلاب ایشان بودند و ۳-۲ سال است که فوت کردند.

• از میان روسای سازمان کدامیک به کارهای سازمان وارد بودند؟

آقای خداداد فرمانفرما ایان اقتصاددان بود و در این زمینه خیلی برجسته بود. آقای مجیدی بیشتر سیاسی بود. دکتری حقوق داشت و پدرش هم وکیل دادگستری بود؛ ولی در آن کتابی که شما برای من فرستاده بودید از خاطراتش گفته بود که همه این کارهای شاه را آمریکایی‌ها دستور می‌دادند و البته حرف نادرستی نمی‌زنند.

• در معاونت تولیدی چه کسانی اثرگذارتر بودند؟

آقای شافعی خیلی علاقه‌مند بود، روزی به من گفت: فلانی برویم سد لار را بینیم این‌ها چه کار می‌کنند. وقتی با هم رفتیم دیدیم که دارند مواد رنگی می‌ریزند در سد که بینند سوراخش کجاست که سوراخش را بگیرند و بعد آب بینندند. بعد من در سوابق خودمان در منابع آب گشتم و پیدا کردم که مرحوم دکتر یدالله سحابی که استاد زمین‌شناسی دانشگاه تهران بود قبلًا به سازمان برنامه نوشته بود که اینجا زلزله‌خیز است و مواطن باشید که اینجا کاری انجام ندهید؛ بنابر این هر چه که انجام می‌دهند به دلیل زلزله‌خیزی آب جمع نمی‌شود و هزینه هنگفتی به گردن ما ماند. رفتیم تا پایین سد پایه‌های سد را هم با مهندس شافعی دیدیم.

آقای شافعی قبلًا در بخش خصوصی کار می‌کردند و بسیار وارد بودند. من همیشه رعایت همه اصول را می‌کردم و این را توفیق الهی می‌دانستم، با توجه به تجربه کاری جاهای مختلف دعوت می‌شدم، مشاور مجمع تشخیص مصلحت نظام هم بودم. در مرکز پژوهش‌های مجلس مشاور بودم و در زمان آقای احمدی‌نژاد مرکز پژوهش‌ها از من دعوت کرد تا قانون تعامل را بررسی کنم که بررسی کردم و دیدم به درد نمی‌خورد. آقای احمدی‌نژاد گفت: من این لایحه را داده‌ام و شما تا ۱۰٪ می‌توانید تغییر بدهید بیشتر از آن لایحه را پس می‌گیریم. نه تنها لایحه را پس گرفت بلکه وزارت تعامل را هم منحل کرد.

• از برنامه‌های سوم و چهارم توسعه چه خاطراتی دارید؟

اشکال ما در برنامه سوم این بود که ابتهاج آمریکایی‌ها را آورده بود و کارهایی را که آن‌ها تهیه کرده بودند مصادف بود با زمانی که شاه می‌خواست تقسیم اراضی کند و در برنامه دیده نشده بود و این تقسیم اراضی همه برنامه‌های ما را به هم ریخت. اصلاً برنامه سوم در حوزه کشاورزی به آن شکل اجرا نشد و همان‌طور ماند. این‌ها نظام بزرگ مالکی را به هم زدند و این نظام همه کار را انجام می‌داد؛ یعنی به این صورت که می‌آمد تأمین اعتبار می‌کرد و محصولات آن‌ها را می‌فروخت و زمانی که دست دولت افتاد، دولت نتوانست این کار را انجام بدهد؛ بنابراین هیچ‌کدام از تعاوی‌های ما موفقیت‌آمیز نبوده و با شکست مواجه شد و این کارها برنامه را به هم زد، در برنامه چهارم دوباره این‌ها را جمع و جور کردیم. دیگر به خارجی‌ها اجازه ندادیم بیایند و خودمان آن را تهیه کردیم.

• در برنامه سوم چه اتفاقی در حوزه کشاورزی رخ داد؟

با توجه به نیت شاه در دهه ۴۳ کاری در حوزه کشاورزی انجام شد که به کلی شیرازه را از هم پاشید. ۱- اصلاح اراضی ۲- ملی کردن آبها ۳- ملی کردن جنگل‌ها و مراتع، که حتی خود نظام شاهنشاهی را هم پاشید و هیچ کاری نشد انجام بدهیم.

• به نظر شما همان نظام ارباب‌رعیتی بهتر بود؟

بله چون خود مالکان همه کارهای زارعان را انجام می‌دادند. هر مشکلی داشتند حل می‌کردند، ولی وقتی به دست دولت افتاد، نتوانست این کار را انجام بدهد. این بود که همه چیز از هم پاشید.

• در برنامه چهارم خیلی‌ها آمدند و رفتند، مجیدی سال اول، مهدی سمیعی دو سال بعد، خداداد فرمانفرماییان سال بعدش و آخرش هم دوباره مجیدی. چرا این قدر تغییر و تحولات در سازمان اتفاق افتاد؟

تغییر و تحولاتی که در زمان آقای مجیدی اتفاق افتاد همین معاونت استانی کردن بود و همه روسایی که عوض می‌شدند بیشتر با شاه مشکل داشتند، یعنی هر چهارشنبه رئیس سازمان برنامه باید پیش شاه می‌رفت و به شاه گزارش می‌داد و خیلی از چیزها بود که شاه زیر بار نمی‌رفت که انجام دهد و با بالا بردن درآمد نفت تورم را به حد اعلی رساند. ما جمعاً تا زمان برنامه پنجم نزدیک به ۱۴۰۰ میلیارد دلار درآمد نفتی داشتیم؛ یعنی در زمان رضاشاه ما یک میلیون پوند درآمد نفتی داشتیم و همه‌اش روی پای خودمان بودیم.

• شما در برنامه چهارم قبل از انقلاب چه تأثیری گذاشتید؟

من کار فوق العاده‌ای انجام ندادم همان کارهای روزمره را انجام می‌دادیم؛ ولی همه کارهایی که ما انجام می‌دادیم مورد موافقت دولت نبود. ما هم مخالف بودیم؛ مانند کارهای قزوین، جیرفت مثلاً در جیرفت روزی یک چاه حفر می‌کردند بدون آنکه برق آن را تأمین بکنند.

• در برنامه پنجم که آقای مجیدی، یگانه، دکتر آگاه بودند آن موقع چه اتفاقاتی افتاد؟

اتفاق خاصی نیفتاد و آن‌ها هم هر کدام مدت کوتاهی بودند؛ حتی آقای مرتضی صالحی هم رئیس سازمان شدند.

• خاطره مشخصی از برنامه پنجم به ذهنتان نمی‌رسد؟

بله همین برنامه آب را ما تهیه کردیم و یک گزارش ۹ جلدی برای آب در همان برنامه پنجم تهیه کردیم.

• در برنامه ششم سازمان بودید؟

برنامه ششم اشکالاتی پیدا کرد. در زمان آقای مژلومیان، با دستورها و فرمان‌هایی که شاه صادر کرده بود که با موجودی ما مطابقت نداشت و در نتیجه بلا اقدام ماند؛ برای اینکه اعتباری برای آن نداشتیم.

• در برنامه‌های بعد از انقلاب که شما بیشتر در معاونت تولیدی کار می‌کردید آیا برنامه جامع و کامل و عملکرد آن هم خوب بود؟

ما در برنامه‌های بعد از انقلاب مشکلاتی با دستگاه‌های اجرایی داشتیم. چون اکثر وزرایی که می‌گذاشتند این کاره نبودند و

درنتیجه ما مانوری نمی‌توانستیم بدھیم؛ رئیس جمهورها هم خیلی اشراف به سازمان نداشتند و حتی دکتر بانکی هم مخالف سازمان بودند؛ ولی بعدها بسیار موافق سازمان شدند.

• خیلی ممنون اگر حرفی یا سخنی باقی‌مانده بفرمایید:

در تدوین دانشنامه اقتصاد، با عنوان اقتصاد روستایی در دانشگاه تهران مشارکت دارم. یک فرهنگ اقتصاد کشاورزی انگلیسی به فارسی هم نوشتیم. نظام بهره‌برداری، نهاد و تشکل‌های نهاد کشاورزی روستایی و اقتصاد روستایی را برای چاپ در دانشنامه تیتر کردم.



خاطرات

مهندس رضا (فرشید) فرمند

تولد	تحصیلات
۱۳۱۹ - اهواز	- کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک از دانشگاه تکنولوژی نیویورک آمریکا
۱۳۶۲-۱۳۴۶	تاریخ ورود به سازمان و بازنیستگی
- مدیر امور زیربنایی و تولیدی - مدیرکل امور انرژی	سمت‌های دوران خدمت

• لطفاً خودتان را به صورت اجمالی معرفی فرمایید:

متولد اهواز هستم. تحصیلات ابتدایی و دبیرستان خود را تا سال ۱۳۳۸ در خوزستان گذراندم. در دانشگاه تهران کمتر از دو سال مشغول به تحصیل بودم، اما پیش از پایان دوره، به آمریکا رفتم. در دانشگاه تکنولوژی نیویورک رشته مهندسی مکانیک را به پایان بردم در دوران تحصیل و پس از آن مدتی در آمریکا کار کردم. در سال ۱۳۴۶ به ایران باز گشتم. در مجموع دو دوره و حدود ۱۲ سال در سازمان برنامه و بودجه در سطوح کارشناسی و مدیریت کار کرده‌ام و در اواخر سال ۱۳۶۲ از سازمان برنامه و بودجه استعفا دادم و با تشکیل یک شرکت مهندسی مشاور همراه با چند نفر از همکاران مستعفی از سازمان در فعالیت‌های مطالعاتی و برنامه‌ریزی مختلف فعالیت نمودم تا این که در سال ۱۳۷۲ به موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وزارت نفت پیوستم و تا سال ۱۳۸۱ در موسسه مزبور به عنوان کارشناس ارشد و مدیر چندین مطالعه ناظر بر صرفه‌جویی انرژی فعالیت کردم و می‌توانم ادعا کنم سهم عمده‌ای در شناساندن مشکل مصرف بی‌رویه انرژی و ضرورت صرفه‌جویی انرژی ایفا نموده‌ام. در این دوره ضمن همکاری در اجرای پروژه‌های مطالعاتی، مدرس دهها دوره تربیت مدیر انرژی بودم و در کمیته‌های علمی برگزاری همایش‌های انرژی متعدد حضور داشتم و در بسیاری از این همایش‌ها در داخل و خارج از کشور به عنوان سخنران شرکت نموده‌ام.

از سال ۱۳۸۲ تاکنون ضمن فعالیت در شماری از مطالعات انرژی در دو شرکت مهندسی وابسته به سازمان گسترش نیز فعال بوده‌ام و در شناساندن اهمیت صنعتی سازی ساختمان در صرفه‌جویی مصرف انرژی مقاومت در برابر زمین‌لرزه فعالیت داشته‌ام.

• چه سالی به سازمان برنامه وارد شدید، در چه سمت‌هایی و چه فعالیت‌هایی کردید؟

سال‌های نخست ورود من به سازمان برنامه، دهه ۱۳۴۰-۱۳۵۰، بسیاری از تحصیل کردگان خارج از کشور به وطن بازگشتند و من نیز چنین کردم. در سال ۱۳۴۶ در مدیریت نیرو و سوت سازمان برنامه، یا مدیریت انرژی کنونی، به کار مشغول شدم. پس از سه سال، به عنوان کارشناس برای تهیه اولین طرح جامع انرژی کشور که با همکاری موسسه تحقیقاتی استنفورد آمریکا تهیه می‌شد، به آمریکا رفتم. پس از پایان مأموریت و اتمام تهیه طرح جامع انرژی، بار دیگر برای مدتی در آمریکا ماندی شدم و در همان موسسه تحقیقاتی استنفورد مشغول به کار شدم، لیکن همواره علاقه‌مند بازگشت به وطن بودم. در تهیه طرح جامع انرژی رأساً تهیه مدل و محاسبات نحوه توزیع فرآورده‌های نفتی از پالایشگاه‌ها به مناطق مختلف کشور را به عهده داشتم.

بعد از بازگشت به ایران مجدداً در سال‌های ۱۳۵۰-۱۳۵۱ از طریق سازمان برنامه در تهیه اولین طرح توسعه منطقه‌ای ایران، با شرکت مشاورین بتل Batlle مشارکت داشتم. در سال ۱۳۵۱ به استخدام شرکت مشاورین لوئیس بزرگ که در آمریکا مستقر بود در آمد و در طرح‌های توسعه برای این شرکت در آمریکا و آفریقا و دریای کارائیب و پرتغال کار کردم. اغلب طرح‌ها و پروژه‌های خارج از آمریکا با مشارکت بانک جهانی انجام می‌شد.

در سال ۱۳۵۴، به دعوت الکس مژلومیان که در آن زمان معاون برنامه‌ریزی سازمان برنامه بود، بار دیگر به سازمان برنامه باز گشتم. در آن زمان، مدیریت تازه تأسیس شده امور زیربنایی و تولیدی به من سپرده شد و من به تنهایی، با یک منشی و یک کارشناس، این دفتر را ساختم. این مدیریت مسئول برنامه‌ریزی در تمامی زمینه‌های زیربنایی: مسکن و شهرسازی و ساختمان، حمل و نقل، راه و راه‌آهن، بنادر، فرودگاه‌ها و مخابرات؛ رادیو و تلویزیون و در عین حال زمینه‌های تولیدی؛ صنعت و معدن، بانکداری بود. در واقع پس از انقلاب، این امور به معاونت ویژه‌ای در سازمان برنامه و بودجه تبدیل شد. در زمان مدیریت من،

امور زیربنایی و تولیدی، با حدود ۶۰ نفر کارشناس برجسته و متخصص اداره می‌شد. این مسئولیت را تا اوایل سال ۱۳۵۸ عهده‌دار بودم. پس از آن مسئولیت مدیریت انرژی را تا سال ۱۳۶۱ بر عهده گرفتم. در حقیقت بار دیگر، به موضوع مورد علاقه‌ام که با سوابق من مطابقت بیشتری داشت، بازگشتم. در مدیریت انرژی همکاران بسیار توانمندی داشتم و وظایف عمده این مدیریت شامل: همکاری در برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در نفت، گاز و برق، نظارت بر پیشرفت پروژه و تخصیص اعتبارات بود.

بار دیگر باز می‌گردم به اولین ورودم به سازمان برنامه.

مدیریت نیرو و سوخت، بر عهده آقای دکتر مظفر عامری و رئیس مستقیم ایشان آقای اسکوئی بود. سازمان برنامه هم وظیفه برنامه‌ریزی و هم نظارت و گاه حتی اجرا را در برنامه سوم و بخشی از برنامه چهارم بر عهده داشت. آقای مهندس اصفیا رئیس سازمان برنامه بود. در آن موقع سازمان برنامه علاوه بر اقتصاددانان و کارشناسان علوم اجتماعی، تعداد بسیاری از مهندسان را نیز در استخدام داشت.

هم به دلیل مسئولیت‌های نظارتی و هم به دلیل کارهای اجرایی، تعداد مهندسان در سازمان برنامه بسیار بود. از این رو من نیز استخدام شدم. با توجه به سوابق کاری من در آمریکا و آشنایی با روش‌های علمی ارزیابی پروژه، کمک کرد که من در این راه گام‌های نخست ارزیابی پروژه‌ها را در سازمان برنامه از طریق اعمال روش‌های دقیق‌تر، مثلاً از طریق روش‌های ارزیابی هزینه/ منفعت Cast/Benefit Analysis بدرآم و این روش‌ها را معرفی و مرسوم کنم و در این ارتباط گزارشی برای استفاده همکارانم تهیه کردم. تا آنجا که به خاطر دارم با استفاده از این روش‌ها و همکاری همکاران، چند پروژه بزرگ مانند: سد اول کارون، نیروگاه زرگان، چند خط انتقال فشار قوی در مسیرهای مختلف و توسعه پالایشگاه تهران را بررسی نمودم. در مورد برنامه‌ریزی برای برق‌رسانی به روستاها نیز فعال بودیم و در تهیه بخش انرژی برنامه پنجم اقتصادی کشور هم مشارکت داشتم.

• سازمان برنامه در نظام توسعه‌ای کشور از چه جایگاه و اهمیتی برخوردار بوده است؟

در دوره‌های مختلف، سازمان برنامه مسئولیت‌های کم و بیش متفاوتی را عهده‌دار بوده است؛ لکن از زمان پیوستن من تا سال ۱۳۶۲ سازمان برنامه جایگاه برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌ها و تهیه بودجه کل کشور و تخصیص بودجه‌های جاری و عمرانی را در دولت دارا بود و این جایگاه را به خوبی و از طریق نظارت و تخصیص حفظ کرده بود و به همین دلیل بسیار قدرتمند بود. حتی تا پایان برنامه چهارم ذی‌حسابی‌هایی که در وزارت‌خانه‌ها مشغول به کار بودند کارمند سازمان برنامه بودند و در نتیجه علاوه بر اینکه سازمان برنامه از اهرم تخصیص که بسیار هم اهرم قدرتمندی بود برای هدایت برنامه‌ها بهره می‌گرفت، در نظارت بر هزینه‌های عمرانی نیز قدرتمندانه و به‌طور مستقیم عمل می‌کرد.

به این دلایل سازمان برنامه و مدیرانش همواره تحت فشار و ایراد سایر وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌ها قرار می‌گرفتند. در برنامه پنجم، عبارت بودجه نیز به عنوان سازمان برنامه اضافه شد و عنوان رسمی سازمان به سازمان برنامه و بودجه تبدیل شد. سازمان که عملاً همواره بودجه‌های عمرانی برنامه‌ها را تعیین و نظارت می‌کرد، صراحتاً وظیفه بودجه‌ریزی جاری دستگاه‌ها را نیز بر عهده گرفت. با این حال در این دوره ذی‌حسابیان وزارت‌خانه‌ها که کارمند سازمان برنامه بودند به وزارت دارایی منتقل شدند. در همه این زمان‌ها سازمان برنامه جایگاه قدرتمند خود را حفظ کرد. برنامه چهارم قبل از انقلاب، موفق‌ترین برنامه از جهت دستیابی به شاخص‌های هدف شد و اقتصاد کشور پایدار و رو به رشد بود، اما افزایش قیمت نفت در اویل دهه ۱۳۵۰، تعادل‌ها را به هم ریخت. یکی از دلایل این عدم تعادل، دستپاچگی برای هزینه کردن در آمدهای نفتی، بدون آمادگی لازم برای برنامه‌ریزی درست و

نیز بدون نظارت کافی بر عملکردها بود. در این دوره برخی از مسئولان در سازمان برنامه و بودجه، همواره آسیب‌ها و مخاطرات هزینه کردن بدون برنامه را گوشزد می‌کردند.

نتیجه آن شد که به رغم انعام هزینه‌های کلان در پروژه‌های مختلف تنها بخشی از این پروژه‌ها به موقع به تولید می‌رسیدند و بسیاری هم با کمبود مالی و تنگناهای زیربنایی و هم کسری عوامل تولید نظری سیمان و حتی کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر ایرانی مواجه بودند. به همین دلیل تهیه برنامه ششم با کمبود شدید منابع مالی و فیزیکی مواجه شد و به رغم کوشش‌های فراوان این برنامه که قرار بود از سال ۱۳۵۶ آغاز شود، هرگز به اجرا در نیامد.

• ویژگی‌های مهم سازمان را که باعث توفیقات آن شده بود در چه مواردی می‌دانید؟

رعایت سلسله مراتب در سازمان بسیار قوی بود. بعضاً با پارتی می‌توانستی وارد سازمان شوی، ولی نمی‌توانستی بعد از آن سلسله مراتب پیشرفت را رعایت نکنی!

اصولاً داشتن سابقه، تجربه و دانش شرط اول برای تعیین جایگاه افراد بود، گرچه پارتی‌بازی هم ندرتاً وجود داشت؛ ولی استثناء بود. وقتی وارد سازمان برنامه شدم رئیس مستقیم من آقای وطنیان بود که پنج سال بیش از من سابقه خدمت داشت. رئیس وطنیان آقای مظفر عامری بود که ده سال بیش از او سابقه کار داشت. معاون سازمان برنامه آقای اسکوئی بود که سابقه کارش بیشتر بود. اصولاً این نوع ارشدیت در همه موارد رعایت می‌شد.

البته آشنایی با دانش جدید یا روش‌های مدیریت جدید می‌توانست پرش‌هایی به مقام بالاتر به دنبال داشته باشد. مثلاً سوابق کار من در سطح بین‌المللی و تجربیات من در این زمینه‌ها، باعث صعود من به سطح مدیریتی در بازه زمانی کوتاه‌تر شد. مثالی بارز در این زمینه، یکی از معاونان سازمان بود.

وی هم دانش کافی داشت و هم سوابق خانوادگی. پدرش سال‌ها نماینده ایران در سازمان ملل متحد و پدر بزرگش وکیل رضاشاه بود. با این حال وقتی استخدام شد حدود چهار سال کارشناس بود و بعد مدیر شد و سه سال هم مدیر دفتر بود و وقتی معاون سازمان برنامه شد حداقل با داشتن دکتری حدود ۷ یا ۸ سال سابقه کار مفید داشت. استثنائاً با پارتی می‌شد وارد شد و حتی بالا رفت اما بدون طی کردن پله‌های ترقی، خیر.

حقوق و مزايا مطابق قانون استخدام کشوری بود. با این حال حقوق پرداختی به کارمندان سازمان برنامه انتظارات کارمندان را در سطوح مختلف پوشش می‌داد. در زمان مدیریت انرژی دریافتی من با حق پست حدود ۱۰ هزار تومان بود. اجاره خانه ۱۴۰۰ تومان، یعنی ۱۴ درصد حقوق. معاون مدیر حدود هفت هزار تومان حقوق می‌گرفت؛ و کارشناس تازه استخدام شده حدود ۴ هزار تومان. در سال‌های نخست شروع به کار من مدیران ماشین اداری نداشتند. بعد از آن هم یک پیکان به هر مدیریت تخصیص داده شد که از آن تنها برای رفت و آمد به محل کار و جلسات استفاده می‌شد و لاغیر.

نکته مهم، روش و رسمی بود که کتبی ابلاغ نمی‌شد، ولی در عمل وجود داشت. آن هم استقلال رأی کارشناسی بود. کارشناس می‌توانست نظری مخالف رئیس خود، حتی خلاف نظر مدیرعامل سازمان برنامه داشته باشد و آن را کتاباً ابراز کند. کارشناس می‌توانست نظر مخالف مقام بالاتر داشته باشد و حتی از امضا یا پاراف مطالب غیر نظر خود استنکاف کند.

آن زمان می‌گفتند: کارمند سازمان برنامه نوکر دولت است نه نوکر رئیس! نمی‌دانم الان چگونه است. برای خود من بارها اتفاق افتاد که از انجام دادن کاری که به آن اعتقاد نداشتم استنکاف کنم. مثلاً در زمان یکی از روسای سازمان پس از انقلاب که بودجه مورد درخواست

دستگاهی را خلاف دستورالعمل‌ها و خلاف برنامه‌های مصوب می‌دانستم، از نظر فرد بالادست اطاعت نکردم و امضا ندادم. در آن سیستم شما حتی تشویق می‌شدید که استقلال رأی داشته باشید. شاید به همین دلیل بود که همواره فشارها بر سازمان برنامه زیاد بود. حتی خود شاه هم در مواردی می‌گفت این‌ها دستورهای ما را هم اجرا نمی‌کنند! می‌گویند کار کارشناسی شده و طور دیگری باید باشد! از جمله این موارد مورد اختلاف همواره پروژه‌های مربوط به ارتش یا سازمان‌های دیگر نظامی بود. به طور مثال زمانی در مدیریت مسکن و شهرسازی سازمان، بودجه ساخت خانه‌های سازمانی گارد شاهنشاهی با مشکل مواجه شده بود. افسران ارشد گارد به مدیریت مراجعته و ادعا داشتند که پرداخت تمامی بودجه مورد نیاز دستور شاه است. کارشناس مربوطه گفته بود: به اعلیحضرت سلام برسانید و بگویید پول نداریم!

درون سازمان چنین بود، اما بعضًا دیده می‌شد که برخی سازمان‌ها و وزارت‌خانه‌ها سعی می‌کردند شما را گمراه کنند اما اکثر اوقات نمی‌توانستند؛ زیرا نظام پاسخگویی، نظارت و ارزیابی و سیستم تخصیص بودجه به شکلی بود که اغلب اجازه چنین کاری را نمی‌داد. باید شما را قانون می‌کردند. سر پرژوه می‌رفتید، جزئیات کار را می‌دیدید و ارزیابی کارشناسانه می‌کردید.

کسانی که در سازمان استخدام می‌شدند یا تحصیل و تجربه کافی برای انجام قدرتمندانه شغل خود را داشتند، یا تجربه کار در دستگاه‌های دیگر و یا خارج از کشور را داشتند که خود بسیار به مؤثر بودن نظرات کارشناسی آنان کمک می‌کرد.

در سال‌های آخر رژیم سابق که دفاتر استانی تشکیل شد، کل کادر کارشناسی سازمان برنامه در تمام ایران شاید حدود ۶۰۰ نفر بود که حدود ۱۵۰ نفرشان در استان‌ها بودند. رئیس دفتر سازمان در استان‌ها هم معاون استاندار بود. دفاتر استانی به رغم تعداد کم کارشناس در برنامه‌ریزی‌های استانی مؤثر و در نظارت و بودجه‌ریزی فوق العاده بودند.

نکته دیگر اینکه سازمان استخدامی کشور جدا از سازمان برنامه و بودجه، سازمانی بسیار قدرتمند بود و نظارت بسیار مؤثر بر تشکیلات و کادر استخدامی تمامی سازمان‌های، کشوری و استانی داشت.

- لطفاً به برخی از ویژگی‌های مشخص روسای وقت سازمان برنامه اشاره کنید:
- آقای صفوی اصفیا

در سال‌های شروع کار من مهندس اصفیا را فقط چند بار در ورودی سازمان برنامه دیده بودم. ایشان یکی از نوادران این مملکت بود و بعداً من ایشان را در قالب مشاور اقتصادی و قائم مقام نخست وزیر در امور اقتصادی شناختم.

آقای اصفیا عضو منتخب شورای عالی اقتصاد بود. گفته‌های همه اعضا شورای عالی اقتصاد با عنوان آن‌ها نوشته می‌شد. مثلاً به جای آقای هویدا، گفته می‌شد نخست وزیر و یا ... اما آقای اصفیا همیشه با نام خودش گفته‌هایش در صورت جلسات شورای عالی ضبط می‌شد کمتر حرف می‌زد ولی همیشه حرف نهایی و درست را می‌زد.

در سال ۱۳۵۶، زمانی که بر روی برنامه ششم قبل از انقلاب کار می‌کردیم و من هماهنگ‌کننده بخش‌های زیربنایی برنامه ششم بودم، هفت‌هایی دو بار ساعت ۲ بعداز ظهر با آقای اصفیا جلسه داشتیم، در حد ثانیه وقت‌شناس بود. دقیقاً از ساعت ۲ تا آخرین ثانیه ساعت ۴ جلسه داشتیم و بدون اغراق از این دو ساعت یک ساعت و پنجاه دقیقه دیگران صحبت می‌کردند و ده دقیقه آقای اصفیا جمع‌بندی و نتیجه‌گیری می‌کرد. این تجربه شخصی من از آقای اصفیا است.

- آقای مهدی سمیعی

آقای سمیعی قبل از ورود به سازمان برنامه، رئیس بانک مرکزی بود. زمانی که به سازمان آمد معاونان پرتجربه و با دانشی را به همراه آورد. ایشان معتقد به کار کارشناسی بود و پشتیبان استقلال رأی کارشناسان بودند. مدیریت را یک علم و دانش می‌دانستند.

آقای سمیعی روز اول ورود به سازمان برنامه، با در شیشه‌ای ورودی برخورد کرد و به مدت چند هفته در بیمارستان بود. ویژگی دوران آقای سمیعی جذب کارشناسان برجسته در معاونت‌های مختلف سازمان و همه مدیریت‌ها بود. در دوره ایشان روش‌های نوین برنامه‌ریزی پایه‌گذاری شد. آقای آبادیان معاون سازمان برنامه شد و حضور ایشان برای جذب نیروهای محرب و تحصیل کرده مؤثر واقع شد. ایشان با حمایت آقای سمیعی در معرفی روش‌های جدید در برنامه‌ریزی و نظارت و بررسی طرح‌ها فعالانه عمل نمودند.

• آقای خداداد فرمانفرماییان

ایشان در برنامه دوم و قبل از ورود من به سازمان رئیس دفتر اقتصاد کلان بود و در سال ۱۳۴۹ رئیس سازمان برنامه شد؛ تحصیل کرده و با دانش بود. در زمان ایشان آقای غلامرضا مقدم قائم‌مقام سازمان و آبادیان معاون برنامه‌ریزی بود. آقای فرمانفرماییان مدت کوتاهی رئیس سازمان برنامه بود ولی در این مدت توان کارشناسی سازمان افزایش یافت، روش‌های نوین برنامه‌ریزی کاربردی‌تر شد و هماهنگی بین سازمان و دستگاه‌های اجرایی بهبود یافت. آقایان مقدم و آبادیان هر دو سوابق قبلی در سازمان برنامه داشتند و مدتی هم با بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول همکاری نموده بودند.

• آقای عبدالمجید مجیدی

عمده‌ترین خاطرات من از زمان آقای مجیدی، تغییری بود که در رسم استقلال کارشناسی به وجود آمد و این اصل اندکی کمرنگ شد اما به هیچ عنوان از بین نرفت. به اصطلاح منویات ملوکانه در برنامه‌ریزی پر رنگ شد. در این دوره منابع مالی فراوان بود و تعداد مشاوران خارجی افزایش یافت. قبل از نیز تعداد کمی مشاور خارجی وجود داشت که به طور عمده با مشارکت کارشناسان ایرانی و در خارج از متن سازمان کار می‌کردند. در زمان آقای مجیدی شمار کارشناسان خارجی بیشتر شد. در همین زمان برای اولین بار در ایران کامپیوتر نیز استفاده گسترده‌ای در سازمان پیدا کرد.

در این دوره کارشناسان ایرانی، از کم شدن استقلال کاری و افزایش مداخله کارشناسان خارجی شاکی بودند. در همین زمان، یعنی دوره برنامه تجدیدنظر شده پنجم، به رغم افزایش منابع، هزینه‌ها و درخواست بودجه از طرف دستگاه‌ها، با شدت بیشتری فزونی یافت و سازمان با کمبود منابع مالی روبرو شد. برای برنامه ششم منابع حدود ۵ هزار میلیارد ریال برآورد شده بود و خواسته‌های دستگاه‌ها ۱۵ هزار میلیارد ریال بود. اگرچه ارقام، در مقایسه با ارقام کنونی به طور باور نکردنی کوچک است، اما باید به یاد داشت که در آن زمان دلار حدود ۷۰ ریال بود.

حال چگونه می‌توانستیم این منابع را با مخارج جور کنیم؟! برای حل موضوع همراه با معاون برنامه‌ریزی سازمان، الکس مژلومیان و یکی دو مدیر دیگر به شورای عالی اقتصاد رفتیم. فهرستی از ۲۱ طرح عمده عمرانی کشور تهیه کرده بودیم. از جمله این طرح‌ها سیستم سراسری مایکروبوی ساخت نیروگاه‌های اتمی، گسترش آزاد راه‌های دوخطه و برقی کردن راه‌آهن تهران، گسترش بندرعباس یا شهر بندر و مواردی از این قبیل بود که منابع بسیار طلب می‌کرد.

سؤال این بود؛ چون این طرح‌ها تمام امکانات را به خود تخصیص می‌دهند، حال اولویت با کدام طرح است؟

وزیر دارایی وقت بعد از جلسه به آهستگی گفت این ۲۱ مورد همه جزء اوامر ملوکانه است و بقیه کشک است! در واقع مورد استفاده بخش‌هایی از این ۲۱ طرح به طور عمده مربوط به ارتش بود، به اضافه موارد دیگری از طرح‌های نظامی که تازه در این ۲۱ مورد نیامده بود! نیروهای نظامی در آن زمان نماینده خاصی در شورای عالی اقتصاد نداشتند مسئله قابل حل نبود.

در زمان آقای مجیدی، انتظارات همراه با افزایش درآمدهای نقی، بالا رفت. انتظارات چنان بود که گویی ما بی‌نهایت منابع داریم، هیچ تنگنای زیرساختی نداریم و فقط وقت کم داریم. همه کارها باید تا فردا شب انجام شود. عجله هست، اوامر هم هست! در آن زمان اسمش را گذاشته بودیم برنامه‌ریزی منویاتی؛ این‌ها منویات هستند و نه برنامه. شاه خودش به سازمان برنامه آمد و به دفعات گفته بود این‌ها (سازمان) جلوی کارهای مملکت را می‌گیرند. برنامه ششم هرگز مصوب و اجرا نشد. حتی حضور کارشناسان طراز اول ایرانی که از بانک جهانی به حمایت آمدند نتوانست مسئله کمبود منابع را حل نماید.

• آقای محمد یگانه

در آن زمان کارشناسان برجهستهای در سازمان برنامه وجود داشتند، در همه سطوح، حتی مدیریت! اما محمد یگانه واقعاً یگانه بود. دکتراش را از دانشگاه کلمبیا در دهه ۱۹۴۰ گرفته بود. دارای تالیفات به زبان انگلیسی بود. رئیس بانک مرکزی بود و از آنجا به سازمان برنامه آمد. بسیار متواضع بود و کارشناسی درجه یک. به جزئیات نیز خودش رسیدگی می‌کرد. همواره یک ماشین حساب روی میزش داشت و اعدادی را که مشکوک می‌دید، خودش حساب می‌کرد!

بعضًا چهار زانو روی صندلی می‌نشست و تسبیح درازی به دست می‌گرفت. نخستین بخش اقتصاد کلان برنامه ششم که به طور غیر معمول خارج از معاونت برنامه‌ریزی سازمان تهیه شده بود؛ متوسط رشد در برنامه ششم را ۱۳ درصد براورد می‌کرد. این رشد، مستلزم اخذ وام خارجی سنگین، وجود زیرساخت‌های فیزیکی، راه، بندر و... بسیاری دیگر از شرایط بود که در برنامه ششم قابل دستیابی نبود. آقای یگانه با حساب سریعی که در حضور ما کرد اثبات نمود که این نرخ رشد امکان‌پذیر نیست و از جمع کارشناسان در معاونت برنامه‌ریزی سازمان که به همین نتیجه رسیده بودند، حمایت کرد.

در آن دوران در دفتر امور زیربنایی و تولیدی گزارش‌هایی در مورد ظرفیت تولید سیمان، راه‌ها، بندرها، راه‌آهن تهیه کرده بودیم و نشان داده بودیم که بدون گشايش عمده در این زمینه‌ها دستیابی به رشدی بالا و حتی در حد ۶ درصد هم عملی نخواهد بود. البته برای برخی مقامات که به لحاظ افزایش قیمت رشد ۱۸ درصد و ۲۰ درصد را برای دو سال دیده بودند قابل قبول نبود. آقای یگانه برای حل مسئله نخست گفت: سهم نیروهای نظامی و انتظامی را در پوشش بودجه عمرانی روشن کنید. مثلاً در بخش مسکن بسیاری از خانه‌های سازمانی مربوط به ارتش و ژاندارمری بود. در بخش راه بسیاری از راه‌های روستایی راه‌هایی بود که پاسگاه‌های ژاندارمری را به یکدیگر مرتبط می‌کرد. بخش مخابرات نیز همین‌گونه، چون در این بخش توسعه سیستم مایکروبوی برای نیازی نظامی بود. من و آقای دکتر حسینی رضوی با کمک سایر مدیریت‌ها، گزارشی از سهم نیروهای نظامی و انتظامی از بودجه عمرانی در برنامه ششم تهیه کردیم. این نخستین گزارش جامع در این مورد بود. نخست گزارشی مبسوط در حدود ۴۰۰ صفحه از برنامه‌ها، طرح‌ها، پروژه‌ها تهیه شد و سهم نیروها از این موارد مشخص گردید. بعد این گزارش در ۱۰۰ صفحه خلاصه و در نهایت به خلاصه‌ای در حد ۶ صفحه رسید! نامه‌ای تهیه کردیم و با خلاصه ۶ صفحه‌ای توسط آقای یگانه به آقای معینیان رئیس دفتر شاه که قبل از آن سال‌ها رئیس رادیو بود، فرستاده شد. بعد از یکی دو هفته جواب برگشت. معینیان نوشته بود: به شرف ملوکانه عرض رسید؛ فرمودند سازمان برنامه در امور ارتش دخالت نکند! بدین ترتیب برنامه ششم غیر قابل جمع‌بندی شده بود.

با تمام توان کارشناسی، دقت و وسوس، دکتر یگانه نیز نتوانست برنامه ششم را به سرانجام تدوین برساند. تفاوت بین منابع و آرزوها بسیار بود. دست به دامان بسیاری دیگر از جمله جهانگیر آموزگار که اقتصاددانی سرشناس در صندوق بین‌المللی پول بود،

شدن؛ اما او هم موانع را برای دستیابی به رشدی بالا تائید کرد! از جمله آرزوها دستیابی به ۲۳ هزار مگاوات برق اتمی بود زیربنایها و کمبود مالی مانع دستیابی به بلند پروازی‌ها بود و هم زمان صدها پروژه نیمه تمام هم باقی‌مانده بود و کشور نیز در آستانه انقلاب قرار داشت.

متأسفانه هنوز هم آرزوها بیش از توان‌ها است. چرا از گذشته‌ها درس نمی‌گیریم؟ چرا اولویت مسائل را چه موضوعی و چه منطقه‌ای در نظر نمی‌گیریم؟ چرا زیاده‌خواهی می‌کنیم؟ اما در اقدام برای حل مسائل و عمل در قالب امکانات تأخیر می‌کنیم.

• آقای حسنعلی مهران

آقای مهران قبل از ورود به سازمان رئیس بانک مرکزی و قائم مقام شرکت ملی نفت ایران بود. وی مدیری قابل، باهوش، با شهامت و تحصیل‌کرده بود و برای کار کارشناسی ارزش خاصی قائل بود. خاطره‌ای که از وی در ذهن باقی‌مانده مربوط به پروژه‌ای است که وزیر پست و تلگراف وقت می‌گفت از منویات شاه است. این پروژه مربوط به ۱۰ هزار شماره تلفن سیار بود که به علل مختلف و از جمله وجود جایگزین‌ها و به علت هزینه زیاد آن مورد تائید اینجانب و همکاران من نبود. آقای مهران پس از شنیدن سخنان و دفاعیات هر دو طرف به علت اصرار وزیر پست و تلگراف، در پایان جلسه به من دستور داد کل مطالب را در پاکتی به رئیس دفتر مخصوص شاه بفرستم و از قول نامبرده اعلام شود هر چند این پروژه ممکن است، منویاتی باشد ولی توجیه لازم را ندارد و سازمان نمی‌تواند آن را تأمین مالی کند.

• آقای مرتضی صالحی

ایشان قبل از انقلاب مدیر عمران شهری و مسکن سازمان برنامه بود. پس از مدتی در پست معاون وزیر در چند وزارت‌خانه خدمت نمود سپس در همان دوران وزیر راه شد و از من دعوت کرد که معاون وی در زمینه طرح و برنامه شوم. با مشورت با پدرم و دوستان این دعوت را رد کردم. علت آن عدم آشنایی من با حوزه و فعالیت‌های وزارت راه بود. پس از چندی آقای صالحی مدیر سازمان برنامه شد و بلافاصله با اعتصابات دوران انقلاب روبرو شد و کاری از پیش نبرد. ایشان فردی وارد به کار بود و وجهه خوبی در درون و بیرون سازمان داشت.

• آقای علی اکبر معین‌فر

آقای معین‌فر قبل از انقلاب معاون مدیریت تحقیقات فنی و تعیین معیارها و استانداردها بود. در دوره انقلاب نقش بسیار بارزی در خواسته‌های انقلابی سازمان برنامه داشت. پس از انقلاب آقای معین‌فر نخستین رئیس سازمان برنامه در این دوره شد. همواره به نقش کارشناسی اهمیت فراوان می‌داد؛ اما شرایط کشور کاملاً متفاوت بود. منابع بسیار محدود و کشور هنوز در هیجان انقلاب و پولی نبود که تخصیصی در کار باشد.

ایشان سابقه‌ای بیش از ۲۵ سال کار کارشناسی داشت؛ اما در این دوره انجام دادن برنامه‌ها ناممکن شده بود و بیشتر کارهای روزمره مطرح بود تا برنامه‌ریزی. وظیفه اصلی آقای معین‌فر، مدیران و کارشناسان، حل مسائل فوری و یافتن راه حلی برای تأمین منابع بود. سال‌های پس از انقلاب تا یک دهه، برنامه‌های پنج ساله متوقف شد. برنامه‌ها یک‌ساله بود. معین‌فر تأکید بسیار و تکیه کامل بر مدیران خود داشت و با وجود مسائل غیرقابل پیش‌بینی که در اثر انقلاب پیش‌آمده بود، توانست همان اقدامات فوری و کوتاه‌مدت را نیز خوب جمع و جور کند. به رغم شرایط انقلاب در زمان آقای معین‌فر سازمان این دوره را نسبتاً به خوبی طی کرد. باز هم باید درس گرفت و علت‌ها و معلول‌ها را تحلیل کرد.

• آقای عزت‌الله سحابی

بعد از آقای معین‌فر، آقای سحابی رئیس سازمان برنامه و بودجه شد. مهندس سحابی فردی بسیار متعهد و آگاه بود و شدیداً به کار کارشناسی اهمیت می‌داد. رفتار ایشان با زیردستان بسیار برادرانه بود و آگاهی دهنده خوبی برای وضعیت کشور و مسیر حرکت‌های بعدی و انتظارات بود. در آغاز جنگ تحمیلی ایشان همچنان رئیس سازمان بودند. با شروع جنگ ظرف یکی دو روز اقتصاد ایران دگرگون شد. کمبود برق و بسیاری از معضلات دیگر زندگی روزمره را مختل کرد. در این زمان سهمیه‌بندی برای ضروریات زندگی و از همه مهم‌تر ساخت، امری اجتناب ناپذیر بود. آقای سحابی در دومین روز جنگ تحمیلی مرا مأمور کرد که به عنوان نماینده سازمان برنامه در جلسات نخست وزیری در مورد چارچوبی برای اقتصاد کشور شرکت کنم. تفصیل این جلسات را که منجر به تشکیل ستاد بسیج اقتصادی شد بعداً خواهم گفت.

• آقای موسی خیر

پس از آقای سحابی، آقای خیر رئیس سازمان برنامه شد. در جلسه معارفه آقای خیر، آقای سحابی یادآور شد که ایشان تجربیاتی در مورد برنامه‌ریزی و بودجه ندارند! ولذا باید به ایشان کمک کنیم. با این حال آقای خیر در نخستین جلسه پس از معارفه، تعریف خاصی از اقتصاد ارائه دادند و اقتصاد را متراծ مقتصد بودن دانستند. به رغم این نگرش تقریباً تمامی کسانی که با ایشان وارد سازمان شدند، کارشناسان و مدیران سازمان و من که همچنان مدیر انژری باقی ماندم. در این دوره استقلال کارشناسی به پایین‌ترین سطح تنزل کرد و در پایان دوره ریاست آقای خیر، سازمان برنامه و بودجه برای اولین بار تعطیل شد و دستگاه نظارت کشور حیثیت و اعتبار سابق خود را از دست داد. پس از چند هفته، نخست، تعداد محدودی از کارشناسان و پس از آن تقریباً بقیه پرسنل مجدداً به کار دعوت شدند، با این تفاوت که مدیران تغییر یافتند. در دوره آقای خیر، آقای بانکی معاون سازمان بودند.

• آقای محمد تقی بانکی

آقای بانکی در اول ورود به سازمان معاون هماهنگی و نظارت و رئیس مستقیم اینجانب شد، در زمان ایشان فشارهای داخلی و خارجی بسیار بود. جنگ بود و مشکلات روزبه‌روز بیشتر. سال‌های ۱۳۵۸ تا ده سال بعد از آن سال‌های بدون برنامه بود. تلاش ایشان برای تهییه برنامه اول جمهوری اسلامی به جایی نرسید چون منابعی نداشتیم و همه منابع باید صرف دفاع می‌شد. برنامه‌های پنج‌ساله، دیگر تهییه نمی‌شد. مدیران سعی می‌کردند مشکلات روزمره را حل کنند و کارشناسان در این راه تا جایی که می‌توانستند، با تکیه بر دانسته‌ها و آینده‌نگری‌های موضوعی، کوشش می‌کردند. من و همکارانم ساعت‌ب ساعت بسیاری را سرگرم کار سهمیه‌بندی فرآوردهای نفتی بودیم. خواسته‌های دستگاه‌ها همچنان بسیار بیش از منابع بود و حال دیگر در غیاب برنامه‌ها و قانون برنامه، انتظارات گاه خارج از حدود معقول. زمانی که آقای بانکی معاون سازمان بودند شرکت گاز تقاضای ۱۰ میلیارد تومان بودجه برای خرید لوله و انتقال گاز به سراسر کشور را داشت، بدون هیچ‌گونه گزارش توجیهی و بسیار بیش از منابع موجود برای این بخش.

پیش از انقلاب شرکت نفت و گاز، ۱۵ درصد از درآمد صادرات نفت را به خود اختصاص می‌داد. چنانچه اعتباری افزون بر آن لازم بود، مثلاً برای ساخت پالایشگاه، از سازمان برنامه، بودجه دریافت می‌کرد و دریافت وام با بهره ۴/۵ درصد بود. در زمان آقای معین‌فر، در تبصره ۳۸ بودجه سال ۱۳۵۸، آمده بود که شرکت ملی نفت ایران، پتروشیمی و گاز، برای تخصیص اعتبارات لازم بایستی با سازمان برنامه و بودجه، مانند سایر دستگاه‌های دولتی، موافقت‌نامه امضا کنند. به هر تقدیر تقاضای ۱۰ میلیارد تومانی شرکت گاز را قبول نکردم و آن را مشروط به تهییه گزارش توجیهی کردم.

پس از چند روز یک نقشه ایران که تمامی نقاط آن با خطوطی به هم متصل شده بود، به عنوان گزارش توجیهی به دست ما رسید! تقاضای گزارش توجیهی مفصل شامل پاسخگویی به ۵۰ مورد از آنان را کردیم. پاسخ، اعتراض و مراجعته به مراجع بالاتر بود! مراجع بالا گفتند ما قانون اساسی شاه را پاره کردیم و دور ریختیم، قانون را به رخ ما نکشید! به هر حال من این تقاضا را رد کردم، ولی این اعتبار علی‌رغم نظرات کارشناس، تخصیص یافت و ۱۰ میلیارد تومان تبدیل شد به واردات مقداری لوله غیراستاندارد. مسئول مربوطه در شرکت گاز نیز سال‌ها به دنبال پرونده خود بود. در زمان ریاست آقای بانکی، من که در زمان معاونت نامبرده مدیر بودم کارشناس مدیریت انرژی شدم.

• آقای مسعود روغنی زنجانی

من آقای روغنی زنجانی را زمانی که معاون بود یکبار در راهرو دیدم و سلام‌علیکی با هم نداشتیم. من یک کارشناس بودم. در زمان معاونت ایشان نخستین مدیر انرژی بعد از باز شدن مجدد سازمان برنامه، بعد از مدت کوتاهی سر از مسکو در آورد! مدیر مذکور از من خواست، یک‌شبه، گزارشی برای شورای اقتصاد در مورد وارد کردن فرآورده‌های نفتی از خارج تهیه کنم. فردای آن روز ایشان را مورد مواجهه قرار داد که شما در همان سطر اول اشتباه بسیار بزرگی داشتید که موجب شد در شورای عالی اقتصاد آبروی سازمان و نامبرده برود. چه بود آن اشتباه؟

اینکه شما در فروض خود نوشته بودید: یک بشکه نفت خام معادل ۱۶۰ لیتر است. پرسیدم کجای این اشتباه است. پاسخ این بود که یکی از آقایان در جلسه فرمودند، هر بشکه ۲۲۰ لیتر است و شاهد آن بشکه نفت خانه مادری‌شان بود که ظرفیتش ۲۲۰ لیتر است! پرسیدم هیچ‌کس به این رقم ایرادی نگرفت؟ فرمودند خیر! حقیقت آن است که یک بشکه، در محاسبات بین‌المللی، معادل ۴۰ گالن و اندکی کمتر از ۱۶۰ لیتر که برای سهولت محاسبه ۱۶۰ لیتر محسوب می‌شود. دوره‌ای جالب بود. در این دوره استعفای من پذیرفته شد و رابطه من با سازمان مورد علاقه‌ام قطع گردید.

• چرا برنامه چهارم موفق، ولی برنامه پنجم با عدم تعادل مواجه شد؟

تعادل اقتصادی حاصل شده در برنامه چهارم پیش از انقلاب مثال زدنی است. در آغاز برنامه پنجم، بلند پروازی‌ها و افزایش ناگهانی قیمت نفت، این تعادل را تا حدی بر هم زد. علل حصول تعادل اقتصادی سال‌های برنامه چهارم (۱۳۴۷-۱۳۵۱) را می‌توان چنین برشمرد. نخست، بهبود روش‌های برنامه و بهره‌گیری از نتایج سه برنامه قبل و دوم، خواست سیاسی و اعتقاد به کار کارشناسی بود. هم متفکران و کارشناسان و هم مسئولان سیاسی به این باور رسیده بودند که برنامه‌ریزی و اجرای دقیق آن هم به نفع کشور است و هم به سود سیاستمداران!

سومین عامل، رسیدن به این اعتقاد این بود که منابع محدود و خواسته‌ها نامحدود بود (تعريف ساده‌ای از اقتصاد)؛ و از این رو تخصیص منابع به نیازهای واقعی، ضروری و اولویت‌دار و نظارت دقیق بر اجرای برنامه یک ضرورت بود. پروژه‌های نیمه تمام به دلیل کمبود اعتبار و تحت عوامل محیطی تخریب، یا با تعییر تکنولوژی بی‌فایده بر جای می‌مانند. تا این که بالاخره برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و نظارت را بر دقت در اولویت‌ها و در نظر داشتن منابع واقعی برای اجرا و نظارت صحیح و دقیق وادار می‌کرد: برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و نظارت. عامل چهارم، شفافیت مسئولیت‌ها بود. نظارت درست، به اینجا منتهی شد که مسئول پروژه‌های ناموفق شناسایی و مسئول طرح‌ها و پروژه‌های موفق نیز معلوم شوند. برنامه‌ها بر اساس توان واقعی کشور در رسیدن به هدف‌ها، بودجه بر اساس برنامه‌های کوتاه، میان و بلند مدت تدوین می‌شدند و نظارت و بازخورد در تمامی این مراحل تا اجرا تعریف می‌شد.

اما آغاز برنامه پنجم با رویدادی پیش‌بینی نشده رویه رو شد. سال‌های ۱۳۵۳ و ۱۳۵۴ قیمت نفت یک دفعه چهار برابر شد. برنامه پنجم که برای سال‌های ۱۳۵۶-۱۳۵۱ تدوین شده بود به سرعت مورد تجدیدنظر قرار گرفت. تعادل‌های گفته شده بر هم خورد. انتظارات و خواسته‌ها فزونی گرفت. بدترین افزایش منابع مالی، افزایش منابع انسانی، مواد اولیه زیربنایها،... به همان سرعت امکان‌پذیر نبود. عدم تعادل منجر به ایجاد تورم قیمت‌ها شد. این‌گونه بود که برنامه تجدیدنظر شده پنجم نیز نتوانست بر این مسائل غلبه کند و تعادل درآمد و مصرف، هم در حد کلان و در کشور و هم در حد خرد و خانوار با مشکل مواجه شد. واردات بی‌رویه مشکلات را دوچندان کرد.

فزونی گرفتن تقاضا از عرضه، تورم شدید به وجود آورد. به طور مثال، مصرف انرژی که پیش از آن با دیگر توان‌های اقتصادی، درآمد، ساختار اقتصادی و حتی رفتارشناسی ارتباط معادلی داشت دستخوش دگرگونی‌های ناخواسته شد.

- اشاره کردید که در سال‌هایی از برنامه‌های قبل از انقلاب، ذی‌حسابان از همکاران سازمان برنامه انتخاب می‌شدند و اکنون از وزارت دارایی انتخاب می‌شوند. با این حال شما هر دو دوران را شاهد بوده‌اید، مزايا و معایب هر یک چیست؟

ظاهراً کشمکش بین وزارت دارایی و سازمان برنامه بر سر کنترل منابع پولی - مالی کشور سابقه‌ای طولانی دارد. ذی‌حساب بایستی چگونگی هزینه کرد بودجه هر دستگاه را زیر نظر داشته باشد و از این‌رو بایستی از مسائل نظارتی و به چگونگی تخصیص این اعتبارات مطلع باشد. به همین دلیل ذی‌حساب متصل به سازمان برنامه ارجح است.

در برنامه‌های سوم و چهارم پیش از انقلاب بود که بودجه به صورت کنونی درآمد. ردیف، دستگاه، برنامه، طرح و پروژه با جزئیات آن در بودجه درج می‌شد و از این‌رو به راحتی و شفافیت قابل نظارت و پیگیری بود. مدیران هر مدیریت سازمان برنامه می‌توانستند به آسانی و به طور مستقیم و از طریق ذی‌حسابان همکار خود در جریان هزینه‌های هر دستگاه و چگونگی پیشبرد اجرای پروژه‌ها، هماهنگ با مخارج، قرار گیرند. الان به قرار اطلاع، بودجه به تعداد خیلی قلیل ردیف و بدون ذکر جزئیات بسنه می‌کند، ارتباط مستقیم بین مدیران سازمان برنامه، با ذی‌حسابان سال‌هاست که قطع شده است و ذی‌حسابان جوابگوی مدیریت‌ها نیستند و از سوی دیگر موارد خارج از شمال و استثنایات به اندازه‌ای زیاد شده که دیگر برنامه و بودجه معنای خود را از دست داده است. بندي با عنوان خارج از شمال در برنامه‌ها و بودجه‌های قبل از انقلاب وجود نداشت. تنها ماده‌ای با این معنا، در ماده هشت بود که به عنوان هزینه‌های سری، با محدودیت بسیار و اغلب کمتر از یک‌صدم کل اعتبارات جاری دستگاه‌ها وجود داشت. در این مورد نیز بایستی گزارش‌های فصلی (سهماهه) تهیه می‌شد.

همچنین اعتباری با عنوان منابع داخلی نیز بسیار محدود و محدود بود. اگر هم اعتباری از بودجه عمرانی به شرکت‌های دولتی تخصیص می‌یافت، در تئوری، آن دستگاه متعدد به برگرداندن آن پول به سازمان برنامه، با بهره‌ای اندک (کمتر از بهره بانک‌ها که ۷-۶ درصد) می‌گردید، بود البته در این مورد قانون بودجه تماماً اجرا نمی‌شد و راههایی برای دیرکرد پرداخت یا شانه خالی کردن از مقررات هم وجود داشت. روش تأمین پروژه‌ها این‌گونه بود که ۸۵ درصد درآمد صادرات نفت باید به حساب دولت و ۱۵ درصد مستقیماً به شرکت ملی نفت ایران واریز می‌شد. آن ۸۵ درصد که اکنون نامش منابع بین نسلی است و بایستی به سرمایه‌ای برای نسل‌های آتی، به شکل جاده و نیروگاه و پالایشگاه و ... سایر زیرساخت‌ها تبدیل می‌شد و بازگشت سرمایه تخصصی نیز بایستی دوباره به این چرخه برمی‌گشت. در واقع و در تئوری صندوق توسعه ملی گستره‌های به وجود آمده بود، یا حداقل سعی می‌کردند چنین باشد!

۰ تعامل سازمان برنامه با دستگاه‌های اجرایی چگونه بود؟

سازمان برنامه قدرت قابل قبولی برای تعامل با دستگاه‌های اجرایی داشت. در برنامه‌ریزی‌ها نظرات و ملاحظات و خواسته‌های هر دستگاه را دریافت و بر اساس منابع و اولویت‌های ملی و با هماهنگی‌های لازم در برنامه مطرح می‌کرد. بودجه نیز بر اساس این برنامه‌ها تخصیص می‌یافت و سازمان برنامه با قدرت، وظیفه نظارتی خود را اعمال می‌کرد.

طبیعی است که در بسیاری موارد، به ویژه در مورد تخصیص بودجه یا مواردی چون دیرکرد اجرای پروژه‌ها، اختلافات روزمره بین دستگاه‌ها و سازمان وجود داشت؛ اما در اکثر موارد، به پشتیبانی قانون برنامه، این سازمان برنامه بود که موفق به پیشبرد نظرات خود می‌شد.

۰ چنانچه مطالب یا خاطراتی از مسائل تخصصی مربوط به حوزه انرژی دارید، بازگو فرمایید:

احترام به سوابق مدیریتی، در هر دستگاه و هر کاری، اصل مهمی است. هرچند نوآوری، ارزیابی، انتقاد سازنده از گذشته و تغییر در جهت بهینه یابی نیز از اصول ضروری برنامه‌ریزی و مدیریت است. درگذشته بی‌تر دید کارهای قابل انتقادی انجام شده است؛ اما بسیاری نقاط مثبت و روندهای آزموده شده و پاسخگو هم انجام گرفته است.

نبود خط روشنی بین وظایف دستگاه‌ها، یکی از موارد قابل نقد است. همواره بین وزارت نیرو و وزارت نفت (قبلاً شرکت ملی نفت ایران) کشمکش وجود داشته است و بعضاً اختلاف بیش از همکاری و تعامل بوده است. از سوی دیگر مسئله‌ای که در تمامی دوران تجربیات بندۀ وجود داشته، تغییر در دیدگاهها و نحوه اجرا، همراه با تغییر مدیریت‌ها، در سطح خرد و کلان بوده است. آونگ سیاست‌های طرف تقاضا حرکت می‌کرده و به محض تغییر دولت‌ها، وزرا یا مدیران، این آونگ به انتهای دیگر طیف تغییر می‌یافتد! این حرکت آونگی هنوز هم ادامه دارد و تداوم برنامه‌ها و سیاست‌ها را، فارغ از مفید بودن یا غیر مؤثر بودن آن‌ها، بر هم می‌زند و هنوز هم چنین است.

هنوز هم روشن نیست که قیمت انرژی برای مصرف داخلی و قیمت انرژی صادراتی را چگونه باید هماهنگ کرد و توسط کدام یک از وزارت‌خانه‌ها انجام می‌گیرد. در حقیقت این موارد باید یکپارچه و با همکاری بین دو وزارت‌خانه نفت و نیرو و حتی وزارت صنعت، تعیین شود.

اما مسائل مربوط به انرژی، مقولاتی یکپارچه است و نمی‌توان آن مقولات را جداگانه نگریست، بررسی کرد و برنامه‌ریزی نمود. تقاضا، تولید و عرضه، قیمت‌گذاری، سهمیه‌بندی و توزیع و ... مقولات متعدد و گستره‌های هستند؛ اما بایستی در یک طرح کلی و یکپارچه به آن‌ها پرداخت. این یکپارچگی با تعدد دستگاه‌ها و وزارت‌خانه‌ها در گذشته و حال چون: وزارت آب و برق، وزارت صنایع به عنوان مصرف‌کننده و اکنون وزارت نیرو و شرکت نفت و گاز سال‌ها و دهه‌های متمادی است که رعایت نشده است. در سال‌های برنامه چهارم (پیش از انقلاب) بدنه برنامه‌ریزی کشور به این نتیجه رسید که تصمیمات جداگانه از طریق این دستگاه‌ها و وزارت‌خانه‌ها یکپارچگی برنامه‌ریزی انرژی کشور را بر هم می‌زند و شرکت نفت نیز در حقیقت به صورت دولتی مستقل در درون دولت عمل می‌کند! بعد از انقلاب نیز بعض‌اً این خودگردانی شرکت نفت ادامه یافته است: چنان که وزارت نفت پول نفت صادراتی فروخته شده را می‌گیرد، نیاز شرکت نفت را جداگانه برداشت می‌کند و بقیه را به خزانه واریز می‌کند. سال‌های اخیر هم شاهد پدیده‌هایی مانند «ب. ز» هستیم که همچنان، اگرچه با دلایل متفاوت این طرز عمل ادامه دارد.

از دیدگاه روابط خارجی سهم خواهی از درآمد نفت از BP (شرکت نفت ایران و انگلیس) آغاز شد، با کنسرسیو ادامه یافت و

گفتنی است که شرکت BP در مدارکش از ایران تشکر می‌کند که ایران بود که ما را BP کرد. در دوران حضور BP توزیع داخلی فرآوردهای نفتی در کشور هم توسط BP انجام می‌شد که نوعی سهم خواهی بود. متعاقب ملی شدن نفت در ۲۹ اسفند ۱۳۴۹ توسعه داخلی فرآوردهای نفتی به شرکت ملی نفت ایران واگذار شد. بعد از دهه‌ها، در برنامه چهارم، پیش از انقلاب، سازمان برنامه به ضرورت یکپارچگی، تولید و توزیع انرژی اشاره کرد و در این زمینه فعال شد.

حدوداً در آغاز برنامه چهارم، وزارت آب و برق شکل گرفت. (۱۳۴۲) طرفیت نصب شده نیروی برق حدود ۲۵۰۰ مگاوات و اغلب از مولدات دیزلی بود. در اساسنامه تشکیل وزارت آب و برق، برنامه‌ریزی انرژی بر عهده این وزارتخانه گذارد شد. شرکت نفت بر این تفویض اختیار برای برنامه‌ریزی یکپارچه انرژی توسط وزارت آب و برق اعتراض داشت، با این استدلال که تولید بیش از ۹۹/۵ درصد از کل انرژی کشور توسط شرکت نفت انجام می‌شود چگونه است که باید برنامه‌ریزی برای آن در دستگاه دیگری انجام گیرد؟

اکنون نیز این اختلافات ادامه دارد. اکنون ترازنامه انرژی را وزارت نیرو تهیه می‌کند و ترازنامه هیدروکربنی را نفت. کارها، برنامه‌ریزی‌ها، مستندسازی‌ها، آمار، ... همگی دوباره کاری می‌شوند و گاه ناهمخوان و ناموزون! برای ایجاد هماهنگی، همکاری و همسازی، شورای عالی انرژی در سال ۱۳۴۹ تشکیل شد؛ ولی هرگز چندان جدی گرفته نشد. دیبرخانه این شورا سازمان برنامه بود که از طریق مدیریت نیرو و سوخت عمل می‌کرد. با این حال دیبرخانه شورای عالی انرژی در سال ۱۳۴۹ تهیه اولین طرح جامع انرژی را در دستور کار قرار داد و با انتخاب «موسسه پژوهشی استنفورد» Stanford Research Institute وابسته به دانشگاه استنفورد برای تهیه این طرح چهار نفر از کارشناسان مدیریت نیرو و سوخت انتخاب و به آن موسسه برای تهیه طرح جامع در ایران و آمریکا معرفی شدند.

موسسه پژوهشی استنفورد از معتبرترین پژوهشگاه‌ها در بخش انرژی است و در نزدیکی دانشگاه استنفورد قرار دارد. قبل از مهندسان مشاور دیگری هم در تهیه طرح جامع برق با وزارت آب و برق - همکاری کرده بودند (به نام شرکت مشاورین «هارزا» Harza که شرکتی آمریکایی بود). یکی از کارشناسانی که از طرف سازمان برنامه برای تهیه طرح جامع انرژی انتخاب شدند، من بودم. سه نفر دیگر پس از دو ماه به ایران بازگشتند، اما من تقریباً یک سال در موسسه استنفورد در تهیه اولین طرح جامع انرژی ایران، همکاری داشتم.

در حقیقت، من در موسسه تحقیقاتی استنفورد مسئول تهیه «نحوه توزیع فرآوردهای نفتی» بودم و این بخش از مطالعه را به تنها‌ی انجام دادم. طرح جامع انرژی، شامل ۱۲ جلد بود.

نخستین جلد آن به بررسی اقتصاد کل کشور، روندهای گذشته و آینده‌نگری‌ها در مورد تولید ناخالص ملی، اشتغال، مصرف، سرمایه‌گذاری، جمعیت و ... سایر متغیرهای کلان اقتصادی و همبستگی آن‌ها با مصرف انرژی تخصیص یافت. در آن زمان برنامه چهارم سال‌های آخر خود را می‌گذراند و برنامه پنجم هنوز تدوین و تصویب نشده بود. بدین جهت بود که اولین جلد این گزارش‌ها، به تهیه تصویری از اقتصاد کلان کشور تخصیص یافت. همچنین در این طرح، کشور از حيث همگنی‌های سرزمینی، اقتصادی، اجتماعی و تولید و مصرف انرژی به ده منطقه تقسیم شد. این تقسیم‌بندی بعدها نیز در دیگر مطالعات پذیرفته شد و مورد استفاده قرار گرفت. در این مطالعه سیاست‌های کلان انرژی در مورد تولید انرژی شامل: پالایشگاه‌ها، خطوط لوله، نیروگاه‌ها و چگونگی توزیع و مصرف، تدوین شد و در نهایت برنامه‌ها، طرح‌ها و نحوه همکاری بین وزارتخانه‌های مسئول و شرکت نفت، مدون شد؛ هنوز جوهر نوشه‌های طرح جامع انرژی خشک نشده بود که قیمت نفت در جهان بالا رفت!

نخست با اقدامات قذافی قیمت نفت هر بشکه به ۲ دلار رسید و بعد از آن در کنفرانس تهران قیمت اعلام شده هر بشکه نفت ۴ دلار شد. در سال ۱۳۵۷ قیمت نفت ۱۲ دلار و پس از انقلاب هر بشکه ۳۸ دلار شد. اگرچه پس از آن قیمت هر بشکه نفت به شدت کاهش فراوان یافت.

با افزایش قیمت نفت و بالا رفتن درآمدهای نفتی، اقتصاد ایران تحول بسیار یافت. برنامه پنجم تجدیدنظر شد و پس از آن نیاز به تجدیدنظر در طرح جامع انرژی محسوس شد. بار دیگر، این مسئولیت به موسسه پژوهشی استنفورد واگذار شد. این بار سفارش‌دهنده وزارت نیرو بود. این بار نیز، مطالعه‌ای جامع در ۱۴ جلد انجام شد که از نظر روش‌شناسی و متداول‌تری مطالعات، بسیار پیشرفته‌تر و دقیق‌تر بود. در آن زمان من در سازمان برنامه مدیر امور زیربنایی و تولیدی بودم و «معاونت برنامه‌ریزی» شامل دفاتری بود که دفتر امور زیربنایی و تولیدی، شامل راه، راه-آهن، بندرها، فرودگاه‌ها، حمل و نقل زمینی و هوایی، مسکن و شهرسازی، مخابرات، رادیو و تلویزیون، صنایع و معادن و بانکداری بود. در این دوره با توجه به سوابق من در تهیه اولین طرح جامع انرژی کشور و نیز مسئولیت‌هایی که داشتم، آقای مظفر عامری معاون وزارت نیرو از من خواست که عضو تیم تحويل-گیرنده و بررسی‌کننده طرح تجدید نظر شده انرژی کشور باشم و من نیز قبول کردم و مدتی در این زمینه فعال بودم. هنوز هم معتقدم که رجوع به طرح اول و دوم جامع انرژی که توسط موسسه پژوهشی استنفورد SRI تهیه شده، برای برنامه‌ریزان کنونی در زمینه انرژی، ضروری است.

با شروع جنگ در سال ۱۳۵۹، مسائل انرژی، تأمین برق و سوخت، به شکل دیگر شد؛ بحرانی و غیرمعقول.

آقای عزت‌الله سحابی رئیس سازمان برنامه و بودجه بود. اول مهرماه ۱۳۵۹، با تلفن ساعت ۷ صبح به دفتر ایشان احضار شدم و از آغاز جنگ و در خطر بودن منابع نفتی جنوب، وضعیت بحرانی، سوخت و برق آگاه شدم. در آن روز سازمان بسیج اقتصادی به دستور نخست وزیر وقت برای ساماندهی وضعیت تشکیل شد و پیرو آن کمیته سوخت تشکیل شد و کمیته‌های فرعی دیگر نیز تشکیل گردید. در آغاز من در کمیته‌های سوخت و حمل و نقل و بعدها به مدت یک سال در کمیته سوخت شرکت داشتم. روزها و شبها، در جلسات تصمیم‌گیری در مورد رساندن سوخت به مردم، صنایع، جبهه‌ها، توزیع سوخت به مناطق مختلف و مصارف مختلف و ... رویارویی با مشکلاتی که هر روز بیشتر و سخت‌تر می‌شد شرکت می‌کردم. نکته مهم این بود که تقریباً تمامی وزراء، معاونان و اکثر مسئولان تازه به مناصب خود منصوب شده بودند و در حقیقت «تازه‌کار» بودند و قرار شده‌ای با تجربه کافی و سابقه کار وارد کمیته سوخت شوند! من هم یکی از آن‌ها بودم! کمیته شامل: نمایندگان وزارت نیرو، نفت، کشور، راه و ترابری، ارتش، نماینده ستاد بسیج اقتصادی و شهرداری تهران و ... تعدادی دیگر بود. در شروع کار از طرف سازمان برنامه اول تنها من بودم ولی برایم شرکت در تمامی کمیته‌های فرعی عملی نبود از این‌رو چند نفر دیگر را از سازمان برنامه معرفی کردم و خودم بیشتر در کمیته سوخت و نیرو مشارکت داشتم.

در شروع کار رئیس کمیته سوخت معاون وزارت نفت، آقای بوشهری بود که چندی بعد همراه با آقای تندگویان وزیر نفت متأسفانه اسیر دشمن شدند و سال‌ها را در اسارت گذراندند. شرایط خیلی بحرانی بود. سوخت برای جبهه‌ها اولویت داشت. تولید برق مشکلات عدیده داشت و اکثر اوقات برق قطع و وصل می‌شد. در شهرها برق نبود، رostaها که دیگر هیچ توزیع سوخت برای حمل و نقل شهری و اتومبیل‌های شخصی نیز مشکل عمده‌ای بود. مردم باید به هر حال به سرکار و زندگی خود می‌رفتند. مدارس با مشکل روشنایی و گرما روبرو بودند و مشکلات اصلی دیگر: صنایع، مردم در حال فرار از نقاط جنگی، آمبولانس‌ها همه مشکل سوخت داشتند. چنین بود که «تولید و توزیع» سوخت و مواد نفتی نخستین اولویت کمیته سوخت بود. سهمیه‌بندی و

کوپنی شدن مواد سوختی تنها راه تضمین توزیع عادلانه و به موقع سوخت بود. سه نفر مأمور تهیه روش و برنامهای اجرایی برای توزیع سوخت شدند. من از طرف سازمان برنامه، آقای سپهری راد نماینده وزارت کشور و استاندار تهران و آقای مهدی ریاضی معاون حمل و نقل شهرداری تهران.

کوپن بنزین اختراع ما سه نفر بود. نخست کارت اتمبیل‌ها در پمپ‌بنزین‌ها پس از بنزین زدن سوراخ می‌شد؛ اما با بریدن بخش سوراخ شده تقلب‌هایی صورت می‌گرفت! من تمبرهای غذایی Food Stamps در آمریکا را به یاد آوردم. نخست قرار شد مشابه این تمبرها، به صورت کوپن‌های کاغذی برای مصرف بنزین تهیه شود. مشکل تأمین کاغذ مناسب و غیرقابل جعل بود. چاپخانه دولتی وزارت پست و تلگراف، پیشنهاد کرد که از کاغذ‌هایی که برای چاپ بلیط، اتوبوس وجود دارد، استفاده شود. بسیار راهگشا بود. در آغاز کار، متأسفانه وزارت نفت و شرکت نفت در این کمیته فرعی نماینده نداشتند و از این جهت نه تنها همکاری نمی‌کردند، بلکه مشکل تراشی نیز وجود داشت. بعداً شرکت نفت خدمات قابل تقدیری در سهمیه‌بندی ارائه کرد. به گفته برخی از کارشناسان، تجربه و معرفی سهمیه‌بندی در توزیع انرژی در زمان جنگ و پس از مدت کوتاهی از انقلاب، یعنی در حالی که هم ساختار دولتی عوض شده بود، هم بحران جنگ، هم جایه‌جایی عظیم جمعیت از نقاط جنگزده به سایر نقاط همه ساختار تولید و توزیع انرژی را بر هم زده بود، خدمتی شایان بود و من مفتخرم که در این زمینه مشارکت داشتم. به هر حال این تجربه، بی‌نظیر است و حاصل همدلی مردم و همکاری دست‌اندرکاران و استفاده از تجربه و دانش موجود. خوشبختانه سهمیه‌بندی بنزین و گازوئیل و نفت سفید و روغن‌موتور و نظایر آن مورد موفقی بود هم در توزیع در زمان کمبود و هم در صرفه‌جویی در مصرف پس از جنگ.

• چه اقدامات مهمی در دفتر امور زیربنایی و تولیدی انجام داده‌اید؟

سازمان برنامه و بودجه چند معاونت داشت. معاونت برنامه‌ریزی یکی از آن‌ها بود. معاونت هماهنگی و نظارت، معاونت بودجه، معاونت استان‌ها معاونت فنی و معاونت مالی و اداری از دیگر معاونت‌ها بود. معاونت برنامه‌ریزی، طبعاً کار برنامه‌ریزی انجام می‌داد. دفتر امور زیربنایی و تولیدی یکی از دفاتر معاونت برنامه‌ریزی بود که وظیفه برنامه‌ریزی برای امور تولیدی، صنعت و کشاورزی، بانکداری و ... و نیز برنامه‌ریزی برای امور زیربنایی، راه و حمل و نقل، شهرسازی و مسکن و ... را انجام می‌داد.

قبل‌اً عرض کردم که در سال ۱۳۵۴ من مدیر امور زیربنایی و تولیدی شدم. معاون برنامه‌ریزی سازمان آن زمان آقای الکساندر مژلومیان بود. از ارمنه ایران، مسلط به کار، دارای دانش وسیع، فوق‌لیسانس از دانشگاه وندریلت Vander Belt آمریکا. چند نکته را در مورد ساختار اداری سازمان برنامه باید یادآور شد.

اولاً، اکثر معاونان و مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی اما اکثراً در حد فوق‌لیسانس بودند. این ترکیب در سایر کشورها، مثلاً آمریکا هم به همین گونه بود. داشتن سابقه کار و دانش در رشته مرتبط، بیشتر از داشتن دکتری اهمیت داشت. نکته دیگر تنوع قومی و مذهبی مسئولان و مدیران بود. طی سال‌ها معاونان سازمان برنامه مسیحی (مژلومیان) یهودی (نصرتی) زرتشتی (آبادیان) بودند. بدین‌سان اصل انتخاب به مناصب، دارا بودن دانش و تبحر و تجربه بود.

آذری، کرد و بلوج، خوزستانی و اصفهانی و تهرانی ... در بین همه مدیران و مسئولان رده بالا وجود داشت. زمانی که من مدیر دفتر امور زیربنایی و تولیدی شدم، دفتر تازه تأسیس بود و سابقه‌ای وجود نداشت. بعداً تعداد کارشناسان به بیش از ۵۰ نفر رسید.

من در زمان آقای اصفیا استخدام شدم و در دوره آقایان سمعی، فرمانفرما میان، مجیدی، آگاه، صالحی، مهران، معین‌فر، سحابی، بانکی و سپس موسی خیر و روغنی زنجانی در سازمان بودم، با همه این آقایان همکاری کردم. بسیاری از آن‌ها خود کارشناسانی برجسته بودند و می‌دانستند «برنامه‌ریزی» یعنی چه! متأسفانه یکی از آقایان در سال ۱۳۶۰ سازمان برنامه را تعطیل کرد اما به جای پاک‌سازی، کار تخریب و تخلیه را انجام داد. چون دیگر همکاران داستان‌های بسیار و خاطرات ناخوشایندی از آن دوره دارم که در این بحث نمی‌گنجد. از گذشته‌ها و تجربه‌ها باید درس گرفت. این کار شما است که این مجموعه را در دست تهییه دارید.

در زمان آقای روغنی زنجانی که از مدیریت به سطح کارشناسی تغییر وضعیت داده بودم از سازمان برنامه استعفا دادم. ایشان را رو در رو ندیدم. دفتر امور زیربنایی پس از آن به «معاونت» تبدیل شد.

در حقیقت گسترده‌گی کار این دفتر این تصمیم را ایجاد می‌کرد؛ اما در زمان مدیریت من، می‌توانم ادعا کنم همه کوشش من و همکارانم در ارائه بهترین کیفیت در برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی و همسازی بین برنامه‌های مختلف و بهبود روش‌های برنامه‌ریزی، ارزیابی و بازنگری معطوف بود. گزارش‌ها و برنامه‌های اجرا شده در آن دوره منابع بسیار مفید و ضروری برای آموختن از تجربه‌های برنامه‌ریزی در دوران پرتنش انقلاب، جنگ و پس از جنگ هستند.

- در زمینه برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین چه اقداماتی در زمان شما و در بخش تخصصی تان انجام شد؟

اولین «برنامه‌ریزی منطقه‌ای» در سال‌های ۱۳۵۰-۱۳۵۱ توسط سازمان برنامه انجام شد. در حقیقت سازمان برنامه این امر را توسط شرکت آمریکایی «بتل» Battle Memorial Institute با همکاری حدود ۱۵ کارشناس ایرانی در استخدام سازمان برنامه و بودجه انجام داد. برای نخستین بار برنامه‌ها بر اساس توزیع جغرافیایی «منطقه‌ای» و نه «استانی» تحلیل و تدوین شد. همین تقسیم‌بندی قبل‌اً در طرح جامع انرژی انجام شده بود. شاخص‌های همسانی اقلیمی، حوزه‌های آبخیز، حوزه‌های نفوذ اقتصادی و بسیاری دیگر از شاخص‌ها مبنای تعیین مناطق همگون در کشور بود. کشور به ده (۱۰) منطقه تقسیم‌بندی شد و بر این اساس برنامه‌های توسعه تمامی زمینه‌ها و در قالب یک برنامه توسعه منطقه‌ای تهییه شد. در هر یک از این مناطق چند استان که منبع‌شان باهم مشابه، فرهنگ‌ها همگون، رودخانه‌ها و اقلیم آب و هوایی مشترک بود و دارای برنامه توسعه یکپارچه بودند انتخاب شدند؛ به طور مثال استان سمنان و تهران و قزوین با سایر استان‌های کویری هم‌جوار که در شاخص‌های بالا همیستگی و مشابهت داشتند یک منطقه محسوب می‌شدند. می‌دانیم که دولت فدرال نداریم بنابر این، منابع مالی و فیزیکی «ملی» بایستی بر اساس نیازها و توان‌های منطقه‌ای توزیع شوند. برای نخستین بار این مهم در برنامه‌ریزی منطقه‌ای «بتل» انجام گرفت. در تهییه این برنامه من نیز مشارکت داشتم و بخش مدیریت و کارشناسی ارشد «صنعت» را به عنوان تنها ایرانی در سطح مدیریت تهییه کردم. سال‌های ۱۳۵۵-۱۳۵۶ همزمان با افزایش قیمت نفت و افزایش انتظارات از برنامه‌های توسعه، بار دیگر برنامه‌ای مشابه برنامه منطقه‌ای در دستور کار قرار گرفت. این بار با نام «آمایش سرزمین».

شرکت فرانسوی - ایرانی «ست ایران» با همکاری کارشناسان سازمان برنامه مسئول تهییه این برنامه شدند. در این برنامه از مطالعات برنامه‌ریزی یاد شده استفاده فراوان شد و به خودی خود کار بسیار مفیدی بود. سال‌های پس از انقلاب نیز «آمایش سرزمین» مورد تجدیدنظر و تهییه مجدد قرار گرفت. با این حال به جرات می‌توان گفت که نمونه کار «بتل» به عنوان نخستین برنامه منطقه‌ای ایران همچنان در بسیاری از موارد قابل اقتباس است و یکی از با کیفیت‌ترین نمونه‌های قابل ادامه از یک

برنامه‌ریزی منطقه‌ای است. چه خوب است که از دانش اندوخته شده در سال‌های قبل، چه از نظر متداول‌وزی چه از حیث نتایج به دست آمده، استفاده، ارزیابی و مستندسازی شود.

حالا هم می‌بینیم که به ویژه در اثر تغییرات اقلیمی و مسائل مربوط به آب و نیز نابرابری‌های منطقه‌ای، تنها راه حل مشکلات در سطح ملی، نگرش منطقه‌ای، اولویت‌بندی منطقه‌ای مسائل و حل منطقه‌ای آن‌ها است. برنامه‌ریزی «پنهانی» و نه «نقشه‌ای». در اینجا گفتنی است که بعداً یعنی در اوایل دهه ۱۳۷۰ این‌جانب در تهیه برنامه کالبدی کشور که در وزارت مسکن و شهرسازی انجام گرفت، به عنوان کارشناس ارشد عهده‌دار مسئولیت تهیه بخش انرژی بودم.

• در چه پروژه‌های بین‌المللی همکاری داشته‌اید؟

در خارج از کشور هم به عنوان کارشناس در چندین پروژه عمرانی و از طریق حضور در کنار مهندسان مشاور آمریکایی لوئیس برژر (Louis Berger) فعالیت کرده‌ام. برای مثال، به مدت یک سال در آفریقا در تهیه طرح جامع حمل و نقل کشور سودان که در ارتباط با بانک جهانی برای اعطای وام بود به عنوان کارشناس ارزیابی پروژه حضور داشتم. برخی دیگر از پروژه‌هایی که در آن‌ها فعال بودم شامل پروژه آبرسانی هائیتی بود، پروژه ارزیابی سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از بزرگراه ساحلی کشور پرتغال، پروژه ارزیابی احداث مساکن ارزان قیمت در نیجریه، پروژه ارزیابی احداث مرکز همایش‌ها در نیویورک است. در مورد فعالیتم در سودان گفتنی است که مطالبی در ارتباط با نحوه تهیه آمار (در شرایطی که هیچ‌گونه آماری وجود ندارد) نوشته بودم بعداً با کسب اجازه توسط بانک جهانی برای آموزش کارشناسان کشورهای جهان سوم به کار گرفته شد.

• چه نظری درباره دستگاه‌های مسئول انرژی به ویژه وزارت نفت دارید؟

شما درباره‌ی وزارت نفت می‌پرسید. همچنان که پیش‌تر گفتم، «انرژی» مقوله‌ای یکپارچه است و نمی‌توان تنها از وزارت نفت و نقش آن در سیاست‌ها، برنامه‌ها و سایر مسائل مربوط به انرژی به تنها‌یی صحبت کرد. «انرژی» و مسائل مربوط به آن اکنون از مسائل جهانی، مسائل سیاسی، اقتصادی و مهم‌تر از همه زیست‌محیطی و حتی امنیتی است.

چگونه می‌توان به تنها‌یی از یک جنبه و از دیدگاه یک وزارتخانه به آن نگریست؟ «انرژی» دیگر تنها نفت نیست: گاز، انرژی‌های پاک، انرژی‌های تجدید پذیر و انرژی اتمی، صدر خبرها و مهم‌ترین مسائل روزمره کشورها و مردم را تشکیل می‌دهد. تصمیمات مربوط به انرژی تنها تصمیمات تصدی‌گری نیست؛ بسیاری از تصمیمات دارای جنبه‌های حاکمیتی است که باید در عالی‌ترین مراجع گرفته شود و نه در یک یا دو وزارتخانه.

در ایران با سابقه تقریباً صد ساله، شرکت نفت یکی از پایه‌های اصلی مسائل مربوط به انرژی است. شرکتی قدرتمند و با شرایط و نحوه مدیریتی ویژه خود. فرهنگ اداری متفاوت، حقوق و دستمزد متفاوت و روابط سلسله مراتبی خاص خود. من حدود ده سال ۱۳۸۲-۱۳۷۲ در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وابسته به شرکت نفت به عنوان کارشناس ارشد و مدیر مطالعات مربوط به صرفه‌جویی در انرژی و سایر مقولات مرتبط با انرژی بودم و بیش از ۱۵۰ جلسه در این زمینه برای بیش از ۲ هزار نفر از مدیران و کارشناسان صنایع برگزار و در این دوره‌ها تدریس نمودم.

چنان که گفتم این موسسه وابسته به وزارت نفت بود و از آنجا که من با وزارت نیرو نیز به دلیل مسئولیت‌های قبلی خود سر و کار داشتم، فرهنگ این دو وزارتخانه را به جرات، غیرقابل ادغام می‌دانم. فرهنگ وزارت نفت بر اساس سیستم انگلیسی بسیار صلب و سخت‌گیرانه و سلسله‌مراتبی است. مدیران سابق (و کنونی) با نظمی شبه ارتشی با زیردستان رفتار می‌کنند. به گفته وزیر

کنونی نفت سال‌ها به جای ژنرال، بر دیگران فرماندهی کرده‌اند! برخی از این دیگران نه تجربه دارند، نه دانش فنی لازم، چنین است که قراردادهای عجیب و غریب امضا می‌شود، دکل‌ها گم شده‌اند، پول نفت به حساب آفای «ب، ز» واریز شده است. اکنون همچنان، با تعدد وزارت‌خانه‌های دست‌اندرکار تولید و مصرف انرژی رویه‌رو هستیم که در ناهمانگی و بی‌توجهی به حل مشکلات ناشی از سیاست‌های انرژی به سر می‌برند.

مسائل انرژی کشور ما حفظ منابع برای نسل‌های آتی، استفاده بهینه از منابع موجود (نفت، گاز، ذغال سنگ، باد، انرژی خورشیدی)، صرفه‌جویی در مصرف، حفظ محیط‌زیست و کاهش آلودگی‌های ناشی از مصرف انرژی، جلب منابع مالی به موقع و کافی برای حفظ و استفاده از زیرساخت‌های مربوط به انرژی، استفاده از منابع نفتی و گازی مشترک، افزایش ظرفیت‌های استخراج، حفظ نیروگاه‌ها، پالایشگاه‌ها، خطوط لوله و برق موجود و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های جدید و مورد نیاز، حفظ و پرورش نیروی انسانی توافقاً، به کارگیری مزیت نسبی ما در انرژی در روابط خارجی است. همه یا اغلب این‌ها مطالبی است که ماهیّتاً جنبه حاکمیتی دارد که در گزارش‌ها تهیه شده و ارائه شده توسط این‌جانب و بسیاری کارشناسان دیگر آمده است؛ اما به دلیل کم توجهی و نبود سیاست یکپارچه و نبود هماهنگی بین دستگاه‌های موجود، مطالب گفته‌شده همچنان تنها بر روی کاغذ مانده است. مسئولان و روزنامه‌ها مسائل را هر روزه مطرح می‌کنند، اما به راحل‌های ارائه شده توجهی ندارند. قبل از اینکه «آب» تمام، «نفت» به پایان برسد و هر کدام بر دوشمان یک تانک اکسیژن برای تنفس بیندیم، به جای اینکه از مسئله صحبت کنیم، به راحل‌ها برسیم. اولین گام جدا کردن مسائل حاکمیتی از مسائل تصدی‌گری است.

مانند زمان جنگ، به رویارویی جدی و سریع به جنگ کنونی با «مسائل بحرانی» برویم. رویارویی و جنگی که ژنرال‌ها آن را هدایت می‌کنند نه کسان دیگرا!

به جرات می‌توانم بگویم که من در طرح دو مقوله «صرفه‌جویی انرژی» و سرمایه‌گذاری‌ها در نگهداری و افزایش ظرفیت تأمین انرژی اگر از اولین نفرات نبوده باشم، یکی از سمعک‌ترین مدافعان بوده‌ام؛ و راحل داده‌ام ولی کو گوش شنا. با توجه به موارد بیان شده باز هم شرکت نفت برای فعالیت‌های پخش فرآورده‌هایی که نیاز به ساخت پالایشگاه‌های داخلی و خطوط لوله و انبارهای نفت بود، از بودجه عمرانی کشور تعذیه می‌کرد. با این همه، در سازمان برنامه و حتی وزارت دارایی کسی از جزئیات هزینه‌های شرکت نفت اطلاعی نداشت. حتی واقعاً معلوم نبود که آیا مبالغ واریزی نفت به خزانه دولت در حد ۸۵ درصد بود یا کمتر. وضع این گونه بود تا در سال ۱۳۵۸ و پس از انقلاب. آقای مهندس معین‌فر که در آن موقع ریاست سازمان برنامه را به عهده داشتند گفتند: که شرکت نفت باید به داخل تشکیلات دولت بیاید و مانند سایر دستگاه‌ها جوابگو باشد و عمل کند.

به همین دلیل تبصره ۳۸ در بودجه سال ۱۳۵۸ گنجانده شد و به دستور آقای معین‌فر مدیریت انرژی مأمور اجرای این تبصره شد. اجرای این ماده ۷ یا ۸ سال ادامه داشت. در ادامه این طرز تفکر حقوق و دستمزد هم در صنعت نفت تعديل شد. نظر من این بود که این برخورد موجب تنش‌هایی بین نفت و سازمان خواهد شد و همین‌طور هم شد و این مسئله کمکی به اصل موضوع نمی‌کرد، بعدها حقوق و دستمزدها به جای اول برگشت و تا آنجا که اطلاع دارم آنچه کسر شده بود به نوعی جبران شد.

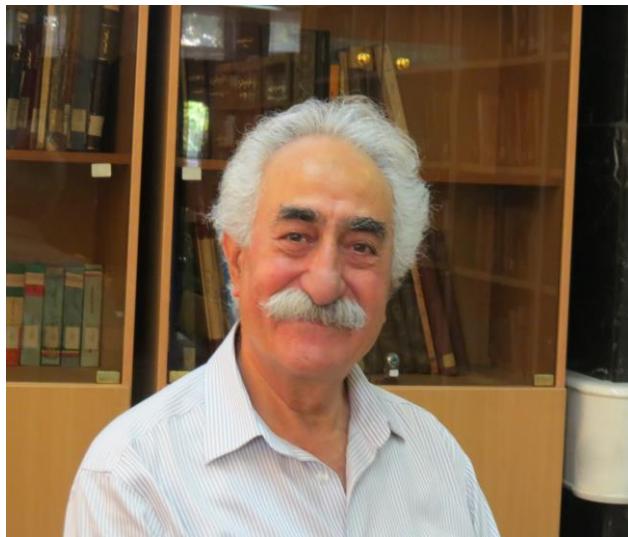
در اواخر برنامه چهارم و اوایل برنامه پنجم که هنوز قیمت نفت صادراتی، زیاد نشده بود مسئله ۸۵ درصد و ۱۵ درصد به علت نیازهای مالی دولت تعییر یافت و قرار شد شرکت نفت ماهانه ۳۰۰ میلیون دلار به حساب دولت واریز نماید. ولی معلوم نبود که این ۸۵ درصد درآمد فروش است یا کمتر. بعداً که قیمت نفت افزایش یافت دیگر ۳۰۰ میلیون دلار در ماه پول چندانی نبود وضعیت به گونه دیگری درآمد و در این مسیر ناهمانگی‌هایی بروز کرد و حد و حدود پرداخت‌ها دستخوش تغییرات وسیع و

نامشخص شد. بعد از انقلاب با وجود تبصره ۳۸ بودجه سال ۱۳۵۸ وضع به ظاهر تغییر کرد و قرار شد همه‌ی درآمد حاصل از صادرات نفت خام به حساب دولت واریز شود. اجازه دهید به یک مورد در این ارتباط اشاره کنم. یادم هست طبق دستور آقای معین فر باید ظرف چند روز به گزارش هیئت‌مدیره نفت به مجمع رسیدگی می‌کردیم. کاری که قبلاً انجام نمی‌شد چون با اینکه رئیس مجمع شخص نخست‌وزیر بود و رئیس سازمان برنامه و بودجه هم از اعضای آن بود؛ شرکت نفت جوابگو نبود.

به آقای معین فر عرض کردم رسیدگی به این گزارش از توان مدیریت انرژی خارج است. این کار نیاز به عده‌ای حسابرس خبره و حداقل چند ماه فرصت دارد؛ ایشان اصرار کردند که این کار باید انجام شود، من هم از یکی از همکاران خواستم راه حلی را پیشنهاد کند. ایشان گفتند شاید بتوان یک آیتم را ظرف چند روز بررسی کرد. این آیتم ذخیره قانونی بود. قول کردم ولی شرکت نفت همکاری نمی‌کرد. با این حال به گونه‌ای همکاری نفت را جلب کردیم. نتیجه این شد که کارشناس مربوطه پس از یک هفته بررسی اعلام کرد به هیچ وجه تکلیف این آیتم مشخص نیست و معلوم نیست چگونه عمل کرده‌اند. در واقع ساده‌ترین آیتم هم قابل رسیدگی و اعلام نظر نبود و این در حالی بود که طبق قانون یک هیئت نظارت عالی از سوی دولت و عمده‌اً وزارت دارایی سال‌ها در شرکت نفت مستقر بود ولی حضور آن‌ها در این شرکت فایده‌ای نداشت چون اختیاری نداشتند و کسی حساب پس نمی‌داد؛ ولی همواره احترام آقایان عضو این هیئت را نگاه می‌داشتند.

شاید الان هم این روال تا حدودی ادامه داشته باشد. مثلاً نگاه بفرمائید به روابط بین شرکت نفت و شرکت‌های فرعی، برای مثال شرکت نیکو که از درآمد نفت صادراتی به شرکت ملی نفت ایران وام می‌دهد. این در کجای قانون مملکت دیده شده است. پول صادرات نفت باید به خزانه واریز شود و طبق قانون بودجه هزینه شود یا وام داده شود.

این داستان‌ها تا زمانی که معلوم نشود صاحب واقعی نفت و گاز زیرزمین کیست و حد و حدود وظائف تصدی‌گری نفت تا چه اندازه است قابل حل و فصل نیست. اینجا است که حضور قوی دولت، سازمان برنامه و بودجه و وزارت دارایی در جهتدهی به تصمیمات حاکمیتی ملی نفت واجد اهمیت است و برپایی شورایی که مسائل حاکمیتی را بررسی نماید و تصمیم‌گیری کند ضروری است. باشد تا شورای عالی انرژی تشکیل گردد.



خاطرات

مهندس مرتضی باقری نژاد

تولد	تحصیلات	سمت‌های دوران خدمت
۱۳۲۱	- کارشناسی ارشد مهندسی گیاه‌پزشکی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران سال ۱۳۴۳	تاریخ ورود به سازمان و بازنشستگی
۱۳۷۴-۱۳۴۶	- رئیس حوزه‌های آماری مسجدسلیمان و اهواز - رئیس منطقه آماری استان‌های خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد - رئیس دفتر برنامه و بودجه استان کهگیلویه و بویر احمد - رئیس دفتر برنامه و بودجه استان کردستان - رئیس سازمان برنامه و بودجه استان گیلان	
	- رئیس گروه برنامه‌ریزی منطقه ۴ آذربایجان، در دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمیش سرزمین	

۰ لطفاً خودتان را معرفی و از چگونگی ورودتان به سازمان برنامه صحبت بفرمایید:

در دوازدهم بهمن سال ۱۳۲۱ در اوج سال‌های جنگ جهانی در یک خانواده متوسط و مذهبی در قم متولد شدم. در پنج سالگی به مدرسه (غیردولتی) رفتم. پس از آن که دبیرستان را در قم به سال ۱۳۳۹ تمام کردم، همان سال در کنکور دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران پذیرفته شدم و پس از چهار سال در سال ۱۳۴۳ با درجه فوق‌لیسانس با عنوان مهندس از این دانشکده فارغ‌التحصیل شدم.

آن سال‌ها اوج فعالیت‌های سیاسی دانشجویی بود و من هم در تمامی گروه‌های سیاسی و مذهبی آن زمان شرکت فعالانه داشتم. علاوه بر آن در سایر امور اجتماعی، ورزشی، مشارکت داشته و از جمله خصم تحصیل نزدیک به دو سال به سمت مدیرعامل شرکت تعاونی مصرف دانشجویان دانشکده انتخاب و با کمک هیئت‌مدیره عهده‌دار مسئولیت تأمین کلیه مایحتاج شبانه‌روزی (حدود ۷۰۰ نفر) از دانشجویان بودم. در سال ۱۳۴۴ به خدمت وظیفه در سپاه ترویج آبادانی به استان خوزستان اعزام و خدمت را در این استان تمام کردم.

در مدت سه سال قبل و بعد از خدمت وظیفه در آزمون‌های استخدامی وزارت کشاورزی، انتستیتو آفات و بیماری‌های گیاهی، بانک کشاورزی، سازمان آب و برق خوزستان شرکت و پذیرفته شدم؛ ولی به دلایلی به آن سازمان‌ها نرفتم. سرانجام در کنکور استخدامی مرکز آمار ایران (که بهترانگی از وزارت کشور منتزع و به سازمان برنامه وابسته شده بود) شرکت کردم و از بین حدود ۷۵۰ نفر شرکت‌کننده رشته‌های مختلف لیسانس و بالاتر و سه مرحله آزمون زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی به عنوان نفر چهارم از بین سیزده نفر پذیرفته شده و در شهریور سال ۱۳۴۶ وارد خدمت رسمی سازمان برنامه شدم.

به موجب احکام صادره ابتدا به سمت رئیس حوزه آماری مسجدسلیمان استان خوزستان و در سال‌های بعد بر اساس ارزیابی‌های انجام شده به سمت رئیس حوزه آماری اهواز، رئیس منطقه آماری خوزستان و کهگیلویه و بویر احمد منصوب و طی شش سال خدمت، سه سال به عنوان رئیس منطقه ممتاز از طرف معافون سازمان برنامه و بودجه و سرپرست مرکز آمار ایران مورد تقدیر قرار گرفتم.

قابل ذکر است که انجام خدمت در امور اجرایی آمار برای شناخت جوامع شهری، روستایی، عشایری، امور صنعتی، کشاورزی، مسائل و مشکلات آن‌ها و وضعیت و حقایق مرتبط با آمارها برای من بسیار آموخته و تجربه‌ای ارزشمند بود و به همین دلیل نظرم این است که اگر دولت بخواهد کارکنانی آشنا به جامعه و انجام خدماتی صادقانه و صمیمانه بپردازند پیشنهاد می‌شود، افرادی که می‌خواهند در دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی مشغول به کار شوند مانند خدمت وظیفه، موظف باشند حداقل پنج سال را در امور اجرایی آمار (با حقوق و مزايا) خدمت نموده و پس از ارزشیابی در دستگاه‌ها و سمت‌های مرتبط به خدمت گرفته شوند.

مطلوب دیگر اینکه بر عکس تصور برخی، کار آمارگیری بسیار مشکل بوده نیاز به صبر و حوصله حداقل تخصص، اعتقاد و تعهد، جوانی و هنر دارد و می‌توان گفت یک آمارگیر خوب در هر رشته یک هنرپیشه متخصص در آن مورد است، ارجاع این کار برای طولانی‌مدت به افراد و یا پیمانکاران خصوصی حرفة‌ای نتیجه مناسبی نخواهد داشت و نتیجه‌اش آمار سازی است.

انتقال به سازمان برنامه و بودجه پس از تغییراتی که در سال ۱۳۵۲ در مرکز آمار ایران رخ داد و ریاست مرکز به شخصی که شناختی از آن نداشت موجب برخوردهای انتقادآمیز با او شد که در نتیجه آن، باعث درخواست من از معاون کل سازمان (آقای دکتر شاپور راسخ رئیس قبلى مرکز) برای انتقال به سازمان برنامه و بودجه شد و به علت مخالفت‌های اولیه رئیس جدید مرکز نهایتاً با حکم دستوری آقای دکتر مجیدی وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه و بودجه، در سال ۱۳۵۳ انتقال انجام شد.

پس از انتقال به سازمان و معاونت امور استان‌ها به ریاست دکتر محمد باقر نمازی پس از یک دوره مأموریت به استان‌های خوزستان، فارس، اصفهان و آشنازی با وظایف و نحوه کار دفاتر تازه تأسیس برنامه و بودجه، به معاونت و سرپرستی دفتر برنامه و بودجه کردستان منصوب و در محل خدمت جدید مشغول به کار شدم و حدود پنج سال تا آخر اسفند سال ۱۳۵۷ و انقلاب اسلامی با حکم آقای مهندس معین‌فر به عنوان اولین رئیس پس از انقلاب به استان گیلان انتقال یافتم.

• لطفاً از کار در استان کردستان، انجمن‌ها، نمایندگان مجلس، دستگاه‌های اجرائی و ... بگویید:

در آن زمان، معاونت امور استان‌ها با آقای دکتر نمازی بود، ایشان واقعاً فردی شایسته و دوستی صمیمی بودند، همه کارکنان استان‌ها، ایشان را به خوبی و دوستی می‌شناختند، حتی کارکنان سایر دستگاه‌ها، انجمن‌های استان‌ها و شهرستان‌ها هم ایشان را فردی می‌پنداشتند و به واقع خدمتگزار استان‌ها می‌دانستند.

رابطه همه ما با ایشان بسیار خوب بود در جلسات مختلفی که برای امور برنامه‌ریزی پنج ساله و بودجه‌های سالانه تشکیل می‌شد با جدیت و بسیار بشاش شرکت و ضمن مذاکرات و راهنمایی‌ها به نظرات همه به دقت توجه و استفاده می‌کردند. ایشان در هر سال حداقل یک و بربخی اوقات بیشتر، جلسه استانی در هر استان برگزار می‌کردند و به مشکلات خاص آن استان رسیدگی و تبادل نظر می‌کردند. در مواردی نیز با آوردن مسئولان وزارت‌خانه‌ها به استان و آگاه کردن آن‌ها به کاستی‌ها و مسائل کندی کار، پیگیر سرعت در امور اجرایی مصوبات می‌شدند.

او پیگیر جدی عدم تمرکز و واگذاری تدریجی امور برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه به نهادها و دستگاه‌های محلی و بودجه‌ریزی از صفر و عملیاتی و نظارت مستمر بر نتایج اجرا بودند.

با استاندار کردستان که یک نظامی کارکشته و منضبط بودند (سرلشکر علیزاده) رابطه بسیار صمیمی و خوبی داشتیم، ایشان در کارها و اجرای وظایف، نظارت و در حدود امکان شرکت کرده بودند، ضمن طرح نظرات و راهنمایی لازم به هیچ وجه در امور دخالت نمی‌کردند. از جمله پروژه‌ای داشتیم بستن بند (سد کوچک) روی رودخانه و انحراف آب برای کشاورزان نیازمند. گزارش نظارتی حاکی از تعییر محل اجرا توسط دستگاه اجرایی (سازمان آب منطقه‌ای) بود و در محلی در دست اجرا بود که به اراضی یک سپهبد آبرسانی می‌کرد. از مجری طرح سوال شد؛ اظهار داشت به توصیه استاندار بوده، وقتی از ایشان پرسیدم، گفتند: محل دقیق اجرای پروژه را پرسیدند؛ گفتم: از تیمسار بپرسید که محل را دقیق می‌شناسد و توصیه‌ای در کار نبود. با اینکه هزار مترمکعب خاک‌برداری و عملیات انجام شده بود دستور توقف و اجرا در محل اصلی داده شد و از ذی حساب خواسته شد در آن مورد هیچ پرداختی نداشته باشد، استاندار هم هیچ واکنش منفی نشان نداد.

در سال ۱۳۵۵ دکتر نمازی برای حل مشکل یکی از همکاران مرکز طی حکمی اینجانب را به سمت رئیس سازمان برنامه و بودجه استان کهگیلویه و بویراحمد منصب کردند و برای خدا حافظی به کردستان آمدند و به اتفاق نزد استاندار رفیتم؛ مشارالیه از جناب نمازی گله کردند چرا همه را ارتقاء می‌دهید ولی باقری نژاد را تنزل، گفتند: مطمئن باشید مشکلی داشتیم که خودش در جریان است و ایشان قبول کردند؛ البته پس از استقرار آن همکار در کردستان به دلیل عدم آشنازی با کار استان و عدم تعامل منطقی با استاندار، محل را ترک کرد و اینجانب در همان سمت ابقاء شدم.

در سال ۱۳۵۶ استاندار برای عمل چشم به خارج سفر می‌کرد، گفتم برای برخی کارها به امضای شما احتیاج است (به عنوان رئیس سازمان توسعه استان) چه کنیم و چه کسی را تعیین می‌کنید؟ گفتند: به آن‌ها اطمینان ندارم، لذا برگه‌های اداری که

نzedشان بود زیر برگه‌ها را امضاء کردند و تعدادی را به من دادند؛ ولی گفتند من حتی به معاونم هم اعتماد کامل ندارم، من دشمن دارم (ساواک با ایشان بسیار مخالف بود) کاغذها را محافظت کن به دست کسی نیافتد و در موارد نیاز استفاده کنید. ارتباط با انجمان‌های استان، شهرستان‌ها و شهرها خوب و صمیمانه بود، در جلسات آن‌ها در موقع لزوم شرکت می‌کردیم؛ ضمن راهنمایی آن‌ها در مشارکت برای تشخیص و تعیین پروژه‌ها نظرات سازنده آن‌ها را مورد دقت قرار داده و در صورت نیاز به اجرا می‌گذاشتیم.

با توجه به جدید بودن انجمان‌ها همگی اعضا بدون اشکال نبودند و اغلب به جر و بحث و مشاجره با روسای انجمان و یا مدیران دستگاه‌های اجرایی حاضر در جلسه و دفتر برنامه و بودجه مبادرت می‌کردند.

البته این‌گونه برخوردها طبیعی بود و نهایتاً از این جلسات استفاده لازم می‌شد و خواسته‌های آن‌ها را با توجه به امکانات اولویت‌ها به مورد اجرا می‌گذاشتیم و در مواردی با دعوت رؤسای آن‌ها که از افراد محترم و با اطلاع بودند با دفتر تعامل لازم را می‌کردیم و از نظارت بر نتایج اجرایی پروژه‌ها و اجرای وظایف دستگاه‌های اجرایی استفاده لازم می‌شد و در مجموع تمرين بسیار مفیدی در شروع سپردن کار مردم، به خود آن‌ها بود. نمایندگان مجلس با ما ارتباط و یا برخوردي نداشتند و در مواردی که مراجعه می‌کردند آن‌ها را راهنمایی می‌کردیم که اگر نظراتی در مورد مناطق و شهرستان‌های خود دارند به انجمان‌ها مراجعه و در جلسات آن‌ها شرکت کنند و اغلب این کار را می‌کردند، به آن‌ها راهنمایی می‌کردیم که شما نماینده شهرستان در امور کشور هستید نه نماینده شهرستان در امور شهرستان و استان و آن‌ها را توجیه می‌کردیم.

دستگاه‌های اجرایی و اداری استان رابطه تنگاتنگ با دفتر برنامه و بودجه داشتند؛ چون از طرفی، مجری طرح‌های عمرانی و از طرف دیگر، دارای بودجه جاری بودند که در هر دو مورد ناچار به مراجعه به دفتر برنامه و بودجه بودند. می‌توان گفت دستگاه‌های اجرایی استان توانایی لازم را نداشته و گاهی مشکلات دیگری هم در آن مشاهده می‌شد که دفتر برنامه و بودجه با نظارت شناخت کافی از ضعف‌ها و مشکلات آن‌ها را داشت.

دولت برای تقویت و توامندسازی استان، نهادی به نام سازمان توسعه استان را به ریاست استاندار تصویب و به دستگاه‌های اجرایی اضافه کرده بود که عملاً جز یک ساختمان اثر دیگری نداشت. در سال ۱۳۵۵ با همکاران دفتر در جهت بالا بردن توانایی‌های روستائیان طرح‌هایی از جمله تأمین تکنسین‌های دامپزشکی محلی (غیردولتی) از جوانان باسواند ساکن روستاهای، آموزش زنبورداری مدرن جوانان زنبوردار ساکن روستاهای، تبدیل اراضی دیم به آبی با چاههای محلی و پرداخت بهای موتورپمپ (کمک بلاعوض) و برخی تولیدات کشاورزی و دامی کوچک زودبازده و کمک به آن‌ها. این طرح‌ها را برای تأیید با استاندار مطرح کردم، گفت: خوب است. ولی چه دستگاهی و مدیری باید آن‌ها را اجرا کند، گفتم: اصولاً کشاورزی، اظهار داشت: آقای مدیرکل، نه اگر خودت اجرا را عهده‌دار می‌شوی قبول می‌کنم، نهایتاً قرار شد ایشان به عنوان رئیس سازمان توسعه مجری باشد، ولی کارها را عملاً بعضی از کارشناسان مرتبط منتخب از دفتر کشاورزی به مسئولیت این جانب انجام دهیم که به مورد اجرا گذاشته شد و نتایج اولیه خوبی داشت.

مدیران اغلب دستگاه‌های اجرایی دارای ضعف‌ها و اشکالات شخصی و سازمانی از جمله فقدان کادر فنی توانا و کارکنان مالی و اداری بودند که در پیشبرد اجرای طرح‌ها و خدمات مربوطه توان لازم را نداشته، مقداری از اعتبارات برگشت می‌شد و قسمت دیگر هم درست مصرف نمی‌شد.

به عنوان نمونه مواردی ذکر می‌شود، در سال ۱۳۵۶ شاه برای بازدید به سنتنج آمد، در سالنی که مدیران جمع بودند از هر

یک سؤالاتی می‌کرد، از جمله دو مورد سؤال از مسئولان کشاورزی کرد که آقای مهندس روحانی (وزیر کشاورزی وقت) پیش‌دستی کرده و جواب دروغ و غلط می‌داد که البته شاه متوجه می‌شد و با طنز پاسخ می‌داد. در مورد دفتر برنامه و بودجه گزارش اینجانب و تابلوی تصویری پیشرفت طرح‌ها مورد توجه وی قرار گرفت که با تکان دادن سر و تعجب عبور کرد و خبرنگاران همین مورد را با گذاشتن عکس در جراید منعکس کردند. ماه بعد استاندار به من گفت: تو مرا نزد شاه شرمنده کردی چون در ملاقات این ماه ایشان به من گفتند: علیزاده از تو توقع نداشتیم عمران روستایی کردستان این قدر ضعیف باشد. به آقای استاندار عرض کردم من حقیقت را گفتم و در نمودار دفتر واقعیت نشان داده شده بود.

مورد دیگر اینکه در یکی از همان سال‌ها هیئت‌وزیران به ریاست آقای هویدا به کردستان آمدند، از جمله در گزارش دفتر که دادم یک پروژه نیمه‌تمام بود که چند سال معمق مانده بود که اتفاقاً اعتبار اولیه را خود هویدا از محل چکی که یکی از شرکت‌ها برای شروع پروژه به وی داده بود، تأمین کرده بود، وقتی شنید، معاون وزارت مسکن و شهرسازی و مدیرکل استان را از جلسه بیرون کرد و گفت در محل پروژه بمانید تا کار شروع شود، کار همان روز شروع شد و به من هم دستور داد اعتبارش را از مرکز بگیرم و تا سال بعد تمام شد.

در سال ۱۳۵۶ هیئتی از بازرگانی ویژه شامل یک سرلشکر و سرتیپ سبحانی دبیر کمیسیون امنیت ملی و معاونان وزارت‌خانه‌ها برای رسیدگی به شکایات رسیده به دربار به سندج آمد، در جلسه سؤالاتی مطرح و از مدیران خواسته می‌شد پاسخ دهنده یکی از مدیران در مورد پروژه‌ای سؤال شد که نتوانست جواب قانع‌کننده بدهد اقرار کرد که کوتاهی کرده و معذرت می‌خواهد، آقای سرتیپ سبحانی که دایی ایشان بود به سرلشکر مذکور گفت تیمسار این گونه افراد را که به اشتباه خود اقرار می‌کنند، باید تحسین کرد، ایشان پاسخ داد: تیمسار سبحانی شما برای ما وظیفه تعیین نکنید. سؤالات کتبی دیگری هم به مدیران دادند که پاسخ‌ها را بدون اطلاع آن‌ها محترمانه به اینجانب می‌دادند که صحت و سقم آن‌ها را تعیین کرده برمی‌گردانند.

پس از مراجعت آن‌ها به مرکز ظرف مدت کوتاهی سه مدیرکل مشکل‌دار از کار برکنار شدند که اغلب وابسته به اشخاصی از جمله آقای عَلَم بودند.

• هنگامی که استان کردستان بودید برنامه پنجم در دست اجرا و برنامه ششم تهیه می‌شد، استان‌ها چگونه در تهیه و اجرای برنامه نقش ایفا می‌کردند؟

اجرای برنامه پنجم که از سال ۱۳۵۱ شروع شده بود کم و بیش ادامه داشت تا سال ۱۳۵۳ که درآمد ایران از نفت چهار برابر شد، از طرف سازمان برنامه تجدیدنظر شده ابلاغ و برای توجیه و نظرخواهی جلسه‌ای در تهران برگزار شد که مدیران استانی هم شرکت داشتند. در آن جلسه از آقای مهندس حکمت سؤال کردم شما با چه توجیهی اعتبارات برنامه پنجم را دو برابر کرده‌اید، چون در حال حاضر با همین اعتبارات محدود هم به دلیل کمبودها و محدودیت‌های مختلف کار پیش نمی‌رود. ایشان اظهار داشت دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد پنج برابر کردن اعتبارات عمرانی به سازمان پیشنهاد کرده و اصرار داشتند ولی سازمان با توجه به فشارها توانست آن را تعديل و دو برابر کند. همین امر موجب شد که اعتبارات برنامه پنجم هدر رفت و کمترین عملکرد را در بین برنامه‌های قبل داشت و تورم بیداد کرد.

از سال ۱۳۵۵ تهیه برنامه ششم توسعه شروع و یکی از فعالیت‌های اصلی دفاتر برنامه و بودجه شد و قرار شد برنامه‌های توسعه‌بخشی را با توجه به وضع موجود و امکانات تهیه و پیشنهادهای لازم را در مورد خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها ارائه کنند و

مجموعه را تحت عنوان برنامه ششم توسعه استان به مرکز ارسال نمایند که این کارها انجام شد. مدتی گذشت و دیگر خبری از برنامه ششم نبود. در جلسه‌ای که برای رسیدگی به امور در مرکز داشتیم، از آفای مژلومیان معاون برنامه‌ریزی سازمان سؤال کردم؛ برنامه ششم که نزدیک دو سال روی آن کار شد در چه مرحله‌ای است. ایشان پاسخ داد: همان قدر که شما می‌دانید من هم می‌دانم که موجب تعجب همه شد و نهایتاً معلوم شد با توجه به عدم تعادل بین طرح‌های نظامی ابلاغی و درآمدها دیگر برای برنامه توسعه چیزی نمی‌ماند و نهایتاً تا زمان انقلاب موضوع مسکوت ماند.

۰ گفته می‌شد که برخی از استان‌ها از جمله محل خدمت شما محرومیت مضاعف داشته‌اند، چه عواملی در این محرومیت مؤثر بوده است؟

استان‌های مرزی از جمله کردستان از نظر سیاسی محدودیت‌هایی داشتند که مرکز برای رفع این محدودیت‌ها به صورت کلی موافق نبود و این محدودیت‌ها جنبه قومی یا قبیله‌ای یا مواردی از این قبیل نداشت، مطلبی را عرض کنم که موانع توسعه منطقه‌ای در این نواحی بهتر مشخص شود. دولت موافق اجرای پروژه‌های بزرگ صنعتی نظیر پالایشگاه، پتروشیمی، صنایع ماشین‌سازی بزرگ و ... نبود و دلایلی که می‌شد درک کرد از جمله این بود که کشورهای همسایه و دشمن‌های دور و نزدیک که همیشه خطر بالقوه‌ای محسوب می‌شدند، با احداث این گونه طرح‌های بزرگ که عملاً می‌توانست به رفع محرومیت و ارتقاء منطقه کمک مؤثری کند، با دشمنی و ولع بیشتر به تجاوز و تعدی به کشور از این نواحی می‌اندیشیدند. در مورد طرح‌های متوسط و نسبتاً کوچک‌تر در همان زمان فراخوان‌هایی توسط استانداری انجام شد که چندان مورد استقبال بخش خصوصی و از جمله سرمایه‌داران استان قرار نگرفت. در زمان جنگ تحمیلی ملاحظه شد که چگونه صنایع عمده و استراتژیک یک کشور در سایر مناطق نزدیک مرزها مورد حمله واقع شد که پس از گذشت سی سال هنوز آثار تخریبی خود را بر اقتصاد و رفع نیازهای کشور بر جای گذاشته است.

۰ طرح‌ها از تهران به شما ابلاغ می‌شد یا خودتان کمیته‌ای داشتید و انتخاب می‌کردید؟

محدوده برنامه‌ها و طرح‌هایی که استان مجاز به فعالیت در آن‌ها بودند، هر سال و در زمان ابلاغ بخشنامه بودجه (شهریورماه) برای سال بعد مشخص می‌شد که به تدریج افزایش می‌یافتد. دفاتر برنامه و بودجه بر آن اساس طرح‌های مربوط را تهیه می‌کردند و در کمیته برنامه‌ریزی استان که به ریاست استاندار و با شرکت دستگاه‌های اجرایی تشکیل می‌شد به تصویب می‌رسانندند و نتیجه را برای تصویب سهم شهرستان‌ها به انجمن استان پیشنهاد و پس از تعیین و تصویب، آن سهم انجمن‌های هر شهرستان و پروژه‌های مرتبط با هر برنامه را تعیین و ابلاغ می‌کردند. هم‌زمان با طرح‌های عمرانی بودجه جاری دستگاه‌های اجرایی نیز با پیشنهاد و مشارکت آن‌ها در دفتر برنامه و بودجه مورد رسیدگی قرار می‌گرفت و برای تصویب نهایی و ثبت در قانون بودجه به مرکز ارسال می‌شد و پس از تصویب قانون و تغییراتی که در سرجمع برنامه‌ها به عمل می‌آمد به استان ابلاغ و پروسه فوق‌الذکر انجام و نهایتاً موافقت‌نامه‌های عمرانی و جاری برای اجرا مبادله می‌شد.

بین سیاست عدم تمرکز و برنامه‌ریزی منطقه‌ای و استانی در سیستم دولتی کشور تعارضی وجود دارد، وزارت‌خانه‌های بخشی مسئول تأمین نیازهای مردم تا سطوح محلی و پاسخگویی به مجلس، دولت و استانداری‌ها هستند و این موضوع با برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری منطقه‌ای و استانی تعارض داشت. البته دفاتر برنامه‌ریزی در سازمان‌های برنامه و بودجه دارای کارشناسان ورزیده و خوبی در امور اجتماعی، اقتصادی و عمومی بودند که در موقع مختلف توسط دفاتر مطالعات ملی و منطقه‌ای و آمایش سرزمین مرکز آموزش‌های لازم را فرا می‌گرفتند و در تهیه گزارش‌های وضع موجود هر منطقه و تجزیه و تحلیل مشکلات و پیشنهاد

راه حل های لازم مورد ملاحظه قرار می دادند، البته تا این قسمت تعارضی نبود ولی نوبت به اجرا که می رسانید به ملی و استانی تبدیل می شد. طرح ها و پروژه های مهم و بزرگ را که در استان اجرا می شد وزارت خانه ها عهده دار بودند و نظارت با کارشناسان بخش مربوطه در سازمان برنامه مرکز بود و به دلایل پیش گفته از دخالت کارشناسان برنامه و بودجه استان ممانعت می کردند؛ در حالی که کارشناسان استان اشراف بیشتری نسبت به چگونگی اجرا داشتند. بعد از انقلاب اسلامی که در استان گیلان بودم از مرکز ابلاغ شد؛ چه طرح هایی از برنامه های ملی را می توانید سرپرستی و نظارت کنید، پاسخ داده بودم تمام طرح های ملی را می توانیم در قالب استانی انجام دهیم. از جمله طرح سدسازی روی رودخانه ای بود که از مرکز گرفتیم، پس از بررسی و نظارت مشخص شد اجرا در عمل خلاف طرح و موافقت نامه است، از جمله به جای ساختن خانه های سازمانی برای کارگران در محل سد، خانه های ویلایی در کنار دریا برای مدیران وزارت ارشاد و شاید ناظران سازمان می ساختند؛ بنابر این جلو این قسمت گرفته شد.

به همین جهت به درخواست مجری (وزارت نیرو) طرح در سال بعد مجدداً از استانی به ملی تبدیل شد.

در برنامه ریزی برنامه اول پس از انقلاب، دستورالعمل این طور بود که کارشناسان سازمان برنامه و بودجه استان نقش دبیر کمیته ها را داشته باشند و مسئولان بخش و کارشناسان آن ها برنامه را تهیه نمایند، هر چه راهنمایی می شد که تهیه برنامه ربطی به وظایف اجرایی شما در اداره ندارد، شما به عنوان کارشناس تخصصی و مطلع وضع مطلوب را پیشنهاد کنید، در هر مورد می گفتند این یا آن خلاف بخشندامه های وزارتی کارهای جاری است و نهایتاً پس از ماه ها کار برنامه پیشنهادی اول، فاقد ارزش شد و آن برنامه در نهایت به تصویب نرسید. این گونه تصمیمات به خواسته وزرا و قبول سازمان به مدیریت مدیران به اصطلاح صفر کیلومتر انقلابی نظیر آقایان بانکی، قندهاری، رهگذر، مظاہری و میرزاگی حصار گرفته می شد.

طی مدت پنج سال، مأموریت در کردستان در سال اول ورود و اشتغال به کار در سندج مجبور به اجاره خانه ای نامناسب و مبلغ نسبتاً زیاد شدم و متوجه شدم کلیه کارکنان دفتر این وضع را دارند در حالی که کارکنان سایر دستگاهها از سهمیه خانه های سازمانی برخوردار بودند ولی سازمان حتی یک سهمیه هم نداشت. بدین جهت در سال ۱۳۵۵ تصمیم گرفتم با گذاشتن اعتبار در طرح غیر استانی برای خرید زمین و احداث خانه های سازمانی برای دفتر اقدام نمایم و نهایتاً بر اساس ماده ۵۰ قانون برنامه و بودجه زمین مناسب خریداری و با استخدام بهترین مهندس آرشیتکت سندج در دفتر (مرحوم مهندس رحیمیان کردستانی) طرح و نظارت و اجرا انجام شد و دوازده دستگاه خانه سازمانی با سند مالکیت سازمان برنامه و بودجه ساخته و تا قبل از انقلاب به تعدادی از کارکنان تحويل شد و بقیه در حال واگذاری بود که با وقایع زمان انقلاب راکد ماند، این خانه ها از هر نظر مورد غبطة و حسادت بقیه مجریان و استفاده کنندگان خانه های سازمانی واقع شد. البته نمی دانم در حال حاضر وضع آن خانه ها چیست. این خدمتی بود به همکاران آن زمان و کنونی و آینده سازمان.

• بعد از کردستان به گیلان رفتید از آنجا چه خاطراتی دارید؟

پس از انقلاب اسلامی اوضاع کردستان به شدت متشنج و غیر قابل تحمل شده بود، تمام مدیران استان قبل از ۲۲ بهمن اعم از بومی و غیربومی از استان رفته بودند و فقط این جانب و دوست دیگرم مدیر کل راه مانده بودیم، سه کمیته سنی ها (در استانداری، شیعه ها (در ستاد لشکر) و چپی ها در رادیو تلویزیون مستقر و هر یک هر روز فرمان هایی صادر می کردند، نهایتاً پس از یک ماه طبق حکم رئیس سازمان برای سر و سامان دادن به وضع دفتر گیلان که آن هم بی سرپرست رها شده بود به گیلان منتقل و از اوایل سال ۱۳۵۸ مشغول کار شدم. در اول کار با استقبال سرد کارکنان مواجه شدم که (به گفته خودشان) تصور می کردند از

نورچشمی‌ها و برای حمایت از بعضی‌ها آمد، ولی به تدریج با مشاهده کار و رفتار با همه دوست و صمیمی شدم و بین ما همکاری کامل برقرار شد.

اوپاچ گیلان نیز به شدت متشنج بود، استانداری در اشغال فارغ‌التحصیلان (به‌اصطلاح) بیکار بود، استاندار گیلان فردی فرهنگی و کارکشته بود، ولی اقتداری نداشت و حتی یک مرتبه چهار روز به اسارت گروه نامعلومی گرفته شد که مشخص نشد چه کسانی بودند.

روزی در خدمت ایشان بودیم، دو نفر (بعداً مشخص شد از کارکنان داروخانه خیابان ری تهران بودند) آمدند به دفتر استاندار با دو چمدان طناب پیچ شده که معلوم شد پر از اسکناس است و خواستند ماشین‌آلات راهسازی در اختیارشان بگذارند و به عنوان کار جهادی رهسپار منطقه سیاهکل شدند که گروه‌های چپی در آنجا فعالیت تبلیغی می‌کردند؛ البته برای راهسازی روستاها به عنوان اولین گروه جهادی به آن منطقه رفند.

طبق گفته مسئولان؛ فارغ‌التحصیلان بیکار گیلان حدود ۱۲۰۰۰ نفر بودند. برای حل موقت معضل توسط هیئت دولت مبلغ سیصد میلیون تومان از محل بانک سپه تخصیص داده شد. قرار شد طرح‌های کوچک تولیدی زودبازده و اشتغال‌زای گروهی تهیه و ارائه شود و اعتبار آن از این محل به عنوان وام بدون بهره پرداخت شود، مدتی گذشت چون طرح قابل قبولی ارائه نشد، به خواست استانداری یکی از مدیران شرکت سپیدرود وابسته به اتکا (تیمسار سرتیپ دکتر کمال) تعدادی طرح‌های بزرگ در فرمتهای یکنواخت تهیه کرد و با نوشتن اسمی تعدادی از بیکاران مبالغه زیادی برای آن‌ها تعیین گردید و به کمیته برنامه‌ریزی استان در استانداری در اشغال تحويل شد. اینجانب با مشاهده و مطالعه طرح‌ها عرض کرد این طرح‌ها سرمایه‌بر است نه اشتغال‌زا و خلاف هدف طرح است و زودبازده هم نیست. هر طرح برای یک‌صد (۱۰۰) نفر نوشته شده در صورتیکه حتی اشتغال ۱۰ (ده) نفر را هم تأمین نمی‌کند. اینجانب در بین سیزده نفر اعضا کمیته به عنوان مخالف معرفی شدم و از فردای آن روز علاوه بر استانداری دفتر برنامه و بودجه هم به اشغال درآمد. پس از چند روز در جلسه بعدی که با حضور معاون استاندار و سایر اعضاء و بیکاران تشکیل شد؛ به اعضاء عرض کردم اگر شما موافقی طرح با حداقل ۷ (هفت) امضاء تصویب می‌شود، نظر خودتان را بدھید، گفتند تا تو امضاء نکنی ما هم امضاء نمی‌کنیم؛ وقتی این‌چنین دیدم گفتم طرح‌ها را بدھید امضاء کنم، حدود یک‌صد (۱۰۰) جلد طرح را یکی پس از دیگری بدون خواندن امضاء کردم و بقیه هم بعد از من امضاء و تحويل بیکاران دادند.

بر اساس این طرح‌ها اعتبارات پرداخت و به مصرف رسید. سال بعد با تعویض استاندار و معاون سیاسی جلسه‌ای برای رسیدگی به اجرای طرح‌ها تشکیل شد. معاون استاندار که از پیش تصمیمش را گرفته بود با خشم اعلام کرد پول‌هایی که پرداخت شده اکثراً به مصرف ضد انقلاب رسیده و بعضی نیز آن را بین خود تقسیم کرده بیکان خریده مسافرکشی می‌کنند، بنابر این تصویب‌کنندگان طرح‌ها باید جواب بدھند و به عنوان ضد انقلاب اعلام شوند، اسمی را می‌خوانم جواب بدھید.

اسمی امضاکنندگان را که می‌خوانند یا بازنشسته شده یا برکنار شده یا منتقل شده و رفته بودند ولی مقصود اصلی ایشان من بودم که گفتند: جواب بده گفتم؛ امضا مرا بخوانید چه نوشته‌ام وقتی خوانند ملاحظه شد و سط امضاء نوشته‌ام «مخالفم» و ایشان آفای هنرور یا هنردوست شرمساری جلسه را تعطیل کردند و موضوع به وزارت کشور و سازمان برنامه و بودجه که پیگیر بودند منعکس شد.

طرح احیای تالاب انزلی: با توجه به اهمیت این تالاب و تخریب آن در اثر عوامل مختلف در سال ۱۳۶۰-۱۳۵۹ طرحی تهیه کردم و با اختصاص اولیه (۳۵ میلیون تومان) و مشارکت سازمان آب (فنی) و سازمان محیط‌زیست (حرفه‌ای) با نام مجری جهاد

سازندگی، برای لایروبی و ساماندهی محاری رودخانه‌های ورودی و حذف گیاهان مزاحم تکثیر شده به علت ورود پساب‌های حاوی کود شیمیایی و سایر... شروع به کار شد از جمله ماشین‌آلات طرح خرید ده (۱۰) دستگاه ماشین‌های ذوحياتین (ماشین‌هایی که در آب و خشکی کار می‌کنند) از هلند بود.

رئیس دستگاه اجرایی طرح فردی به نام آقای قانع فر باسواند کمتر از پنجم ابتدای (شاگرد قبلی پارچه‌فروشی بود) که بعد از انقلاب اول با سمت مسئول تقسیم و توزیع اراضی، زمین‌های اطراف تلاط را به تشخیص خود به افراد واگذار کرده و بعد از تشکیل جهاد سازندگی ریاست آن را گرفته بود.

ایشان با پول‌ها به مدت بیش از دو ماه به خارج و از جمله به اروپا رفتند که ماشین‌آلات را بخرند با ماشین بنز وارد شدند ضمن اینکه در دستگاه اجرایی اصلی به علت نبودن ایشان و ندادن وجوده، آنان نتوانستند به تعهداتشان در قبال فروشنده‌گان لوازم فنی عمل کنند و نمی‌دانم بر سر طرح و اعتباراتش بعداً چه آمد؟! طرح‌های دیگری در کمیسیون‌های مختلف که رئیس سازمان برنامه و بودجه بر اساس قانون عضویت داشت مطرح می‌شد، از جمله واگذاری اراضی برای طرح‌های کوچک و بزرگ صنعتی، کارگاهی و صدور مجوز برای آن‌ها که اینجانب فعالانه در آن‌ها شرکت کرده و نظر من جنبه رد یا قبول داشت. در اوایل بعد از انقلاب، وزیر صنایع بخشنامه‌ای به استان گیلان ابلاغ کرد که صنایع بزرگ فقط باید در شهر صنعتی رشت (برای شکل گرفتن شهر صنعتی) مستقر و مجوز داده شود و لاغیر.

در سال ۱۳۶۰ فردی با مجوز احداث کارخانه ریسنده‌گی و بافتگی در سطح استان گیلان با امضای همان وزیر مراجعه و متقاضی واگذاری پنج (۵) هکتار زمین جنگلی در ورودی شهر لاهیجان شد.

تقاضای مذکور در جلسه کمیته مربوطه (در سازمان کشاورزی گیلان) مطرح شد. عرض کردم این موافقت وزیر مخالف بخشنامه خودش است و باید این کارخانه در شهر صنعتی رشت مستقر شود نه در محلی که متقاضی با مقامات سرجنگلداری (در جلسه بودند) به توافق! رسیده است. در غیر این صورت آقای وزیر بخشنامه‌اش را لغو کند آن وقت ما اراضی اضافی شهر صنعتی (۷۵۰ هکتار) را به طرح‌های کشاورزی اختصاص می‌دهیم و از فردا آن روز مراجعات متقاضی در اشکال مختلف و تلفن‌های مقامات و آشنایان در جهت تطمیع و تهدید تا شش ماه ادامه داشت، از جمله آقای استاندار (فرهنگمندزاد) تلفن زد که این طرح در این شرایط بیکاری قرار است سه هزار (۳۰۰۰) کارگر بگیرد چرا مخالفت می‌کنید؟ گفتم: متقاضی دلش برای بیکاران استان نسوخته و سه هزار کارگر هم فقط حرف است، عاشق آن زمین است، اگر خیلی مایل هستید دستور دهید مجددًا تقاضایش در کمیته مطرح شود و من در آن شرکت نمی‌کنم همین کار را کردن؛ ولی بقیه اعضاء به دلیل مخالفت من در جلسه قبل از تصویب آن خودداری کردن. پس از انتقال اینجانب از استان آن متقاضی زمین وسیعی را در شهر کوچک (واجارگاه) از شهرستان رودسر (برخلاف همه قوانین و با مساعدت شهردار آن شهر!) گرفته، کارخانه را با سیصد (۳۰۰) کارگر نهایت احداث کرده است.

در سال‌های بعد طرح‌های معروف به تبصره ۳ در کشور شروع شد که شامل ملی و استانی در مرکز بانک صنعت و معدن مجری بود که اکثر متقاضیان پس از گرفتن وام ارزی پروژه‌ها را رها کردند. در استان‌ها هم اکثر طرح‌ها که پس از تصویب کمیته برنامه‌ریزی وام‌های ارزی را می‌گرفتند، اغلب آن‌ها نیز طرح را رها کرده و می‌رفتند. در استان گیلان تعدادی طرح به بانک استان احاله شد که پس از کارشناسی به دبیرخانه کمیته برنامه‌ریزی آمد که فقط ۲ یا ۳ طرح مورد قبول واقع شد با مبلغ ارزی مختصر که به تصویب رسید و به مورد اجرا درآمد.

در مدت چهار سال مدیریت در استان گیلان در سال‌های اول پس از انقلاب اسلامی مشکلات و مسائل زیادی با دستگاه‌های دولتی، نهادها، استانداران، فرمانداران، مردم مقاضی پروژه‌ها و نمایندگان مجلس داشتیم که با همکاری کارشناسان سازمان در استان و بعضًا کارشکنی بعضی مقامات سازمان مرکزی و دو تن از استانداران (دو نفر دیگر موافق و همکار بودند) کارها را با موفقیت انجام داده و سربلند بودیم.

از آنجا که در استان گیلان هم تعدادی از همکاران اجاره‌نشین بودند، با اقداماتی برای دو کارشناس خانه ویلایی ارزان در بهترین منطقه شهر رشت (گلزار) گرفتم و برای یکی از خدمات زمین مورد نظرش را از سازمان زمین شهری، همچنین زمینی را در وسط شهر رشت و خیابان سعدی شناسایی کردم و با همکاری مدیر سازمان زمین شهری به نام سازمان برنامه و بودجه گیلان سند گرفته و برای ساخت دوازده (۱۲) دستگاه خانه سازمانی برای برنامه و بودجه به اداره کل مسکن و شهرسازی محول کردم که متأسفانه برعکس سنتدج خانه‌های خوبی از کار در نیامد؛ ولی به هر حال تعدادی از همکاران در آن‌ها ساکن شدند و همکار بدون مسکن در سازمان نداشتیم.

از نظر ساختمان اداری هم در مضيقه بودیم بخصوص پس از ادغام مرکز آمار استان در سازمان برنامه و بودجه؛ لذا با شناسایی ساختمانی که مربوط به مشاوران خارجی (کامساکس) بود که پس از انقلاب آن را رها کرده و رفته بودند و اداره کل هم مقاضی آن بود و خواستند تا آقای احمد توکلی وزیر کار طی نامه‌ای آن را به مبلغ شش میلیون تومان واگذار کنند. همراه با نامه‌ای موضوع را به آقای بانکی رئیس خودمان نوشتیم و خواستیم به ما کمک کنند، ایشان نامه را به استاندار که هیچ رابطه خوبی با ما نداشت ارجاع داده تا ایشان تشخیص دهند. در این وضعیت گفتیم «ما را به خیر تو امید نیست شر مرسان» از یکی از دوستان که با نماینده دادستان کل در این امور آشنا و دوست بود، خواهش کردم ایشان را دعوت کند تا بتوانیم با مساعدت ایشان کار را انجام دهیم. نماینده دادستان به رشت آمدند و موفق شدیم ساختمان مذکور را که زمینی بزرگ هم داشت و مناسب ساخت خانه سازمانی بود با موافقت نامبرده و با مبلغ پنج میلیون تومان، به نام سازمان سند صادر کنیم و پس از تعمیر و رنگ‌آمیزی اداره را به آن ساختمان که اکنون هم موجود است، انتقال دادیم. آقای رهگذر سرپرست معاونت امور استان‌ها که زمان را مناسب دید، دوست ایشان آقای میرزاچی حصار را که از استان‌های آذربایجان غربی و زنجان آمده بود به جای من فرستادند و من راهی تهران شدم.

• بعد از خاتمه مسئولیت در سازمان برنامه گیلان در کجا مشغول بودید و چه کار می‌کردید؟

بعد از انتقال به مرکز، در دفتر برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش سرزمین بودم، آنجا با بعضی همکاران استانی بودیم (که خودمان می‌گفتیم محترمین سابق) در آن دفتر مشکلی نبود و در جلساتی که در زمینه برنامه‌ریزی منطقه‌ای و آمایش تشکیل می‌شد شرکت می‌کردیم. در آن سال‌ها این موضوعات خیلی جدی گرفته نمی‌شد به خاطر دارم اوایل در دولتهای مهندس بازرگان وقتی ایشان کلمه «آمایش» را در مبحث‌های بودجه دیده بودند به طنز گفته بودند این دیگر چه جانوری است. در آن زمان چون آقای مهندس موسوی نخستوزیر مهندس معمار بود و با این مقوله آشنا نیستیم داشت می‌خواست این طرح پس از مدتی رکود دوباره دنبال شود و آقای فولادی را که با ایشان آشنا نیستیم داشت و رئیس دفتر بود حمایت کرد.

آمایش سرزمین از سال‌های ۱۳۵۳-۱۳۵۴ به عنوان برنامه‌ریزی خاص با مطالعات ویژه توسط مهندسان مشاور سییران (فرانسوی) شروع شده بود و اسناد و مدارک و نقشه‌های خوبی تهیه کرده بودند که با شروع انقلاب و رفتان آن‌ها از کشور مسکوت مانده بود.

لازم به یادآوری است کلمه آمایش سرزمین توسط معاون کل سازمان آقای دکتر شاپور راسخ که شخصی دانشمند بود از کلمه فرانسوی آن ترجمه و توضیح داده شده بود. دکتر راسخ قبل از سال ۱۳۵۵ در مرکز آمار ایران بسیار کار کرد و افراد زیادی را تربیت کردند. من از آمارگیری تا رئیس منطقه را کار کرده‌ام و از کارها مطلع هستم ما تاکنون به جز دوره آقای راسخ آمارگیری قابل اطمینانی نداشته‌ایم. آمار باید پایه‌اش از مردم و دستگاه‌ها باشد که هیچ وقت درست نشده. در کارگاه‌هایی که در سال‌های اخیر کار می‌کنم آمارهایمان جزو واحد نمونه آمار کارگاه‌های بزرگ کشور از طرف سازمان ایران برگزیده شد.

در سال ۱۳۶۲ یا ۱۳۶۳ توسط آقای بانکی وزیر و آقای شریف‌زادگان معاون نخستوزیر مأموریتی به این‌جانب داده شد که سرپرستی عزیمت هیئتی را با شرکت کارشناسان زیبده‌ای از وزارت‌خانه‌های صنایع، کشاورزی، صنایع سنگین، محیط‌زیست و سازمان برنامه و بودجه به استان‌های گیلان، مازندران و گلستان برعهده بگیرم و لزوم کشاورزی ماندن این استان‌ها و حفظ محیط‌زیست آن‌ها را برای مسئولان و ائمه جمعه توجیه و طرح‌ها و نقشه‌های فعالیت‌های مجال غیر کشاورزی را تهیه و پیشنهاد کنیم.

این مأموریت در سه هفته به انجام رسید و پیشنهادهای از طرف اعضاء تهیه و توسط این‌جانب به معاون نخستوزیر تحويل شد. پس از مدتی این طرح به نام «کشاورزی ماندن کاربری اراضی سه استان» ابتدا در جلسه شورای عالی کشاورزی کشور و چندی بعد در جلسه هیئت‌وزیران به ریاست آقای مهندس موسوی نخستوزیر که این‌جانب با آقای دکتر بانکی برای توضیح حاضر بودیم پس از بحث، با اصلاحی جزئی به تصویب رسید و برای اجرا ابلاغ شد. این طرح در سال‌های بعد در برخی موارد درست اجرا نشد؛ ولی در یکی از سفرهای آقای محمود احمدی‌نژاد به استان مازندران به دلیل بی‌اطلاعی و بی‌توجهی نامبرده به عنوان سوغات سفر و مژده به زمین خواران استان بدون تصویب قانونی در مراجع مربوطه ملغی اعلام شد.

برای اجرای موفق مأموریت مذکور کتابخانه مورد تقدیر نخستوزیر قرار گرفتم ولی با نظر تنگی مسئولان سازمان به جای ابلاغ کتبی فقط «برای اطلاع ملاحظه شود» ابلاغ شد. در پایان سال ۱۳۷۴ از سازمان بازنیسته و راهی بخش خصوصی شدم.

• در مورد نقش سازمان برنامه و بودجه استان‌ها طی سال‌های قبل و بعد از انقلاب، تعامل با بخش‌ها و فرایند کارشان توضیح دهید:

سازمان برنامه پس از تأسیس در سال ۱۳۲۷ و فعالیت نه چندان موفق، در دهه ۱۳۳۰ با مدیریت عامل آقای ابوالحسن ابتهاج و عملکرد موفق ایشان (به خاطرات ایشان مراجعه شود) به شهرت رسید. آقای ابتهاج در اواسط برنامه اول و قسمت زیادی از برنامه دوم توسعه در سال‌های ۱۳۳۲-۱۳۳۷ راهبر توسعه کشور بودند و خیلی هم مؤثر بودند به دو دلیل:

۱- فقط ایشان دستور می‌داد و حتی دستور شاه را هم اجرا نمی‌کرد -۲- افراد تحصیل کرده زیادی از نقاط مختلف پیداکرده بود و به سازمان آورده بود، ولی چون توان تحمل ابتهاج را نداشتند ایشان را برداشتند.

ایشان گیلانی بودند ولی نگاه ویژه به آنجا نداشتند و طرح‌هایی هم که در آنجا اجرا شد از جمله سد سفیدرود و شبکه آبیاری، شاید حتی اگر خودشان بودند هنوز شبکه آبیاری تماماً اجرا نشده بود؛ زیرا اهل سفارش نبودند.

با ادامه برنامه‌های دوم و سوم و چهارم توسط کارشناسان و مدیران عامل تعلیم یافته ایشان، امور عمرانی کشور با موفقیت ادامه یافت و بیشترین رشد اقتصادی و توسعه در آن سال‌ها به ثبت رسید. در اواخر برنامه چهارم با توجه به تجارب موفق سایر کشورها در عدم تمرکز به عنوان طرحی (۱۷۱۱۷) شروع و در برنامه پنجم ادامه یافت. در این زمان با افروزن بودجه به سازمان برنامه و ریاست آقای دکتر عبدالmajید مجیدی، سازمان برنامه و بودجه به صورت دیگری شکل گرفت. ایشان علی‌رغم آنچه در کتاب

خاطراتشان نوشتند، بیشتر مقامی سیاسی و تشریفاتی با نام وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه و بودجه بودند و موجب شدند کم کم دستگاه‌های اجرایی به دخالت در کارهای سازمان وارد شوند. در این مدت کارهای اصلی و امور سازمان توسعه معاونان آن به ویژه معاون کل آقای دکتر شاپور راسخ و در امور استان‌های تازه تأسیس توسط دکتر نمازی انجام می‌گرفت. با فعالیت و پشتیبانی آقای نمازی هر سال بر توسعه و دامنه برنامه‌ها و طرح‌های دفاتر برنامه و بودجه استان‌ها افزوده می‌شد و گسترش نظارت بر عملکرد دستگاه‌ها و تهیه گزارش‌های اجتماعی و اقتصادی کارشناسان خبره و دیدن دوره‌های آموزشی سالانه و افزایش توانایی‌های آن‌ها بر کنترل و نظارت بر امور اجرایی تشکیلات دولتی، دستگاه‌های اجرایی (وزارت‌خانه‌ها) را بر آن داشت که به انحصار مختلف سعی در محدود کردن آن‌ها کنند. از جمله در سال ۱۳۵۵ دریکی از تبصره‌های قانون بودجه خواسته شده بود روسای دفاتر برنامه و بودجه به عنوان معاون برنامه‌ریزی استانداری‌ها منصوب شوند که در عمل غیر از دو نفر از روسای دفاتر این سمت و انتقال را نپذیرفتند و این کار به موققت نرسید. در سال ۱۳۵۷ حامی استان‌ها یعنی آقای دکتر نمازی را با لطایف‌الجیل به وزارت کشور و استانداری خوزستان منصوب کردند و با انقلاب اسلامی موضوع تمام شد.

بعد از انقلاب اسلامی ابتدا آقای مهندس معین‌فر از مدیران باسابقه زمان ابتهاج و بعد آقای مهندس سحابی کم و بیش به سر سامان دادن امور دفاتر برنامه و بودجه و عدم تمرکز همت گماشتن؛ ولی پس از روی کار آمدن دولت‌های بعدی، دولتمردان کمتر به برنامه‌ریزی عنایت داشتند. در این مدت کل سازمان به حال تعليق درآمد و پس از بازنشسته کردن، بازخرید کردن، اخراج مدیران و کارشناسانی که سال‌ها برای تربیت آن‌ها وقت صرف شده بود، سازمان برنامه و بودجه را عملاً تعطیل کردند و آرزوی معاندین را برآورده کردند.

پس از مدتی و در زمان صدارت آقای مهندس موسوی افرادی که در سایر ادارات آرزوی آمدن به سازمان را داشته و امکان نمی‌یافتدند و عده‌ای دیگر افراد صفر کیلومتر از سایر نهادها مانند: آقایان خیر، قندهاری، سازگاری، بانکی، رهگذر، مظاہری، حجازی، میرزاوه، شافعی، زنجانی، خجسته، میرزاوی حصار و صدها فرد از این قبیل وارد سازمان شدند و سازمانی را که روزی صادر کننده مدیران عالی به سایر دستگاه‌ها بود، از کیفیت تهیی کردن‌تا جایی که در این اواخر محمود احمدی‌نژاد تبر آخر را به ریشه درخت کهنه که ابتهاج آن را کاشته بود زد تا بدون معارض هر چه می‌خواهد بر سر سرمایه‌های این مرز و بوم بیاورد و آرزوی پنچاه‌ساله وزارت‌خانه‌ها را نیز برای مدت‌ها جامه عمل پوشانید و سازمان برنامه و بودجه استان‌ها به استانداری‌ها واگذار و عملاً از اهداف تأسیس آن‌ها فارغ شدند.

• از تجربیات تان در باره تعامل بخشی- منطقه‌ای و تقسیم کار ملی- استانی بفرمایید؛ همچنین در میان وزارت‌خانه‌ها و استان‌ها در چه قسمت‌هایی تعامل موفق یا ناموفق بود؟

در تهییه برنامه‌های توسعه استان محدودیت خاصی نداشتیم، کارشناس بخشی، اجتماعی و اقتصادی در جلساتی که حضور داشتند، کارشناسان خوبی بودند و با برنامه آشنا شده بودند و برنامه‌ای را که تهییه می‌کردند طبق سیاست‌ها، چه مرکز چه استان، همه یکی بود. ولی در اجرا تبدیل به سند ملی و استانی می‌شد و با هم فرق می‌کرد، برای توسعه استان آنچه کارشناس از دید خودش و امکانات منطقه و استان اشراف داشت برنامه را می‌دید مثلاً در محیط‌زیست و جنگل‌ها و مراتع که بهشدت تخریب شده بود، به خصوص بعد از اصلاحات ارضی تخریب مراتع و جنگل‌ها شروع شده بود. برای این مسئله کارشناس باید این مسائل را می‌دید در استان‌های غربی اعم از کردستان و ایلام و کرمانشاه از دید منطقه‌ای آمایش سرزمین این مسائل وجود داشتند در تهییه برنامه،

خطمشی‌ها و سیاست‌های پیشنهادی مشکلی نداشتیم. نمی‌گفتند که شما فقط در مورد فلان مسئله پیشنهاد بدھید یا برنامه تهیه کنید. آن موقع وقتی که قرار بود تبدیل به کارهای پروژه‌ای بشود و پروژه‌ها در سطح ملی و استانی (کم کم اضافه می‌شد) مطرح شود و دیگر نباید آن محدودیت‌ها وجود داشته باشد. بعد از انقلاب در استان گیلان وقی ابلاغ شد که چه کارهایی را می‌توانید انجام بدھید من خیلی از طرح‌های ملی را پیشنهاد کردم و گرفتم.

در اواخر برنامه پنجم توان کارشناسی استان‌ها به میزانی بود که بر اجرای طرح‌های منطقه‌ای و حتی ملی نظارت کنند. سعی می‌شد که کارشناسان و سازمان‌های برنامه و بودجه استان‌ها به وزارت کشور و استانداری ملحق نشوند؛ به دلیل اینکه دید آن‌ها با دید سازمان فرق می‌کرد؛ آن‌ها دید وزارتی داشتند و ما دید منطقه‌ای و برنامه‌ای و بخشی داشتیم. دید آن‌ها این است که بالا چه دستوری می‌دهد؟ در گیلان در برنامه اول بعد از انقلاب بارها و بارها به کارشناسان بخشی گفته بودم شما موظفید که از دید کارشناس بخشی و منطقه‌ای و کارشناسی، سیاست و خطمشی‌ها و برنامه‌ها را به ما اعلام کنید و بگنجانید و آن‌ها می‌گفتند در مورد چیزی که گفتید وزارت‌خانه بخشناهه دیگری کرده، ما می‌گفتیم شما بخشناهه و وزارت‌خانه را رها کنید این کار امروز شماست، مربوط به کارهای جاری شماست، شما به عنوان کارشناس باید دید توسعه آینده را به ما معرفی بکنید در آخر مجبور شدیم خودمان برنامه را بیندیم.

آن‌ها می‌گفتند بدھید خودشان انجام بدھند و ما می‌گفتیم این برنامه غلط است. برای اینکه ما مجبور شدیم برنامه‌ای که اعلام کردند طبق همان، این‌ها را پشت هم بگذاریم و مجلد کنیم و به شما بدھیم. آقای میرزاوی حصار کارشناس زنجان در جلسه بود و گفت چون بلد نبودند برنامه تهیه کنند چنین کرده‌اند، گفتم: آقا شما که چیزی نمی‌دانید، چرا اظهار نظر می‌کنید؟ چند جلد برنامه استان گیلان نوشته شده و چون من قبول ندارم، زیرش را امضا نکرده‌ام، دید بخشی این است. با دید برنامه‌ریزی و آمایشی متفاوت است. همه آنچه را که قبل از تهیه می‌کردیم در سازمان تهیه می‌کردیم و به دید بخشی هم توجه داشتیم و اطلاعات می‌گرفتیم ولی برنامه را کارشناسان خودمان تهیه می‌کردند.

• در ارتباط با تجربیات و مسائل کاری یا مباحث و خاطراتی که مرتبط با کارشناسان است صحبت بفرمایید:

واخر سال ۵۷ بعد از تعطیلات در سال ۵۸ به گیلان رفتم. اوضاع و احوال ادارات مغشوش بود و دفتر سازمان هم مانند تمام ادارات بود. وقتی آنجا رفتم با اکثر کارشناسان غریبیه بودم جز یک نفر که از کردستان آمده بود. استاندار به سازمان سفیدرود که برنامه‌های اتکا و ... را داشت گفت: شما هم طرح تهیه کنید و برنامه‌ها و طرح‌های بسیار هزینه‌بر و کم اشتغال‌زا تهیه کردن. حدود ۱۰۰ طرح آوردن و در کمیسیون استانداری که ۱۳ نفر بودند مطرح شد؛ ما دیدیم که ۱۰ تا از این طرح‌ها کل سرمایه را تمام می‌کنند. طرح پرورش ماهی، مرغ و گاو شیرده تمام اتوماتیک. گفتم: من مخالفم. طرح‌ها باید کوچک، کم سرمایه ولی کاربر باشد که خودشان کار بکنند. از جمله طرح‌هایی که برای استان گیلان دادم، طرح زیستمحیطی لایروبی ارزلی بود که مهم‌ترین تالاب محیط‌زیست بود، فرستادم تهران و هم آنجا هم برایش اعتبار تهیه کردم و دستگاه اجرایی آن را به لحاظ سهولت اجرایی سازمان جهاد سازندگی گذاشتیم و متأسفانه رئیس سازمان جهاد سازندگی آقای قانع فر این کار را معوق گذاشت. این کار به کندي پیش رفت زیرا قرار بود ماشین‌آلاتی را از هلن بخرند که متأسفانه پولش توسط جهاد صرف کار دیگری شد و این کار به جایی نرسید. طرح‌های معروف به تبصره ۳ که پیدا شد در مرکز و سایر استان‌ها در خیلی جاها تبصره ۳ موافقت اصولی دادند که پول‌هایش خورده شد. در استان گیلان ۲-۳ تا طرح بیشتر تصویب نشد که آن هم چند طرح کوچک با بازده بود و بقیه هم

برگشت خورد چون بانک استان تصویب می‌کرد و می‌آمد به سازمان برای تصویب طرح و آنچه توجیه اقتصادی و محیط‌زیستی نداشت تصویب نمی‌کردیم. آقای قندهاری معاون امور استان‌ها بود از ایشان پرسیدم برنامه‌ریزی در ایران چه جایگاهی دارد؟ از ایشان خواستم آقای وزیر (آقای خیر) و حاج یوسفی و دری نجف آبادی و به علاوه مدیران ستادی و ... را دعوت کنند و جایگاه برنامه‌ریزی در ایران را تعیین کنند و ما بدانیم سیاست‌ها و خط‌مشی چیست تا ما برویم و در آن جهت کار کنیم. ایشان قبول کردند و روز تعیین شده از استان‌ها به تهران آمده بودند اما فقط آقای قندهاری آمده بود و گفتند آقای وزیر به مجلس رفته‌اند. گفتیم می‌خواستیم نمایندگان مجلس هم اینجا بیایند چون وقتی ما سیاست و خط‌مشی عمله را نداریم، فقط مجلس می‌تواند وظایف ما را تعیین بکند. قرار شد فردا بیایند. فردا همه استان‌ها آمدند و آقای قندهاری نیامد و آقای حاج یوسفی ریاست جلسه را بر عهده داشت. آقای حاج یوسفی و حجازی هم آمدند به درس دادن بودجه. گفتیم آقای حاج یوسفی ما مشکلی در بودجه نداریم و ما ۷-۸-۱۰ سال است داریم بودجه کار می‌کنیم قرار بود این جلسه برای هدف دیگری تشکیل بشود. ما هم در تهران مشکل داشتیم چون ما خط‌مشی‌هایمان مشخص نبود، برنامه سیاست‌ها، استراتژی‌ها مشخص نبود و هر چه مشخص می‌شد می‌بایست در جهت اهداف جدید پیشنهاد شود. نهایتاً در سازمان گیلان از بیرون هم مخالفت‌هایی می‌شنیدیم.

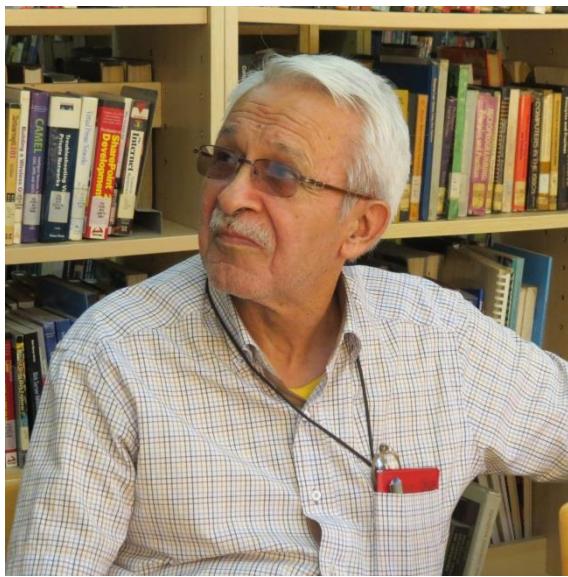
• اوایل انقلاب تغییرات در سازمان‌ها چگونه بود؟

اوایل انقلاب آقای معین فر رئیس سازمان بودند و برخی روسا را هم گرفته بودند. در استان که اصلاً خبری نبود، چند بار با شکایت خیلی حاد مواجه شدیم ولی ما کارمان را بر اساس کارهای جاری و همچنین کمک به دستگاه‌های جدید و کمیسیون‌های مختلف مانند رسیدگی و حسابرسی به آن‌ها و گزارش تخلفات فرماندارها و دستگاهها و ... به استاندار انجام می‌دادیم.

• آقای مهندس ضمن تشرک مطالب پایانی را جمع بندی فرمایید:

یک تجربه اولیه در مرکز آمار ایران داشتم. نکته مهم این است هر کس در هر سازمانی مشغول به کار است ۳ تا ۵ سال در مرکز آمار ایران به خصوص کار آماری بکند، فکرش باز می‌شود که مملکت کجاست؟ مردم کجا هستند؟ اعم از اقتصادی و اجتماعی. یک کنفرانس در شیراز تحت نظر سازمان ملل بود. یک سؤال از دکتر توفیق پرسیدم: که چرا دشت‌های بزرگ را در استان خوزستان گرفتند و مردم را از زندگی اندخته و بیچاره کردند عرب‌زبان‌های منطقه، دزفولی‌ها و شوشتری و تبدیل مزارع کشاورزان خرد به اراضی بزرگ کشاورزی و کشت‌های لوکس (نظیر مارچوبه، توت...) رواج دادند؟ در حالی که در مطالعاتی که زیر نظر دکتر راسخ در سال ۴۸ و ۴۹ انجام دادیم به این نتیجه رسیدیم که بعد از دو سال کار کردن همه به کشت‌های سنتی بر می‌گردند. چنانچه به تعداد افرادی که بدون کار و بدون جا آن‌ها را از زمین‌ها بیرون می‌کردند، گلو از خارج وارد می‌کردند و هویدا با تمام کابینه به استقبال آن‌ها می‌رفت. دکتر فرهنگ‌مهر رئیس دانشگاه شیراز بود و سال ۱۳۵۲ بعد از معرفی رئیس بیمارستان‌ها که همه آن‌ها متخصص بودند عرض کردم که آقای دکتر این دکترها را به کار گل گماشته‌اید؟ عوض اینکه این‌ها مدوا و شاگرد و دکتر و ... تربیت بکنند این‌ها را مشغول فکر کردن در باره کمبود کرباس و پیاز و ... کرده‌اید؟ ایشان تنها جوابی که دادند گفتند: بله بله بله. عوض این‌ها افرادی در دانشگاه تهران در دانشکده بهداشت تربیت می‌شوند که به اسم مدیر بیمارستان در خدمت بیمارستان و آقایان باشند و بیمارستان را اداره کنند.

این‌ها چیزهایی بود که ما شناخت پیداکرده بودیم و در کار هم همین طور خوب می‌دانستیم کشاورزان در این بیابان‌ها چه مكافات و بدینختی‌هایی دارند و چگونه زندگی می‌کنند.



خاطرات

مهندس عطاءالله هاشمی

۱۳۲۳ - محلات

تولد

- کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی از دانشگاه تهران

تحصیلات

۱۳۷۸ - ۱۳۴۶

تاریخ ورود به سازمان
و بازنیستگی

- مدیر کل پیمانکاران و مشاوران

سمت‌های

- مشاور رئیس سازمان

دوران خدمت

۰ مختصرو از زندگی و چگونگی استخدام در سازمان برنامه را بیان فرماید:

اهل محلات هستم شهری که هنوز ساختار قدیمی خود را حفظ کرده است. در دی ماه ۱۳۲۳ در آنجا متولد شدم. پدرم کارمند ساده دولت، در اداره دارایی بود. مادرم خانه‌دار و بی‌نهاست مؤمن و کار راهانداز برای مردم بود. با احوال مريضش تقریباً خیاطی محله براى خانم‌ها را مجانی انجام می‌داد. به خانه‌اش می‌آمدند آنجا را جارو می‌کردند آتش درست می‌کردند و اجاقش را روشن می‌کردند، برایش کرسی می‌گذاشتند، او نیز انواع و اقسام غذایها را برایشان می‌پخت و غذا پختن به آن‌ها یاد می‌داد. مدرس قرآن هم بود و درس قرآن به آن‌ها می‌داد. من در چنین خانواده‌ای به دنیا آمدم غیر از صداقت و سادگی و پاکی از اول زندگی ام چیزی ندیدم.

تا پایان دوره دبیرستان را آنجا طی کردم و در مرداد ماه سال ۱۳۴۲ دبیلم ریاضی گرفتم و راهی کنکور شدم. کنکور دو مرحله داشت عمومی و اختصاصی به قدری مرا از کنکور دانشکده فنی تهران ترسانده بودند؛ با اینکه شاگرد زیر صدم کنکور عمومی کشور بودم جرات نکردم دانشکده فنی اسم بنویسم. گفتند اینجا که قبول نخواهی شد، جایی اسم بنویس که قبول شوی. دانشکده کشاورزی کرج، دانشگاه تهران را انتخاب کردم آنجا اسم نوشتم و شاگرد چهارم کنکور اختصاصی شدم همه آن‌هایی که بعد از من در رشته فنی قبول شده بودند به من می‌گفتند چرا فنی نیامدی؟ گفتم به خودم باور نداشتم. به هر حال دورانش تمام شد و خرداد سال ۱۳۴۶ فارغ‌التحصیل شدم. سه سال از چهار سال دانشکده، مسئول رستوران بودم، بچه‌ها انتخابم می‌کردند.

تک فرزند پسر خانواده بودم و یک خواهر داشتم، به همین دلیل معافی نظام وظیفه گرفتم. پدرم ۶۰ سالش بود آن سالی که من فارغ‌التحصیل شدم خرداد ۴۶ بود دستوری آمد که تمامی مهندسانی که باید سربازی بروند سال دیگر خرداد ماه باید به سربازی بروند. من بچه‌ی ساده و جسوری بودم، یک نامه به شاه نوشتیم که به چه دلیل دستور داده شده یک سال وقت مهندسان این مملکت که فارغ‌التحصیل شده‌اند تلف شود و سال دیگر خرداد سربازی بروند. تابستان بود در ولایت بودم و به دنبال گرفتن معافیت از سربازی که جواب تلگرافم از دربار را پستچی آورد. در منزل ما همه مثل بید می‌لرزیدند که تو به شاه تلگراف زدی، شاه جوابت را چه داده؟ چه شده؟ چه کار کردی؟ تلگراف را باز کردم نوشه بود که عریضه عطالله هاشمی به پیشگاه مبارک اعلیحضرت عرضه شد ایشان فرمودند که این حرف کاملاً درست است فوراً وسایل سربازی آقایان را فراهم کنید و آن‌هایی که حاضر هستند زودتر وارد بازار کار شوند و کار بکنند چرا معطل‌شان کردید؟ حتماً تا بهمن‌ماه سربازی بروند و به سال دیگر نرسد. سازمان برنامه فوراً به این‌ها کارآموزی بدهد که بیکار نباشند طرح کارآموزی از آن موقع شروع شد. به مهندسان حقوق کارآموزی می‌دادند، مبلغ ماهانه ۷۰۰ تومان. حقوق مهندس بیرون ۱۲۰۰ تومان بود. ۷۰۰ تومان به ما کارآموزی دادند عده زیادی از بچه‌های فنی و کشاورزی و پلی‌تکنیک در سازمان برنامه کارآموزی می‌کردند. دفتر فنی سازمان برنامه حقوق بچه‌ها را می‌داد و بین دستگاه‌های اجرایی سازمان آب و برق خوزستان، سازمان عمران قزوین، بنگاه مستقل آبیاری، (آن زمان وزارت آب و برق بود، وزارت نیرو نبود) وزارت آب و برق، وزارت مسکن و این‌ها توزیع می‌کرد و آن‌ها می‌آمدند حقوقشان را سر برج از آفای اشرف در ذی‌حسابی سازمان برنامه می‌گرفتند و کارآموزی می‌کردند.

اما چه شد که من به سازمان برنامه آمدم. من معافی داشتم مدیر کارآموزی آن زمان آفای مهندس بوترابی بودند یادشان به خیر، هنوز هم در قید حیات‌اند خدا حفظشان کند؛ ایشان گفت که تو بین این همه مهندسی که با من کار می‌کنند از بقیه جدی‌تر و مناسب‌تر هستی و از آن زمان من درجه‌بندی پیمانکاران را انجام می‌دادم، یعنی از اول که وارد سازمان شدم در دفتر فنی کارآموز شدم. دفتر فنی درجه‌بندی پیمانکاران را انجام می‌داد که حالا به آن رتبه‌بندی گروه و پایه می‌گوییم، کامپیوتر نبود. کارت‌های بزرگی داشتیم، تمام مشخصات شرکت‌های پیمانکاری را از هیئت‌مدیرهایش و شرکا و پرستل‌اش و کارهایی که انجام

داده، رضایت و نارضایتی‌هایی که از آن‌ها داشتند را روی یک کارت می‌نوشتم این کارت سرنوشت تمام شرکت‌هایی بود که به خط من نوشته شده بود؛ ۶-۷ نفر مهندس برای این کار تدارک دیده شده بودند و تمام کار آقای بوترابی را دقیق و کامل انجام می‌دادم. آقای بوترابی گفتند اغلب کارآموزان، بهمن به سریازی می‌روند و البته دو سه نفر از آن‌ها معافیت داشتند و نرفتند. ایشان گفتند: من شما را نگه می‌دارم شما مدتی دیگر اینجا به ما کمک کنید.

در این فاصله من جاهای دیگری هم امتحان استخدامی دادم و قبول شدم. آب و برق خوزستان و جاهایی که به رشته تحصیلی ام برمی‌گشت؛ مثلاً دخانیات. آقای بوترابی به من گفت که رشته تحصیلی را رها کن شما در کار فرد سالمی هستید فرق نمی‌کند، در چه رشته‌ای باشید این مملکت نیاز به پیمانکاران صحیح‌العمل درست درجه‌بندی شده، صادق و کاری دارد، نیاز به کسانی دارد که با قلبشان و بادلشان مملکت را دوست داشته باشند و کار بکنند، شما بمانید و با من کارکنید. گفتم: من سه چهار جا قبول شدم باید بروم، اینجا با رشته‌ام مرتبط نیست. رفتم مصاحبه دادم که بروم. برای خداخافظی با آقای بوترابی رفتم. گفت: جدی می‌خواهید بروید؟ گفتم: اینجا رشته کاری من نیست، گفت درجه‌بندی و شناسایی پیمانکار درست و صادق، رشته تحصیلی‌اش جدیت و صداقت و آمادگی کار است، شما با چند سال کار داوطلبانه در رستوران دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران امتحانت را پس داده‌ای و من می‌خواهم شما اینجا بمانید، آینده‌ات در اینجا و در هر جا با کار جدی و صادقانه و آموزشی، به سرعت شما را امین کار کرده است و بهتر و درخشان‌تر هستید.

ایشان با گفتن این صحبت‌ها نزد آقای مهندس قوامیان که رئیس دفتر فنی بودند، رفتد و از ایشان خواستند که به کارگزینی دستور استخدام قراردادی مرا بدهنند. این‌طور شد که من با اینکه داوطلب استخدام در سازمان برنامه نبودم، لیکن با اصرار آقای مهندس بوترابی و دستخط آقای مهندس قوامیان به کارگزینی مبنی بر اینکه دفتر فنی به وجود آقای عطاء‌الله‌هاشمی برای کار درجه‌بندی پیمانکاران نیاز دارد، از اول خردادماه سال ۱۳۴۷ پس از پنج ماه کارآموزی به استخدام قراردادی سازمان برنامه درآمدم و اولین حقوق به مبلغ ماهانه ۲۲۰۰ تومان برایم برقرار شد که در سال‌های بعد هرسال ۱۰۰۰ تومان افزایش داشت. در سال ۱۳۵۴ پس از هفت سال به استخدام رسمی سازمان درآمدم در این زمان به سمت معاون دفتر پیمانکاران منصوب شدم.

• فرایند ارتقای مرتبه شغلی و سمت‌های دوران خدمت‌تان را بفرمایید:

سال ۴۶ کارآموز بودم و سال ۴۷ استخدام شدم. از ۵۳ یعنی در عرض ۴ سال از ۵۳ تا ۴۷ ۶ سال کارشناس و رئیس گروه و بعد از رئیس گروهی که ۶ سال به طول انجامید سال ۵۳ تا ۵۶ هم معاون دفتر بودم. سال ۵۶ آقای مهندس سهایی رئیس دفتر مریض شد، ابتدای سال ۵۷ حکمی به من دادند که جنابالی سپریست دفتر امور پیمانکاران هستند تا ما به جای آقای سهایی که مریض شده یک نفر را بیاوریم. گفتم مردم در حال انقلاب هستند، شلوغ است من اگر بیایم و پست قبول کنم بعدها هزار جور دردرس خواهم داشت ولو اینکه هر چه قدر هم سالم باشم و سالم عمل کنم، گفتند موقتی است و هر وقت نخواستید استعفا بدهید. من تا شهریور ۵۷ سپریست دفتر پیمانکاران بودم. یک روز پس از ۱۷ شهریور صبح روز هجدهم استعفا دادم. آقای بوترابی رفته بود و آقای حسنعلی مهران رئیس سازمان برنامه و بودجه بودند به او گفتند این آقا استعفا داده‌اند. دستور دادند شخص دیگری را به جای او بگذارید، استعفا کند، مسئله‌ای نیست. خوشبختانه حل شد و با استعفا موافقت شد اگر می‌گفت نمی‌توانی استعفا بدهی باز هم من سرکار نمی‌آمد.

• فرایند اجرای کارهای حوزه خودتان را در سازمان توضیح دهید:

در این برهه کوتاه آقای بوترابی به من یاد داد که این رتبه‌بندی پیمانکاران بر اساس تعداد ماشین‌آلات، کارکرد، پرسنل فنی،

شرکا و هیئت‌مدیره آن‌ها و بر اساس اعلام رضایت‌ها یا نارضایت‌ها از آن‌ها است و در این کارتی که می‌نویسی و بر اساس پرونده آن‌ها تنظیم شده، برای آن‌ها درجه‌بندی معینی می‌شود و سازمان برنامه بر این مبنای لیست پیمانکاران را چاپ می‌کرد. لیست پیمانکاران هم اکنون در کامپیوترها نگهداری می‌شود. از پنج سال گذشته دیگر فهرستی چاپ و منتشر نشد، لیکن آن زمان یک دفترچه بود به نام فهرست پیمانکاران سازمان برنامه، دستگاه‌ها از این فهرست خودشان نمی‌توانستند پیمانکار انتخاب کنند و هر کس می‌خواست پیمانکار تعیین کند می‌باشد به سازمان برنامه باید تا بر اساس میزان اشتغال او یا شاغل بودن، در مجاورت کارت مورد مناقصه، برای او صورت جلسه تعیین پیمانکار، تهیه کنیم، برای هر مناقصه‌ای در کارها بودجه از محل اعتبارات عمرانی آن کار می‌باشد دریافت صورت می‌گرفت. البته در بودجه عمومی سازمان هیچ کاری نمی‌کرد، اصلاً وارد بودجه عمومی و کارهای عمومی و خدماتی و از این قبیل نمی‌شد فقط کار، کار عمرانی بود. آن زمان برای کارهای عمرانی آیین‌نامه معاملات عمرانی برنامه وجود داشت؛ یعنی سازمان برنامه مثل امروز که وزارت دارایی قانون محاسبات دارند برای معاملات آیین‌نامه داشت. آیین‌نامه معاملات برنامه دوم داشتیم، آیین‌نامه معاملات برنامه سوم داشتیم که در برنامه چهارم هم استفاده شدند لیکن از برنامه پنجم به بعد آیین‌نامه‌های معاملات بر جاید شدند.

آیین‌نامه‌های معاملات برنامه را مجلس تصویب می‌کرد که برای کارهای عمرانی روش انجام کار و معامله چیست و برآورد چگونه است. ولی همه این‌ها در حد بسیار اولیه و بسیار ابتدایی بودند که البته الان برای این کارها طول و تفضیل‌های زیادی درست شده که موجب طولانی شدن کار می‌شود و مثنوی هفتاد من کاغذ است و هم اکنون کشور ایران از همه جای دنیا قانون بیشتر دارد؛ ولی نمی‌تواند اجرا کند و اجرا هم با ایراد و اشکال است. حال آن‌ها که بی‌قانونی می‌کنند به کنار، افتخار هم می‌کنند که با آن کار ندارند. ولی همین قانون‌های موجود را نمی‌رسند اجرا کنند. نمی‌دانند اگر اجرا بکنند هم اشتباه اجرا می‌کنند، برای اینکه طول و تفسیر و تناقض به قدری است که افراد را گیج می‌کند و نمی‌گذارد به طور صحیحی این کار انجام شود.

به هر صورت سال ۴۷ با اینکه در برنامه چهارم بودیم، لیکن قانون معاملات برنامه سوم هنوز اجرا نمی‌شد، چون برای برنامه چهارم قانون و آیین‌نامه معاملات نوشته نشده بود و همراه این آیین‌نامه یک دستورالعملی هم داشتیم که هیئت‌وزیران تصویب کرده بودند با عنوان دستورالعمل تعیین برنده مناقصه و قیاس پیشنهادها. کل بودجه عمرانی و معاملات عمرانی با این دو سند که هر کدام آن‌ها چهار برج بود انجام می‌شد. این قانون تا سال ۱۳۵۱ که قانون برنامه و بودجه بیرون آمد طول کشید؛ یعنی در طول سال‌های ۴۲ که من حضور نداشتم ولی وصف آن را شنیده‌ام، اطلاعاتش را داشتیم. از سال ۴۲ ما آیین‌نامه معاملات برنامه دوم و سوم و دستورالعمل قیاس پیشنهادها و تعیین برنده مناقصه را داشتیم و این‌ها در حقیقت بخش روش درجه‌بندی و مناقصه‌گذاری و ارجاع کارهای عمرانی را در سازمان برنامه ساماندهی می‌کرد.

سازمان برنامه که سال ۱۳۲۸ ایجاد شد خوش اجرا کننده همه کارها بود، اصلاً دستگاه‌های اجرایی کاری انجام نمی‌دادند سازمان برنامه هم اجرا و هم نظارت می‌کرد و هم از طریق ذی‌حساب‌های سازمان برنامه پول می‌داد و اصلاً به وزارت دارایی کاری نداشتند. پول را ذی‌حساب سازمان به پیمانکاران و مشاوران می‌داد و البته در این دوره پیمانکار ایرانی و مهندس مشاور ایرانی درجه‌بندی شده، نداشتیم و از شرکت‌های خارجی استفاده می‌شد و سازمان برنامه صرفاً برنامه‌ریزی را با کارشناسان خارجی انجام می‌داد و کارها به صورت دست‌دوم از خارجی‌ها به ایرانی‌ها داده می‌شد و متولی هر دو بخش برنامه‌ریزی و اجرا سازمان بود و پول را هم ذی‌حساب سازمان می‌داد.

در برنامه دوم سازمان کماکان برنامه‌ریز و ارجاع کننده کار به مهندسان مشاور و پیمانکاران خارجی بود و به علاوه بر کارها نظارت می‌کرد. مهندسان مشاور آن زمان کامپاکس و بیلیام براورز و پیمانکاران ساسر و موریسن نودسون، تیلر و وزا خارجی بودند

که برای ما کار انجام می‌دادند، سازمان برنامه از این‌ها کار تحویل می‌گرفت و مهندسان مشاور و پیمانکاران ایرانی کم‌کم داشتند درست می‌شدند و در این خلال، دستگاه‌های اجرائی پدید آمدند وزارت مسکن و شهرسازی درست شد، بنگاه مستقل آبیاری و وزارت آب و برق، شرکت انتقال نیروی ایران، توانیر درست شدند و کشور وارد برنامه سوم عمرانی شد. در سال ۱۳۳۹ دومین سال برنامه سوم، اولین فهرست پیمانکاران سازمان برنامه تحت عنوان فهرست مقاطعه‌کاران منتشر شد.

• سیاهه لیست پیمانکاران سازمان برنامه چگونه بود؟

پیش از سیاهه لیست مقاطعه‌کاران سازمان برنامه، در سال ۳۹ درجه‌بندی موجود نبود و پیمانکاران نیز مشخص نبودند. سازمان از سال ۳۹ به بعد درجه‌بندی را رسماً انجام داد و در پایان سال ۴۲ (پایان برنامه پنج‌ساله سوم) یک لیست بیرون دادند. در همین لیست سال ۴۲ لیست پیمانکاران خارجی داشتیم یعنی یک سری لیست ایرانی‌ها با درجه‌هایشان، یک سری خارجی‌ها و اسم‌هایشان یک سری مشاوران داخلی و خارجی و نام‌هایشان را داشتیم. این لیست هم‌اکنون باید در کتابخانه سازمان موجود باشد. فهرست‌ها قبلاً فقط در دفتر آقای بهنیا رئیس دفتر فنی سازمان برنامه آن زمان که بعدها وزیر راه شد، نگهداری می‌شد منتشر هم نمی‌شد، هر کسی هم می‌خواست از لیست آقای بهنیا استفاده می‌کرد. از سال ۳۹ به بعد در این لیست تعداد پیمانکاران و مهندسان مشاور زیادتر و متراکم‌تر شد. سال ۴۲ مجبور شدن لیست را چاپ کنند و اولین لیست در سال ۴۲ چاپ شد و سپس همان فهرست تجدید می‌شد و البته عده‌ای از آن خارج و عده‌ای به آن وارد می‌شدند. تا سال ۴۶ دوباره فهرست درجه‌بندی شده تجدید چاپ شد و پس از آن دیگر درجه‌بندی جدیدی نداشت و با اینکه متقاضیان بسیار زیاد بودند لیکن با بررسی‌هایی که کارمندان و اینجانب انجام دادیم صرفاً در مورد کسانی که در فهرست قبلی بودند، مورد استفاده قرار می‌گرفت. یکی از دلایلش این بود که سندیکای پیمانکاران تمایلی به ورود افراد دیگر به این بازار نداشتند، این همان است که امروزه صنف‌های ما نمی‌گذارند کسی پروانه کار بگیرد و دست زیاد شود و افراد جدید وارد این بازار کار شوند. به هر حال این فشار آن قدر زیاد بود که تا سال ۴۹ که من دو-سه سال از استخدام و حضورم در سازمان برنامه می‌گذشت، تعداد پیمانکاران متقاضی درجه‌بندی به ۷۰۰ شرکت رسید در حالی که شرکت‌های درجه‌بندی دار ۳۵۰ تا بودند و آن‌ها دائم فشار می‌آورندند که چرا درجه‌بندی نمی‌دهید، خوب به این‌ها هم درجه‌بندی بدھید. سندیکاهای معتقد بودند که این‌ها توان کار ندارند و باعث آبروریزی می‌شوند و کار را خراب می‌کنند به این دلیل نباید به آن‌ها کار داد، ما کار را باید بگیریم و سرپرستی کنیم. کار را می‌گرفتند و به دیگران می‌دادند، در واقع کار دست‌دوم می‌دادند و تمام متقاضی‌ها، دست‌دوم‌های آقایانی بودند مثل شرکت تسا، شرکت آرک، شرکت پیروز و مثل شرکت‌های بزرگی که همه درجه یک بودند. اضافه کنم که در تمام دوران از سال ۴۲ تا سال ۱۳۵۱ که قانون برنامه و بودجه تصویب شد این پیمانکاران در سه درجه طبقه‌بندی می‌شدند. درجه یک، مثل میوه درجه یک، خوب‌ها درجه دو، متوسط‌ها درجه سه، کل پیمانکاران درجه یک ۵۰ عنوان بودند، در رشته‌های مختلف راه و ساختمان و تأسیسات، کل پیمانکاران درجه دو دویست عنوان و بقیه هم درجه سه. متوسط‌ها همیشه بیشتر از اول‌ها و آخرها بودند این در حقیقت سیکل درجه‌بندی پیمانکاران در آن زمان بود؛ اما عرض کردم در برنامه‌های اول، دوم سازمان برنامه اجرا و نظارت در برنامه سوم، سازمان برنامه فقط نظارت می‌کرد. دستگاه نظارتی سازمان برنامه بسیار قوی بود در همه برنامه‌ها اگر جواب نظارت خوب بود پول می‌داد، اگر نه پول نمی‌داد. کم‌کم در برنامه سوم دستگاه‌های اجرایی درست شدند برای این که پول را آن‌ها بدھند، یعنی دیگر آن‌ها پول را می‌دادند. قبلاً سازمان برنامه نظارت می‌کرد، پول هم می‌داد، مجریانش هم وزارت‌خانه‌ها بودند ولی اختیار خرج کردن نداشتند، سازمان برنامه خودش

خرج می‌کرد، به دست ذی‌حساب خودش بعداً پول را دست دستگاه اجرائی داد و به ذی‌حساب هم گفت که در دستگاه اجرائی مستقر شود که رفتند در دستگاهها و پول را آنجا توزیع می‌کردند. تنها جایی که سازمان برنامه هیچ‌گاه اجازه نداد دستگاه اجرائی ورود کند در بخش فنی و معیار نویسی و درجه‌بندی پیمانکاران و مشاوران که ابزار اصلی اجرای برنامه است و عامل سیاست‌گذار به شمار می‌رود و این بخش همواره در کار برنامه‌ریزی یکه تاز و مستقل باقی‌مانده بود.

من نگاه کردم بخش فنی ۵۰۰ تا ۶۰۰ عنوان نشریه دارند، جزئیات همه کارهای اجرائی را در این‌ها پیاده کردند و نوشتم. دستگاهها هیچ وقت نتوانستند این کار را بکنند، اصلاً مدعی‌اش هم نشدند آن قدر خودشان را در این زمینه حقیر و بی‌توان دیدند که فقط چسبیدند به این که پول بگیرند و خرج کنند، هیچ وقت نخواستند حتی روش اجرا را مستند کنند در حقیقت فرهنگ فنی برای مملکت درست کنند. فقط سازمان برنامه متولی‌اش بوده هم اکنون نیز هست. در دوران رئیس‌جمهور قبلی هم سازمان مقاومت کرد و ایستاد و فهرست بهاء و تعديل قیمت‌ها و نشریه‌های فنی بیرون داد. شرایط پیمان و ضوابط را بیرون داد. هیچ کدام تعطیل نشد این‌ها همه از سر اعتقادی که بچه‌های معاونت فنی دارند و داشتند سرچشم‌می‌گرفته و البته این تعریف از خود بود؛ ولی بحث اصلی این است که سازمان برنامه در تمام طول دوران از جایی که پول نفت مستقیم دست خودش می‌آمد، پروژه تعریف می‌کرد و می‌گفت: دستگاه‌های اجرائی برای چه پروژه تعریف کنند، چه زمان وزارت دارایی پروژه تعریف کرد، وزارت بهداری پروژه تعریف کرد، صرفاً وزارت نفت که کارش تخصصی بود، پروژه تعریف می‌کرد ولی سایر وزارت‌خانه‌ها در عمل بهره‌بردار بودند و نمی‌توانستند به تعریف پروژه و اجرا پیردادزد این‌ها باید بروند بهره‌برداری کنند، برای ایجاد پروژه فرد قابل می‌خواهیم. کم‌کم وزارت مسکن درست شد، وزارت راه، بخش اجرائی هم درست کرد قبلاً همه آن بخش نگهداری و بهره‌برداری از وزارت راه بود.

تعریف، ایجاد و توسعه، کار سازمان برنامه بود. پول هم دست خودشان بود، برای اینکه به این صورت تعریف شده بود که این پول برای نسل آینده است، پول نفت نباید خرج امور جاری و حقوق بشود، باید با آن آبادانی انجام شود، بیمارستان، مدرسه، راه، سد، کارخانه درست بشود، بله باید این‌گونه باشد. نمی‌خواهم بگوییم خدا نیامرزد ولی آن‌کسی که بودجه را با برنامه قاطی کرد را خدا نیامرزد، هرچند که بودجه از برنامه باید تبعیت کند، هیچ تبعیتی هم نکرد و نمی‌کند و همه‌ی پول‌های برنامه، عمران و آبادی را هم بودجه جاری خورد و این از زمان آغاز شد، من بحث انقلاب را ندارم. شروع این کار با آقای هویدا بود ایشان برای این کار اصلاً یک حیات خلوتی درست کرده بود. برای هزینه دستگاه‌های اجرائی که احساس می‌کردن خوب زندگی کردن در گروی این است که مجری طرح باشند و یک پاترول زیر پا بیندازنند، خدم و حشم داشته باشند، اتفاقشان ۲۵ متر باشد و میز و صندلی گران در آن بگذارند. پول عمرانی مملکت را خرج آن کارها کردن. کارهایی که گریه آدم را درمی‌آورد. چرا پول‌ها این‌گونه باید خرج شود. هنوز وارد بحث معاونت و بخش فنی نشدم که چه زمانی به صورت معاونت درآمد.

• شیوه اجرائی این قسمت که بودجه در کنار برنامه آمد را بیشتر توضیح دهید:

یعنی در سازمان برنامه و بودجه قبلاً فقط مبلغ و حساب اعتبارات عمرانی را تهییه می‌کردیم و می‌دادیم مجلس تصویب می‌کرد، همراه با ضوابط معاملاتی و اجرائی‌اش و این اعتبارات را بین طرح‌ها توزیع می‌کردیم و به دستگاه‌ها تخصیص می‌دادیم که مثلاً اعتبار فلان پروژه شما این است، اصلاً ما به بودجه جاری که پول آموزش و پرورش را بدھیم، حقوق‌شان را بدھیم، نمی‌دانم حقوق وزارت بهداری را بدھیم، حقوق وزارت نیرو را بدھیم، ما به این‌ها کار نداشتیم، این کار وزارت دارایی بود، بودجه را به آن‌ها

می‌داد، بودجه‌اش را خودش با آن‌ها تعامل می‌کرد و کارهایش را خودش انجام می‌داد اصلاً ما وارد بودجه آن‌ها نمی‌شدیم و از پول جاری چیزی نمی‌خواستیم و نه آن‌ها به اعتبارات عمرانی کاری داشتند. اعتبار عمرانی دست سازمان برنامه بود، خودش کنترل می‌کرد، خودش توزیع می‌کرد و تخصیص می‌داد بالاتر از این به شما بگوییم تمام پروژه‌ها را ما خودمان تعریف می‌کردیم که فلان جا می‌خواهیم راه بسازیم فلان جا می‌خواهیم سد بسازیم، بنگاه مستقل آبیاری بروید مطالعه کنید آنجا کanal بکشید یا نه آنجا سد بزنید یا به فرض آنجا تونل آب یا کanal آب بزنید. همه این کارها را بنگاه مستقل آبیاری می‌کرد بعد هم مجری آن، خودش می‌شد و پروژه را دستش می‌دادیم که اجرا کند. پیمانکار و مهندس مشاورش را هم ما معرفی می‌کردیم، پوشش را هم می‌دادیم و بر آن‌ها نظارت می‌کردیم، همه کارها با سازمان برنامه بود. بعد گفتند سازمان برنامه نمی‌تواند این همه کار را خودش به تنها‌ی انجام دهد؛ ما دستگاه‌های اجرایی را جدا تعریف بکنیم پول را دستشان بدھیم و یک ذی‌حساب بگذاریم و فقط با ذی‌حساب مراوده مالی داشته باشیم، هر زمان پول کم داشت به آن‌ها بدھیم. هیچ‌گاه نمی‌گویید ما پول نمی‌دهیم چون کار نکرده‌اید یا پول را کم می‌کنیم، برای اینکه بد کار کرده‌اید، این صحبت‌ها از زمان آقای هویدا دیگر زده نشد؛ اما قبل از آن سازمان برنامه این گونه بود که تا مطمئن نمی‌شد پول لازم است و یا پول تمام شده اصلاً پولی را تخصیص نمی‌داد.

مدیرعامل آن زمان آقای مهندس اصفیا بود خدا رحمتشان کند. دایرۀ‌المعارف طرح‌ها بود همه پروژه‌ها و طرح‌های کشور را حفظ بود. رئیس سازمان برنامه، آن را حفظ بود می‌گفت فلان جا پول را بدھید پول ندارند. مدیر نیرو و سوت آقای فرمند را صدا کرد و گفت پول برای فلان کار پول بگذار، او همه طرح‌ها را می‌شناخت، خودش مهندسی ژنی سیویل از فرانسه داشت، هم مهندس بود، هم اقتصادان، هم برنامه‌ریز و هم دلسوز بود. این خاطره را هم بگوییم آقای اصفیا به شاه نوشت که آقایی است به نام آقای ایکس که زمین سازمان برنامه را در شمال می‌خواهد تصرف کند. این را حاجی طباطبایی تعریف کرد که ما رفته‌یم آنجا، بر روی زمین سازمان برنامه دعوا شده بود. قرار بود آنجا برای بچه‌ها ویلا درست کنیم. برای اینکه تابستان‌ها را تصرف کند، شاه هم نوشتند بود، آقای اصفیا سازمان برنامه که به این صورت عمل نمی‌کند این آقا چه می‌گویند؟ آقای اصفیا هم روی پرونده به دربار گزارش فرستاد این آقا بسیار متقلب است و بیخود می‌گوید شما هم هیچ وقت دستور صریح راجع به این چیزها ندهید، به همین دلیل شاه هر کاری راجع به سازمان برنامه می‌خواست بکند می‌گفت: تا اصفیا نگوید من قبول ندارم. این چنین افرادی در سازمان برنامه بودند چنین پشتونه‌های به قول خارجی‌ها چنین برنندی آدم‌هایش داشتند، آدم‌های سالم، فرهیخته، درستکار.

فقط یک چیز به شما بگوییم بعد از انقلاب گفتند که تمام کارهایی که سازمان برنامه داشته از درجه‌بندی پیمانکاران و یا منافقه و ترک منافقه و شورای اقتصاد قبول کردند یعنی خود مجموعه انقلاب قبول کرد که آقا سالم‌ترین و کارترین سازمان یک مملکت آن زمان بوده و کار می‌کرده و هیچ خیانتی هم نکرده و کارهایش را درست انجام داده حالا کسی آمده گفته خیر باید سازمان را منحل کنید، چرا؟ برای اینکه سازمان می‌گفت اینجا درست نیست خرج کنید، آن هم می‌خواست هر چه می‌خواهد خرج کند خوب نمی‌شود. به هر حال سال ۱۳۴۸ و ۴۹ و ۵۰ قوانین برنامه‌های عمرانی و اعتبارات عمرانی و بودجه عمرانی همه برای تصویب به مجلس می‌رفت. این‌ها هم یک کاسه بود و آقای اصفیا هم مدیر سازمان برنامه، ایشان هم جلوی نخست وزیر و هم جلوی شاه محکم ایستاده بود.

۰ درباره تشکیل سازمان برنامه و بودجه توضیح بفرمایید:

به محض اینکه آقای هویدا زورش رسید یک قانون به مجلس برد، قانون برنامه و بودجه درست کرد و سازمان برنامه را تحت نظر مستقیم رئیس دولت برد که نباید این گونه باشد زیرا رئیس دولت هر جا کم بیاورد به این آقا (اصفیا) فشار می‌آورد که از بودجه عمرانی به جاری بدھید، آقای اصفیا مشاور عمرانی نخستوزیر شد، رئیس سازمان برنامه هم آقای سمعی شدند. طبق قانون برنامه و بودجه از آن به بعد بودجه عمرانی و جاری و برنامه یکی شد. سازمان برنامه دیگر مجری طرح‌ها نبود فقط باید لیست پیمانکاران را در اختیار دستگاه‌ها می‌گذاشت و نظارت هم بی‌نظرارت، مهندس مشاور نظارت می‌کرد و به دستگاه گزارش می‌داد، دستگاه هم قبول بکند یا نکند باید پول پیمانکار را هم بدهد. سازمان برنامه هم فقط نظارت برنامه‌ای بکند تا بیند این برنامه‌ای که در حقیقت در داخلش بودجه‌بندی شده و بعداً پروژه‌های عمرانی هم جدا تعریف شده، این‌ها کار کرده‌اند یا نه و پول بدهد. در مورد تخصیص بودجه‌های جاری که دیگر اصلاً بحثی نبود باید به معلم‌ها حقوق بدھند باید هر جا کم آمد از بودجه عمرانی برداشته و بدھند. از آن زمان در حقیقت افول سازمان برنامه و افول طرح‌های عمرانی سازمان برنامه که مستقل بودند و کار می‌کردند و در حقیقت پیشرفت کار داشتند شروع شد. قانون برنامه و بودجه که حالا ما خیلی مدافعش هستیم و حفظاش می‌کنیم و می‌گوییم باید باشد و با ۷، ۸ فصل که یکی از فصل‌هایش، فصل اجرای برنامه‌ها بود که در اجرای برنامه باز ما که بخش فنی بودیم لااقل یک احترامی آن زمان به ما گذاشتند و گفتن: خیلی به کار شما نیاز است و می‌خواهیم یک معاونت فنی در سازمان برنامه داشته باشیم. سال ۱۳۵۰ دفتر فنی سازمان برنامه زیر نظر آقای اصفیا اداره می‌شد با رفتن اصفیا به عنوان مشاور نخستوزیر و با آمدن آقای سمعی دفتر فنی به معاونت فنی تبدیل شد. ولی معاونت فنی بود که در حقیقت ضوابط می‌نوشت، درجه‌بندی پیمانکاران را انجام می‌داد پیمانکاران را معرفی می‌کرد و مشاوران را معرفی می‌کرد. همه این کارها را قبلاً در قالب قانون برنامه انجام می‌داد حالا در قانون، برنامه و بودجه متولی شد؛ یعنی ما دیگر قانون معاملات عمرانی و قانون معاملات برنامه چهارم، قانون معاملات برنامه پنجم، قانون معاملات برنامه ششم نداشتیم، یک قانون داشتیم به اسم قانون برنامه و بودجه که اعتبارات جاری چگونه خرج شود، اعتبارات عمرانی چگونه خرج شود و در آن ارجاع داده شده بود که اعتبارات جاری همه تابع قانون محاسبات عمومی بشوند و اعتبارات عمرانی تابع قانون سازمان برنامه، باز هم جرات نکردن که ضوابط طرح‌های عمرانی را برای انجام معاملات و برای اجرا از اینجا منتفع کنند و بگویند به جای دیگر بروند. مثلاً آنجا بنویسد و آنجا عمل کند. باز هم اینجا و معاونت فنی را تقویت کردن، به جای اینکه یک دفتر باشد گفتن باید یک معاونت باشد و ۴-۵ تا دفتر یکی دفتر فنی، دیگری دفتر پیمانکاران و دفتر مهندسان مشاور، دفتر بررسی قیمت‌ها، دفتر امور قراردادها همه این‌ها را دادند در حقیقت عمل و اجرا بکند. در حقیقت حرکت سازمان برنامه در این مورد به نحوی بود که اجازه نداد هسته فنی کار عمرانی که از برنامه اول شروع شده بود در حقیقت خفه شود و این هسته کور شود و از بین بروند.

مبتكر استفاده از کامپیوتر در سازمان برنامه معاونت فنی بود، معاونت فنی اول بار کامپیوتر را وارد کرد. یک مادربرد کامپیوتر وارد کردن که هنوز هم به مادربرد سازمان برنامه معروف است. در واقع، تنها واردات تکنولوژی سازمان برنامه همین وارد کردن مادربرد بود. پی‌سی‌ها و این‌ها را قبلاً نداشتند. سازمان می‌گفت همه اطلاعاتم باید روی مادربرد باشد و مادربرد را آقای بهروز برای ترویج این کار چیزی حدود ۵۰۰ جلد جزو آموزش کامپیوتری وارد کرد و تعداد زیادی برای آن شاگرد گرفتند و همه را تعلیم دادند تا با مادربرد شروع به کار کردن. هنوز پی‌سی وارد مملکت نشده بود، فقط مادربرد کامپیوترها بودند و سازمان برنامه، در حقیقت مروج مادربرد بود. وقتی دیدم این دستگاه‌ها را وارد کردن؛ یعنی ماشین تایپ کامپیوتری را وارد کردن که سریع تایپ

و اطلاعات را ضبط می‌کرد و اگر اشتباه داشت آن را تصحیح می‌کرد تا کل کار تکرار نشود، این کار باعث شد چند نفر از ماشین‌نویس‌ها را مرخص کنند، من گفتم ماشین تایپ کامپیوترا نمی‌خواهم با ماشین دستی تایپ می‌کنم، کارمندان چه گناهی کردند که شما این‌ها را وارد کردید، آن‌ها بیکار می‌شوند. به آقای بهروز گفتتم: شما رفتید با فروشنده دست به یکی کردید برای اینکه بتوانید پورسانت خرید و فروش را داشته باشید، ماشین‌نویس‌های بیچاره را بیکار کردید بعضی از این‌ها خرج خانواده را می‌دهند، چرا این‌ها را بیرون کردید؟ باید به این‌ها یاد بدھید همین افراد پشت آن دستگاه‌ها بنشینند و کار انجام دهند نه اینکه بگویید ما دستگاه را با اپراتورش اجاره کرده‌ایم، باید اپراتورش کارمندهای خودمان باشند و سرگردان نشوند. به هر حال باید بگوییم که معاونت فنی از اول ضمن اینکه طلایه‌دار کار فنی بود، در این مملکت طلایه‌دار تکنولوژی جدید هم بود و هر وقت وارد این بحث‌ها می‌شد سال‌ها طول می‌کشید.

خوب یاد است آقای زنجانی به آقای میرخراصی می‌گفت که تو مداد پشت گوش‌ات را به کامپیوتر ترجیح می‌دهی، می‌گویی من مداد پشت گوشم را برمی‌دارم با همین بودجه شما را تنظیم می‌کنم و می‌نویسم، این کامپیوتراها بلد نیستند یعنی تا آن زمان هنوز بچه‌های بودجه زیر بار کامپیوترا نرفته بودند؛ ما از سال ۱۳۵۱ که در حقیقت قانون برنامه و بودجه و بعد هم آئین‌نامه‌های تشخیص صلاحیت و درجه‌بندی پیمانکاران و روش‌های ارجاع کار به پیمانکاران به صورت مصوبه‌های هیئت‌وزیران بیرون آمد ما کامپیوتر را وارد سازمان کردیم، تمام برگه‌هایی که به پیمانکارها می‌دادیم درجه‌بندی داشت برگه چاپ کامپیوترا بود. در سال ۵۳ و ۵۴ معاونت فنی سازمان برنامه این کار را می‌کرد یعنی ۴۰ سال پیش ما کاغذ دست مردم می‌دادیم به این معنی که آقای فلانی شما در رشته فلان درجه‌بندی تان آمده است و این هم کاغذ شما در سایت هم موجود است هر کس می‌خواهد آن را در سایت ببیند، می‌بیند که شما تقلب نکردید و کاغذ جعلی درست نکردید.

بودجه ما تا بعد از انقلاب هنوز کامپیوترا نشده بود ما خودمان را در بخش فنی واقعاً پیش رو می‌دانستیم، البته من درد دلم را بگوییم؛ هم اکنون در تشكیلات جدید بسیار به معاونت فنی جفا شد، آن همه توانی که در این بخش بوده و کتاب‌های آن موجود است، یک دفتر با تعداد زیادی کتاب همه فراموش شده است. تمام این مجموعه در یک دفتر خلاصه شده و زیر بليط معاونت زيربنائي رفته‌اند و یک فنی هم به آن چسبانند که بگويند معاونت فنی هم داریم، نامه‌ای به آقای نوبخت نوشتم که این بخش فنی یک معاونت کلیدی برای شما است این معاونت باید قائم‌مقام شما باشد و همه روش‌های فنی اصول ضوابط مختلف را این معاونت بنویسد و همه قسمت‌های شما از آن استفاده کنند نه اینکه زیر نظر یکی از معاونین غیر فنی باشد و بخواهد ضوابط را از آن بگیرند. این دفتر باید یک معاونت مستقل باشد. اصلاً باید مانند زمان قدیم که جلسات در دفتر فنی بود چون (حجم کمتر بود) و دفتر فنی زیر نظر مستقیم آقای اصفیا بود و از هیچ کس تبعیت نداشت. آقای اصفیا تمام جلسات‌شان در دفتر فنی بود. رئیس سازمان یا آقای دکتر بهنیا که قبل‌تر از آقای قوامیان و آقای کهکشان و این‌ها بودند معاونت فنی بودند، رئیس دفتر فنی بودند و همه جلسات‌شان در اتاق آقای اصفیا بود. آقای سفیدرود در اتاق آقای اصفیا تشكیل می‌شد و پروژه‌ها در دفتر فنی سازمان برنامه تصویب می‌شد. استادیوم صدهزار نفری که جلسه سد سفیدرود در اتاق آقای اصفیا تشكیل می‌شد و پروژه‌ها در دفتر فنی سازمان برنامه تصویب می‌شد. استادیوم صدهزار نفری که آن زمان با نام آریامهر بود و امروز به آن استادیوم آزادی می‌گویند پروژه‌اش در دفتر فنی تصویب شد. آقای عبدالعزیز فرمانفرمائیان به بچه‌های دفتر فنی التماس می‌کرد که این اشتباه را نگیرید تا من کارم را جلو ببرم. گفتند نه استاندارد گردن‌های این تماشاچیان که می‌خواهند روی آن‌ها بنشینند این است، شما می‌خواهید در المپیک آسیایی که از چند کشور آسیایی به اینجا می‌آیند استادیوم یکباره بر سر مردم بریزد. باید حساب سازه‌اش را دریابویم. در آن زمان آقای کورس آموزگار وزیر آبادانی مسکن بود و مجری این طرح بودند، کسی را نداشت که این کار را تصویب کند و سازمان برنامه تصویب کرد. سد کرج را سازمان برنامه تصویب کرد، سد سفیدرود را سازمان

برنامه تصویب کرد. کار فنی اش را دفتر فنی تصویب کرد. حالا دفتر فنی آنقدر باید کنار بنشیند که بگویند جزئی از معاونت زیربنایی است. سازمان برنامه وقتی اعتیار پیدا می‌کند که دفتر فنی محکم بتواند حرف بزند فقط با اعداد بازی نکند و بودجه ببخشد. به بودجه‌ای‌ها جسارت نمی‌کنم؛ ولی ما در بودجه با اعداد بازی می‌کنیم بازی با اعداد فلان مبلغ از این بردار یا بگذار، باید توجیه فنی اقتصادی، زیستمحیطی، فرهنگی بدهند.

پس تا سال ۱۳۴۹-۱۳۵۰ ما پروژه تصویب کردیم، ما نظارت می‌کردیم، ما دخالت می‌کردیم و حاصل این دخالت‌ها یک کار سالم و باکیفیت بود. در پیشنهاد تشکیلات نیز که هم برای آقای نوبخت فرستادم، هم برای آقای عسکری آزاد و هم برای آقای مهندس شافعی، گفتم من پیمردی هستم که ۴۸ سال است سازمان برنامه را می‌بیند و این حرف‌ها را می‌زند و از شما هم هیچ توقعی ندارد فقط دلم می‌سوزد که این حرف‌ها را می‌گوییم. سازمان برنامه این‌گونه بوده یک فردی آمده به دلیل رفع نیازهای کاری خودش با بودجه دارایی آن را قاطی کرده بعد هم گفته بودجه مملکت همین است. خیر قرار ما اصلاً این نبود، قرار این بود که پول نفت را جدا کنیم حالا می‌گوییم بودجه را از نفت باید جدا کنیم. آقای هویدا آن‌ها را قاطی کرد، نباید این کار را می‌کرد. پول بودجه از نفت جدا بود. نفت ۶۰ درصدش در اختیار سازمان برنامه قرار می‌گرفت، ۴۰ درصد هم برای تعمیرات و بهره‌برداری جاری بود. در حقیقت به بودجه جاری کمک می‌کرد مثلاً اگر مدرسه‌ای سقف‌ش روخته بود از آن پول برای ساخت آن استفاده می‌شد یا برای اینکه کارخانه‌ای را تعمیر کنند. دیگر ایجاد کارخانه نبود بلکه نگهداری از آن بود.

معاونان فنی قصدشان این بود که برای طرح‌های ما نظام فنی و اجرایی بنویسند؛ یعنی چگونه فن را در اجرای پروژه‌های عمرانی وارد کنند؛ اما هیچ وقت نظام تعمیر و نگهداری طرح‌های عمرانی و پروژه‌های موجود را ننوشتیم؛ بنابراین مطلب نگهداری مغفول است و همیشه پروژه‌ها از بین می‌رونند و خراب می‌شوند و فقط به دلیل بهره‌برداری و نگهداری بد و بی‌کیفیتی است که ما می‌کنیم و علاقه داریم به جای آن یک کار جدیدتر ایجاد کنیم. مثل کسی است که گوشه کفشش کمی نخش در رفته آنقدر با آن بدرفتاری می‌کند تا این نخ باعث از هم پاشیدن کفش شود و کفش را دور بیندازد و یکی جدید بخرد. اصلاً فکر تعمیر و نگهداری آن نیست. بیمارستان‌های ما همین مشکل را دارد تخت‌های بیمارستانی‌مان، اتاق‌های عملمان، تهويه شوغازهای بیمارستان، تهويه شوغازهای ادارات همه این‌ها همین مشکل را دارند و می‌خواهند فقط کار جدید بکنند، کار ایجاد بکنند، نوسازی بکنند و کسی به این فکر که بخواهد کار اجرایی را روی چیزهایی که دچار ایرادی کوچک هستند بکند تا آن‌ها را رفع نمایند، ندارد.

• آیا تغییراتی در چگونه درجه‌بندی پیمانکاران رخ داده است؟

سال ۱۳۵۱-۱۳۵۰ قانون برنامه آمد و ما در کار پیمانکارها، وارد یک درجه‌بندی جدید شدیم. قبل از آن پیمانکارها را به سه درجه تقسیم می‌کردند، به یکباره به ۲۴ رتبه تقسیم‌بندی شدند. از یک تا بیست و چهار رتبه که رتبه ۲۲ راه ساختمان و آقای مهندس عبدالمحیج اعلم (شرکت تسا) بود، بزرگ‌ترین شرکت این کشور بود و پس از انقلاب از کشور رفت. شرکت رتبه ۲۴ آقای مهندس اسکندر ارجمند شرکت شعله خاور بود که مربوط به کارهای تأسیسات کشور بود. آن زمان پدر تأسیسات و سندیکاهای کشور بود. ما در درجه‌بندی ۲۴ گانه‌مان یک شرکت ۲۴ داشتیم، یک شرکت ۲۲، بقیه همه زیر بیست بودند تا رتبه ۱۵، ۱۶ که می‌رسیدیم، ۲۰ تا شرکت بیشتر نبود. اکثریت شرکت‌ها در رتبه‌های ۷ تا ۱۵ بودند. شرکت کیسون در سال ۱۳۵۳ رتبه ۷ از ما گرفت؛ شرکت پرلیت نیز رتبه ۷ گرفت؛ تابلیه رتبه ۷ گرفت هم اکنون بزرگ‌ترین شرکت‌های کیسون بعد از انقلاب هستند.

• نحوه انتخاب پیمانکاران برای طرح‌ها چگونه بود؟

یکی دو تا خاطره هم بگوییم. سال ۱۳۴۷ که من استخدام شده بودم، انتخاب پیمانکاران در سازمان برنامه انجام می‌شد، بعضی از این دستگاه‌های اجرایی شیطنت داشتند و دوست داشتند کسانی که خودشان با آن‌ها کار می‌کنند را به کار دعوت کنند. لیست هم درست می‌کردند. مثلاً ۱۵ تا از آن‌ها را کنار هم می‌گذاشتند هر کدام از آن‌ها برنده می‌شد آن‌ها برنده بودند، به شدت این قضیه برای من سخت بود و ۳-۴ دفعه هم به آقای بوترابی گفتمن این آفایان یک چنین کاری می‌کنند و چنین بلای سر من می‌آورند، گفت: شما چرا امضا می‌کنید زیر بار نروید گفتمن مگر می‌توانم امضا نکنم، گفت: من چه زمان به شما گفتمن امضا کن؟ شما را آنجا گذاشتم به عنوان کارشناس و هر چه شما بگویید آن‌ها باید گوش بدhenد. ما هم گوش کردیم و به آفایان گفتیم امضا نمی‌کنیم چون کار درستی نیست. آفایان رفتند به وزیرشان گفتند که آقای فلانی یک چنین آدمی است دفتر پیمانکاران یک جوجه‌ای آنجا آمده بیست و چهار پنج سال سن دارد و جلوی ما که موهایمان سفید شده می‌ایستد. دو وزارت‌خانه مهمی که با ما کار داشتند، یکی وزارت مسکن و دیگری وزارت راه. آقای مهندس سیمونیان معاون وزیر مسکن برای اینکه ما را کوچک کند گفت: از این به بعد انتخاب پیمانکار را در اتاق معاون وزیر انجام بدھیم. ما هم کارمند بودیم نمی‌توانستیم بگوییم معاون وزیر اتاق ما بیایند. اتاق معاون وزیر رفتیم ولی حرفمن را می‌زدیم و قبول نمی‌کردیم، همه داد و فریاد و بیداد داشتیم. بعد آقای سیمونیان کم‌کم متوجه شد این‌ها که می‌گوییم حق با ماست و آن‌ها ریگ به کفش دارند، شیطنت دارند، آقای مهندس شالچیان وزیر راه گفتند: که فلانی(هاشمی) مانع کار ماست آقای بوترابی گفت به اتاق آقای شالچیان برویم ایشان گفته‌اند این شخص را می‌خواهم بینم، دفتر اطلاعاتمن را زیر بغل زدیم و رفتیم دفتر ایشان، در این دفترچه اسمی پیمانکاران و کارت‌هایشان بود که به همراه بردیم. آقای شالچیان یک خودنویس سبزرنگ درشت‌نویسی داشت که مثل قلم درشت با آن می‌نوشت. گفت: ما امروز می‌خواهیم برای مناقصه راه، پیمانکار انتخاب بکنیم، این ۱۵ نفر را من انتخاب کردم می‌خواهیم این را صورت جلسه کنیم، آقای بوترابی یک نگاه به من کرد و گفت که فلانی این لیستی که آقای وزیر می‌فرمایند را چک کن که این‌ها خطایا ایرادی یا اشتعال بالا نداشته باشند، فسخ پیمان یا نارضایتی نباشد. گفتمن آقای وزیر اجازه می‌دهید که این را کنترل کنیم گفت: بله چراکه نه؛ کنترل کردیم ۱۰ نفر را خط زدیم. واقعاً وزیر بدون اینکه ناراحت شود گفت ۱۰ نفر را به جای آن‌ها بگویید تا من اسم آن‌ها را بنویسم من ۱۰ نفر را گفتمن و نوشت. بعد به آقای بوترابی گفت: شما اینجا بمان با شما کار دارم، من بیرون رفتم. آقای بوترابی ایستاد به او گفته بود که این جوان خیلی سالم است این‌ها را من تهیه نکرده بودم خودم هم می‌دانستم عیب این‌ها چیست؟ گفته بودم این اسمی را به من بدهند، حالا می‌توانیم کار را با هم به انجام برسانیم؛ حالا با هم کار را پیش ببریم؛ فلانی راحت حرف‌هایش را زد هیچ نگرانی هم از چیزی نداشت. هر دفعه پیمانکاران به اتاق من بیایند، خودم انتخاب می‌کنم به این مدیرکل‌های دزد من هم کار نداشته باشید. هر دو سه هفته در یک جلسه می‌بایست برویم و پیمانکار را به او معرفی کنیم وارد که می‌شدم می‌گفت: جوان آن دفتر را آوردی؟ گفتمن آقای وزیر این هم اطلاعات پیمانکاران است هر چیز که هر کس ادعایش می‌شود و می‌خواهد مثلاً لاف بزند اینجا نوشته، اشکالش هم نوشته شده است.

تا سال ۴۹ ما می‌رفتیم اتاق آقای وزیر پیمانکارهای راه را انتخاب می‌کردیم. در همان دوره دفتر آقای نصیری معاون ایشان می‌رفتیم که بسیار فرد پاک و محترمی بود. بعد آقای دکتر شهرستانی آمد که شهردار تهران شد. اتاق ایشان هم می‌رفتیم در آن زمان که من به آنجا می‌رفتم ایشان به دلیل آشنایی که با من پیدا کرده بودند به من گفتند: تا پیمانکاران خوب را به نیروی هوایی نبرندند، می‌خواهم کارهای خودم را به آن‌ها بدهم، من فقط به شما و آقای بوترابی اطمینان دارم به این دزدهایی که دور و بر من هستند کاری ندارم. سازمان برنامه این بود. افتخار می‌کنم که من سازمان برنامه‌ای بودم. افتخار می‌کنم. هیچ وقت نه دروغ گفتمن و نه خراب‌کاری کردم، تحمل خرابکاری را هم نداشتم.

بزرگترهای سالمی که اینجا بودند ما را ساختند. از آقای زنجانی من کلی چیز یاد گرفتم. آقای زنجانی یک روز به من گفتند: که تو چرا کسی را مثل خودت تربیت نمی‌کنی؟ گفتم: مگر من چیزی را از کسی پنهان می‌کنم. بعضی ادارات هست که اطلاعاتشان را در کشو می‌شان پنهان می‌کنند و به کسی نمی‌دهند. در اتاق من باز است و هیچ‌گاه چیزی را از کسی پنهان نکرده‌ام و همه کارهایم روی میز است؛ وقتی بیرون می‌روم، اصلاً چیزی در کشوها یم مسوک و خمیردندانم را می‌گذارم تا بعد از نهار مسوک بزنم. من چیزی را پنهان نمی‌کنم. گفت: این‌ها هر کاری می‌کنند به تو ختم می‌شود و در آخر خودت باید تائید کنی. گفتم دو تا دلیل اصلی دارد. یکی اینکه این‌ها برای یادگیری علاقه‌ای ندارند. حال به شما می‌گوییم که من چه علاقه‌ای داشتم. گفت: چه بوده؟ گفتم: شما می‌دانید وقتی که من استخدام شدم و کارآموز بودم خیلی کارها را می‌بایست یاد می‌گرفتم. روزی آقای بوترابی در اتاق آقای اصفیا همراه با آقای قومیان جلسه داشت. خانم پری فاتح، نیز منشی ایشان بود. در حین کار مشکلی برایم پیش آمد و باید نزد آقای بوترابی می‌رفتم، ایشان در اتاق آقای اصفیا بودند به منشی گفتم: به آقای بوترابی بگویید با ایشان کار فوری دارم، لطفاً از اتاق بیرون بیایند تا از ایشان سوال پرسم، چون باید جواب ارباب‌رجوع را بدهم وقتی ایشان را صدا کردند آقای بوترابی گفت: عجله برای چیست بگویید بروند فردا بیایند، من نیز به ایشان می‌گفتم: این حرف‌ها را به من نزدید شما باید از من کار بکشید نه این که بگویید فردا بیایند. همین حالا باید کار انجام شود و می‌گفت: بیایند تا انجام دهیم؛ یعنی چه مثلاً جلسه؟ یعنی چه اتاق آقای اصفیا؟ مثلاً جلسه باشد، ایشان هم آدم هستند. روزی ما رفته‌یم باز هم کار داشتیم، خانم پری فاتح نبود، در را باز کردیم و داخل رفته‌یم. آقای اصفیا عینک را پس و پیش کرد و گفت: بله جانم، بوترابی گفتند که آقای مهندس با من کار دارند، ایشان گفت: کارمند شمامست؟ بیا داخل جانم، آقای اصفیا هم بود. گفتند سؤالت را پرسیم هر چه می‌خواهی بگو سؤالت را بلند بگو. گفتم آقا یک نفر آمده این حرف‌ها را می‌زند. گفت: جواب شما به او چیست؟ که حالا می‌خواهید از بوترابی پرسید. گفتم جواب من این است. به بوترابی گفت: درست می‌گوید؟ گفت: بله آقا درست می‌گویند، گفتند: خودم هم می‌گوییم که درست می‌گوید، آفرین به شما هر وقت کار داشتی و آقای بوترابی اینجا بود در را باز کنید و داخل شوید. گفت آقای زنجانی من به این شکل کار یاد گرفتم. کسی هست این کار را بکند در این مملکت جوان‌های امروز ما حاضرند این‌گونه کار کنند، نمی‌کنند والا اصلاً جواب سؤال طرف را هم بدانند می‌گویند برو فردا بیا، اسمش را هم تکریم ارباب‌رجوع گذاشته‌اند. پدر ارباب‌رجوع را درمی‌آورند.

دیگر اینکه فرد باید جویا باشد من با این روحیه در سالم‌ترین اداره این مملکت وارد شدم خودم در یک خانواده سالم بودم، سالم‌ترین جا هم برای کار وارد شدم. باید چه انتظاری از من داشت. اگر من واقعاً با این عقبه بخواهم ناسالم باشم واقعاً به نعمت خدا دهن کجی کرده‌ام، باید مرا نابود کند. این روش بچه‌های سازمان برنامه است. تمام افراد سازمان برنامه تا به مدیر کلی می‌رسیدند، آن‌ها را معاون وزیر می‌کردند. تک‌تک بچه‌های سازمان برنامه معاون وزیر شدند. هر کس را نام ببرید و هر کس را بخواهید بگویید مدیر شد. آقای معتدل، آقای رزاقی، آقای صالحی، آقای عامری، افراد زیادی که به یاد می‌آید و خدا می‌داند که هر یک در جایی مدیر و وزیر شده بودند. چرا؟ برای اینکه کار بلد بودند، شجاع بودند، سالم بودند. سلامت، کار بلدی و شجاع بودن یک کارمند و یک معاون وزیر شده بودند. این سه خاصیت را باید داشته باشد من این‌ها را به سه شرط لازم و کافی و خیلی کافی تغییر دادم؛ یعنی سلامت، شجاعت و کار بلد بودن. این سه در بچه‌های سازمان برنامه واقعاً حضور دارد و متجلی است. البته تا جایی که من بودم و خبر داشتم.

سال ۱۳۵۲ که عرض کردم ما قانون برنامه و بودجه را داشتیم و بودجه تدوین شد؛ فهرست پیمانکاران به‌طور مرتب چاپ می‌شد. قبل از آن زمان یک لیست فریز شده از پیمانکاران را داشتیم که از سال ۳۹ تا سال ۵۲ فریز شده بود، هیچ‌کس در این

لیست اضافه نمی‌شد، هیچ کس از این لیست کم نمی‌شد، ممکن بود یک نفر بمیرد، می‌گفتند فلانی مُرد اسمش را خط بزنید، ولی اینکه در این لیست کسی اضافه شود، خیر. لیست سال ۵۲ با شروع رتبه‌بندی پیمانکاران به جای ۳۵۰ پیمانکار ۷۵۰ تا شرکت رتبه‌بندی کردیم. من به شخصه با کمک چند کارمند ساده و زحمت‌کش کارکرده بودیم و تا موقع انقلاب هم فهرست ما خوب کارکرد و کسی نیز از آن ایراد نگرفت. بعد از انقلاب هم خیلی‌ها ماندند و کارکردند. یک سابقه دیگر از آقای شالچیان مربوط به پیش از سال ۵۲ برایتان بگویم. همه صحبت‌ها هنوز مربوط به سال ۵۲ است و به دوران انقلاب و بعد از انقلاب ورود نکرده‌ام. در زمان آقای شالچیان برای کارهایشان پیمانکاران بزرگ را می‌خواستند، پیمانکاراهای درجه‌یک گردن‌کلفت. ما می‌بايست اسامی پیمانکاران را به او بدهیم. روزی به آقای شالچیان گفتم: این اسامی‌ها همه فریز شده‌اند؛ یعنی از سال ۳۹ تا به حال، این افراد کار نمی‌کنند بلکه کارهایشان را به پیمانکاران دست دوم می‌دهند. ایشان گفتند: به چه کسانی می‌دهند و چه کار باید بکنیم، باید جلوی این کار را گرفت، شما فکری بکنید و به من بگویید. گفتم: باید لیست کسانی را که کارها را به پیمانکاران درجه دوم می‌دهند جدا کنیم و از این به بعد در کارهای بزرگی که می‌خواهیم انجام دهیم مستقیم از درجه‌دوم‌ها استفاده کنیم. گفت: مگر می‌شود؟ گفتم: بله اگر شما بخواهید می‌شود. ما و شما یک لیست بگذاریم، آقای موسی بوترابی رئیس ما و آقای شالچیان هم امضا کنند؛ یعنی مثلاً این آقا به عنوان پیمانکار درجه‌یک راهسازی از این به بعد شناخته می‌شوند. همه آن‌ها که دست دوم می‌گرفتند مثلًا همین شرکت شالوده که هم‌اکنون گل سرسبد کارهای راهسازی کشور است از آن عده بود. شرکت ژیان آقای ابوالقاسم مقیمی آذری، شرکت پرهام از آن‌هاست.

۴۰ عنوان شرکت را از درجه دومی‌ها تعریف کردیم و در لیست درجه یک‌ها گذاشتیم همه این‌ها را لیست کردیم. زنگ و رو از سندیکاهای پیمانکاران پرید؛ آقای اصغرزاده و آقای تسا، آقای عبدالمجید اعلم و آقای جوادی و همه این‌ها رنگشان پرید و گفتند این چه کاری است که دور از چشم سندیکاهای انجام داده‌اید؛ زیرا آن‌ها دوست نداشتند، می‌خواستند خودشان کار را بگیرند و به این‌ها دست دومی‌ها بدهند، همه خسارت‌ها و همه خطرات را دست دومی‌ها بپذیرند و این وسط یک پورسانت، آقایان بزرگ‌تر می‌گرفتند. وقتی ۴۰ عنوان نام را گذاشتیم جلوی آقای شالچیان و امضا کردند حس کردم می‌خواهند بگویند مواظب خودت باش امشب زیر ماشین نروی، آخر می‌دانست این کسانی را که هم‌اکنون کنار گذاشتیم همه مملکت مال آن‌هاست و به جای آن‌ها اسم‌هایی را گذاشتیم که همه آدم‌های زحمت‌کش بودند و در حقیقت کارگرها را بر روسا ترجیح داده بودیم.

یک خاطره دیگر هنوز انقلاب نشده بود، نزدیک انقلاب بود شهردار تهران برای پل بزرگ‌راه دوگل، آن زمان می‌گفتند بزرگ‌راه دوگل حالا شده نیایش، برای آن پیمانکار پل‌ساز خواست، من یک شرکت دست دوم را داوطلب کرده بودم که کار را انجام بدهد. ایشان نوشت آقای اصغرزاده آن را انجام دهنده. من یک نامه تند نوشتم به شهردار که آقای محترم این کار را آقای ادبی انجام می‌دهد که از فرانسه لیسانس دارد و آقای اصغرزاده فقط دلال می‌باشند که من موافقت نمی‌کنم و دفتر پیمانکاران موافقت ندارد، حال هر کاری می‌خواهید بکنید. پیش از انقلاب بود. مرحوم آقای اصغرزاده به آقای بوترابی که آن زمان معاون فنی شده بودند، زنگ زدند و گفتند این چه کسی است اینجا گذاشته‌اید. قضیه چیست؟ جواب دادند راجع به ایشان حرف نزنید من ایشان را قبول دارم و حرفشان را تغییر نمی‌دهم. ما ساختمان کوشک بودیم. زنگ زد آقای اصغرزاده که اگر جرات می‌کنید پایین بیاید تا بدهم قیمه قیمه‌تان کنند. گفتم: چرا گفتید تا عصر، همین‌الان پایین می‌آیم تا عصر هم اینجا می‌مانم تو جرات کن بیا. بعد دوباره تلفن کرده بود به جاهای دیگر که این آقا کله‌اش خراب است. گفتم: بله کله‌ام خراب است. در چنین جوی ۴۰ نفر پیمانکار جدا کردیم و بالا بردیم در حقیقت ما لقمه‌ای از دهان آقای اصغرزاده درآوردیم و به کننده کار دادیم.

۷۵۰ شرکت را رتبه‌بندی کردیم و در شرکت‌هایی که بعد از انقلاب همه شاخص شدند، کیسون پرلیت، تابلیه شالوده ژیان که در این مملکت کار می‌کنند و رتبه یک‌های آن ما هستند، قرار دادیم. ۱۳ سال تمام، ماهی یک دفعه لیست پیمانکاران را منتشر کردیم، لیست پیمانکارانی که ظرفیت‌شان خالی است و آماده کار هستند را به دستگاه‌های اجرائی می‌دادیم. هم اکنون در کتابخانه موجود است. شاید پنج سال پشت سر هم این لیست ماهی یکبار منتشر شد. چاپخانه سازمان از دست ما ذله شده بودند و می‌گفتند چه خبر است هر روز لیست می‌آورید. جزوی لیست مثلاً ۵۰ صفحه بود و به طور مرتب سر برچ، لیست هر ماه را می‌دادیم و می‌گفتیم این لیست برای این ماه است، این‌ها قسمت‌های خالی آن است، این‌ها پر هستند یا این‌ها به این صورت‌اند. هیچ لیستی فریز نمی‌شد، درجه‌بندی سیال بود و ظرفیت‌ها هم سیال، بالا و پایین می‌شد و افراد می‌توانستند آخرین امکانات‌شان را عرضه کنند. لیست‌های ما البته امروزه با کامپیوتر خیلی بهتر از کاری که ما آن زمان بدون این امکانات انجام می‌دادیم منتشر می‌شود. ولی آن زمان ما با چنگ و دندان این کار را می‌کردیم. من در چاپخانه می‌نشستم تا از آقایان فهرست و جزوی آماده شده را بگیرم. اول برچ اگر لیست در نمی‌آمد، داد و بیداد آقای بوترابی که چرا این فهرست در نیامده، درمی‌آمد، به همین دلیل هرکسی با این ظرفیت با این فهرست‌ها کار گرفته بود، کسی با او کاری نداشت، نمی‌گفتند که این آقا تقلب کرده است؛ نمی‌گفتند که لیست را این طرف و آن طرف کرده از این حرف‌ها نبود. تا آبان ۵۷ هم این لیست را داریم، دفترچه آبان ۵۷ هنوز هست. بعدها هر کس از این فهرست‌ها کار گرفته بود، گفتند بلاشکال بوده است.

• درجه‌بندی پیمانکاران پس از انقلاب چگونه بود؟

در دوران انقلاب پیمانکاران بزرگ همه فرار کردند. پیمانکارهای ناباب و ناجور فرار کردند. عده‌ای سالم‌تر ماندند و همین ۴۰ تایی که ما آن زمان سوا کردیم (درجه‌دوهای قبلی) همین‌ها ماندند. شالوده، پرهام، اولول، اتحاد مهندسین، ژیان، پرلیت و تابلیه و کیسون ماندند. همه شرکت‌هایی که کارهای آن بزرگ‌ها را می‌کردند نگرانی نداشتند و گفتند درجه‌بندی امروز کار انجام می‌دادیم، حالا هم کار انجام می‌دهیم، ماندند و هم اکنون نیز هستند. درجه‌بندی پیمانکاران منحل شد و گفتند درجه‌بندی جدید بدھید. وقتی می‌خواهید پیمانکار تعیین کنید باید در روزنامه آگهی کنید پیمانکاران اطلاعات بدھند و شما آن‌ها را بررسی کنید، کسانی را که دارید آن‌ها را دعوت کنید. این بحث در دولت موقت بود و در دو سه مصوبه دولت موقت و شورای انقلاب کار را به این شکل انجام می‌داد. ولی هنوز کارها به روال عادی نیفتاده بود که رتبه‌بندی و دفترچه‌ای دوباره باشد و این‌ها به این شکل ادامه پیدا کرد تا اینکه دولت نخست وزیر شهید رجایی یک آئین‌نامه نوشتند و به ما دادند که بر اساس این آئین‌نامه می‌باشد لیست رتبه‌بندی می‌کردیم. پیمانکارها ۷ تا رتبه پیدا کردند. از یک تا هفت و مشغول رتبه‌بندی شرکت‌هایی شدیم که می‌خواهند کار کنند ۳۰۰ تا شرکت توanstیم جمع کنیم، یعنی از ۷۰۰ شرکت و حالا ۳۰۰، ۴۰۰ تایی مانده بود این‌ها را رتبه‌بندی کردیم، لیست چاپ کردیم. عده زیادی هم این شرایطی که ما برای درجه‌بندی گذاشته بودیم قبول نداشتند و نتوانستند خودشان را با آن انطباق دهنند. وضع به این ترتیب بود که می‌گفتند یک شرکت باید دو نفر تکنیسین، دو نفر مهندس دو نفر هم دیپلمه داشته باشد. گفتیم در این ترکیب حاضر نیستند کنار هم بنشینند و قابل اعمال نیست پس باید یک آئین‌نامه عملی بنویسید. تا ما شروع کردیم یک آئین‌نامه عملی بنویسیم دولت عوض شد، آقای موسوی آمدند و به قدری طول کشید که در سال ۱۳۶۷ توanstیم یک آئین‌نامه جدید بنویسیم که این آئین‌نامه پیمانکاران را به ۸ رتبه تقسیم می‌کرد. این آئین‌نامه از سال ۶۸ عملیاتی شد و تا سال ۸۳ کار کرد. ۱۵ سال کار کرد؛ یعنی در حقیقت پایدارترین آئین‌نامه‌ای که من دیدم این بود بقیه آئین‌نامه‌ها همه دو، سه سال که می‌شد عوض

می شدند این مصوبه ۱۵ سال کارکرد. این مطالبی که عرض می کنم تقریباً در مسائل مشاوران هم به همین تشابه بود منتهی با آیین نامه های جداگانه مشاوران پیش می رفت و آن ها هم به همین شکل کارشن را ادامه می دادند.

در بحث ایجاد تعديل و فهرست های بهاء پایه سازمان برنامه و استانداردهای فنی عرض کنم که سازمان برنامه بر اساس قانون برنامه و بودجه مکلف شده بودند که شرایط قراردادها و قیمت ها و درجه بندی مهندس مشاورها و پیمانکاران را به موجب قانون مصوب مجلس، تهیه و تدوین و ارائه بدهد به همین دلیل تا امروز آن قانون برنامه و بودجه دست نخورده ماند. از سال ۵۲ تا امروز که ۴۲ سال می شود، کسی آن را عوض نکرده است. در این قانون به سازمان برنامه اختیار داده شده بود هر کس می خواهد با دولت قرارداد بینند، قرارداد و شرایط قرارداد را شما باید بنویسید و به عنوان یک الگو آن را به همه بدهید تا استفاده کنند، شما باید بگویید چه قیمت هایی خوب است، چه قیمت هایی قابل قبول نیست، غیر از این هر کس در مناقصه حرفی می زند. یکی خیلی گران می دهد یکی خیلی ارزان. سازمان برنامه در حقیقت یک «متر» به اسم قیمت های پایه درست کرد که از سال ۵۲ شروع شد و تا امروز هم ادامه دارد همراه با فهرست بهاء راه و ساختمان. فقط این دو تا فهرست بود. ساختمان خودش سه تا رشته داشت؛ یکی رشته تأسیسات ساختمان یکی رشته برق ساختمان و یکی هم رشته خود ساختمان. در مورد اجرای ساختمان راه هم این رشته شامل: راه و باند فرودگاه و زیرسازی راه آهن بود. سازمان برنامه از سال ۵۲، به این طرف تعديل فهرست های بهاء را به ۱۵ تا رسانده است. هم اکنون راه داریم، راهداری داریم، تونل داریم، کانال های آب داریم، آبیاری زهکشی سدسازی داریم، لوله کشی داریم، آبرسانی داریم، آبرسانی لوله های بزرگ بین شهری (لوله کشی توزیع لوله شهری است) گاز داریم، آبخیز داری و فضای سبز داریم. ۱۵ مورد است که اکنون ذهنم یاری نمی کند همه آن ها را بگوییم ولی ۱۴ الی ۱۵ تا فهرست بهاء داریم، یعنی ۱۵ تا متر داریم. هیچ کس دوست ندارد متر داشته باشد، همه می خواهند به هم بزنند، بنابر این دشمن خونی معاونت فنی، دستگاه های اجرایی هستند. من توطئه اینکه معاونت فنی کوچک شود را از جای دیگر می بینم. سازمان برنامه حواسش نیست حرف های کسانی را گوش می دهد که نباید گوش کند. آن ها دوست ندارند متر برای کارشن باشد، دوست ندارند که شرایط پیمانشان شرایط پیمانی باشد که نتوانند هر کاری دلشان می خواهد بکنند در حقیقت می خواهند اختیارات کامل داشته باشند، رئیس دستگاه اجرایی به پیمانکاران بگویید همه اختیارات دست من است، گوش می دهید یا نه؛ حالا گوش دادن تان خیلی بحث ها می تواند داشته باشد. اگر من بخواهم این شرایط پیمان را عادلانه اش کنم و کسی به کسی زور نگویید و هر کس حقش را ببرد، دستگاه ها این را نمی خواهند. دستگاه متر نمی خواهد، دستگاه ضابطه روشن و صاف و خوب نمی خواهد. دستگاه از کسانی که بودجه های بودند نمی خواهد که درست بررسی کنند و بگویند بودجه باید این مقدار باشد و این مقدار نباشد، یا می خواهند سر من کلاه بگذارند و با بودجه زیادتر آن کار را جا بیندازند و با آن شروع کنند، بعد یکباره ببینیم، بودجه دیگری نیاز بود. بحث هایی که سازمان برنامه باید حواسش را جمع کند و خیلی باید حواسش جمع باشد. من از سال ۷۸ بازنشسته شدم؛ اما هم اکنون که ۱۸ سال از آن تاریخ می گذرد، هنوز که هنوز است دلوپس سازمان برنامه هستم. می بایست فراموش کرده باشم؟ من هنوز به دستگاه های اجرایی در مسائل پیمانکاران، مناقصه ها و پیمان ها و فهرست بهاء و همه قراردادهایی که فکر کنید، به همه دستگاه های اجرایی و به قضات دادگستری مشورت می دهم. اگر حق مردم را ناحق کنید باید جواب بدهید. ممکن است امروز هر کاری بخواهید بتوانید بکنید. ولی پس فردا، هم در دنیا باید جواب بدهید چرا این کار را کردید و هم در آخرت، البته اگر به انسانیت و به اینکه جواب و سؤالی هست اعتقاد دارید. به هر حال بعد از انقلاب ما با همان صداقت با همان شدت و با همان علاقه و اطلاعاتی که داشتیم کار کردیم و از بیرون نیز خیلی خوب بچه های دانا جذب معاونت فنی شدند. در مورد استانداردهای فنی عرض کنم که آفای مهندس اکبر هاشمی، شاگرد اول دانشکده پلی تکنیک، مدیر بخش استانداردهای

اینجا شد. این همه کتابی را که می‌بینید شاگردی‌های ایشان نوشته‌اند. روزی که ایشان به دفتر استانداردها آمدند تعداد جزوای کتابچه‌ای که صادر شده بود ۹۰ عنوان بود کتابچه‌ها همه کوچک بود و روزی که ایشان از اینجا خارج شد تعدادش ۴۵۰ عنوان بود. آن ۹۰ عنوان در زمان آقای معین فر تا سال ۱۳۴۶ بود، او در سال ۱۳۶۹ کارشناس دفتر فنی بود. بعد دفتر فنی تبدیل به چهار دفتر شد که معاونت فنی درست شد. رئیس دفتر استانداردها آقای معین فر شد و در دفتر مشاوران آقای نقش رئیس شد، رئیس دفتر پیمانکاران آقای بوترابی شد و آقای عفیفی رئیس دفتر فنی شدند. بعد از آن افراد دیگری هم آمدند؛ یعنی یک چنین عقبه‌ای این کار داشت. همه آدم‌های کاردان بودند؛ امروز هم معاونت کارش را خوب انجام می‌دهد. فقط یک‌چیز به شما بگوییم سازمان برنامه خاصیت‌ش، خاصیت استقلال فکری کارشناسی است که این را نباید هیچ وقت از آن گرفت.

دو خاطره بعد از انقلاب را برای شما تعریف می‌کنم. سال ۱۳۶۹ خواستند که سد رسوب‌گیر مس سرچشمه کرمان را دو تا زینچه این طرف و آن طرف سد اضافه کنند تا بزرگ‌تر شود و رسوب بیشتری در آنجا بگیرد. شرکت محترم ملی صنایع مس خیلی دوست داشتند این کار را ۲۵ میلیون دلار به شرکت یوگسلاو بدهند که اسم آن ژئوتکنیکا بود. رئیس دفتر پیمانکاران آمدند از من مجوز بگیرند، برای اینکه کار را انجام دهند. گفتم برای کار خاکی که خاک ببریزند و سد را بالا بیاورند ما باید برویم آدم از یوگسلاوی بیاوریم، خجالت بکشید. پیش آقای زنجانی رفتم. ایشان آن زمان رابط یوگسلاوی بود، گفت من رابط با این‌ها هستم. گفتم: من این کار را به نصف این قیمت توسط ایرانی‌ها انجام می‌دهم گفت تو؟! گفتم بله من پیمانکارش را می‌آورم. مناقصه گذاشتیم یک شرکتی به اسم پاریز برنده شد. خدا بیامرزد مهندس حاج کاظم کریمی این شرکت مال ایشان بود. بسیار آدم متدين، بسیار آدم باسوداد، فارغ‌التحصیل سال ۱۳۲۹ دانشکده فنی تهران، برنده شدند. با ۷۰ درصد اضافه قیمت روی فهرست بهای پایه سازمان برنامه گفتند:

آقا چه خبر است. حساب کردم گفتند این عدد نصف قیمت یوگسلاوی است اگر می‌خواهید این کار را ایرانی‌ها انجام دهند قیمت آن را به آن‌ها بدهید. گفتند نمی‌شود من زیر بار نرفتم. گفتند این قیمت را باید شورای عالی فنی سازمان تصویب کند شما چه می‌گویی؟ چون برای قیمت‌های بعد از انقلاب یک مرجعی درست شد در معاونت فنی به اسم شورای عالی فنی و هر کار فنی در آن اشل خاصی داشت و بنابراین امضای خیلی خاص داشت، شورای عالی فنی تصویب می‌کرد که هم اکنون نیز وجود دارد. آقای مهندس کریمیان خدا رحمتشان کند از آدم‌های بسیار صحیح و سالم و متدين و متعصب و دو نفر دیگر قیمت بالای ده درصد را این‌ها می‌بایست تصویب کنند. قیمت بالای ده درصد را کسی اجازه نداشت کار به برنده مناقصه بدهد. رفتم شوراء، آقای مهندس کریمیان گفتند که پیمانکار ۷۰ درصد بالای پایه داده، من چگونه تصویب کنم شما آمده‌ای پارتی‌بازی کنید. گفتم: آقای مهندس قضیه این است آبروی من را نبرید. من می‌خواهم کار را به داخلی بدhem و آن‌ها می‌خواهند به خارجی بدهند. گفت: حاج کریمی را صدا کنید بیایند. حاج کریمی را صدا کردیم همکلاس خودش بود من می‌شناختمش گفتند: کاظم تو چرا قیمت پرت دادی؟ گفت مهندس جان من قیمت واقعی دادم به این دلایل قیمت این‌قدر می‌شود مدت رسم کوتاه است. می‌گویید ۱۱ ماهه انجام بدهند. این ۳ سال کار می‌برد. خارجی‌ها هم گفته‌اند ۱۱ ماهه انجام می‌دهند، بی‌خود گفته‌اند وقتی بیایند در کار می‌مانند، من می‌دانم. گفتم: حاجی بالاخره شما توضیح دهید که چرا قیمت‌ش بالاست؟ گفت: قیمت‌ش همین است دلیلش این‌هاست. آقای کریمیان گفتند من این را تصویب می‌کنم ولی اگر شما این کار را خراب کنید یا دیر انجام بدهید آبروی من و این هاشمی را خواهید برد. می‌روی و کارت را درست انجام می‌دهی. گفتم چشم؛ خیالتان راحت باشد این کار به جای ۱۱ ماه در هفت ماه توسط آقای مهندس کریمی انجام شد. خود من هم هر روز پیگیری می‌کرم، هر ۱۵ روز یکبار به شرکت مس برای بازدید پروره

می‌رفتیم. همکاران مس هم چون ناراحت شده بودند این کار به خارج از آنجا داده شده هر روز به من زنگ می‌زدند که آقای هاشمی باران می‌بارد یا اگر باران بیارد و این سد را آب ببرد، رئیس‌جمهور ما را بازخواست می‌کند، همه را پایین می‌آورد، این چه کاری است شما کردید. گفتم: خیالتان راحت باشد این کار تمام می‌شود. آقای حاج‌کریمی به من گفت که به خاطر تو دو تا غلتک بزرگ من در کنار سد مدفون شدند، فن قضیه این بود. خاک می‌ریختند با بنتونیت. بنتونیت که یک نوع خاک رس چسب‌دار است که با خاک مخلوط می‌کردنده، سپس با غلتک سنگین این‌ها را می‌کویندند می‌گفت دو تا غلتک من لای این خاک بنتونیت مدفون شد و نتوانستیم آن را بیرون بیاوریم. فقط برای اینکه می‌خواستیم کار شما را انجام بدھیم. گفت اگر کار عادی بود ما معطل می‌کردیم تا این غلتک‌ها را بیرون بکشیم و ضرر نکنیم. گفتم اگر ضرر هم بکنیم این کار باید تمام شود. آن کار در سال ۷۳ با ۷۰ درصد اضافه قیمت روی قیمت پایه سال ۶۹ و نصف قیمت ۲۵ میلیون دلار خارجی در ۷ ماه بهجای ۱۱ ماه تمام شد. دیگر از مس صدایی درنیامد که بد بود یا خوب. گفتم آقای هاشمی رفسنجانی سراغی نگرفت از اینکه چه شد؟ کجا رفت؟ که بود که این کار را کرد؟ دوست داشتیم به مملکت‌مان خدمت کنیم که این کار را هم کردیم.

یک کار دیگر؛ سد شهید رجایی تجن ساری را می‌خواستیم مناقصه بگذاریم. به من گفتند شرکت سایبر را هم می‌خواهیم دعوت کنیم. گفتم سایبر یک شرکت دولتی است که همه کارها را دیر انجام داده یا خراب کرده شما با این شرکت به این زودی‌ها به سد نمی‌رسید و ده - پانزده سال طول می‌کشد. گفتند آقای وزیر جناب مهندس زنگنه گفته‌اند سایبر را دعوت کنیم. گفتم: من که تابع آقای زنگنه نیستم. رئیس من آقای زنجانی است. اگر آن هم به من بگویید این کار را نخواهم کرد. من به آقای زنگنه گوش نمی‌دهم ایشان خودشان هم این را می‌داند. گفتند: می‌خواهید چه کار کنید. گفتم: هیچی شما بیا انتخاب پیمانکار می‌کنیم، صورت جلسه می‌کنیم شرکت سایبر را هم در صورت جلسه نمی‌نویسیم. صورت جلسه کردیم سایبر را هم نگذاشتیم آقایان با صورت جلسه رفتند و زود خبر دادند که هاشمی این کار را کرده حریفش هم نشدمیم چه کار کنیم. ۱۶ تا شرکت گردن کلفت هم به ما داده و هر کس برنده شد، آقای زنگنه دستور داده استناد مناقصه را به سایبر بدھید. گفتم: بگویید سایبر قیمت را بیاورد و همراه این‌ها در مناقصه شرکت کند. رئیس آب آنجا آقای مهندس حدادیان به دفتر پیمانکاران تلفن کرد گفت: برنامه این شده چه کار کنیم؟ گفتم: سایبر با شما کار دارد گفت: بله گفتم: کار امانی دارد گفت بله گفتم: در کار امانی چگونه است؟ گفت خودتان بباید ببینید. رفتم آنجا گفتم: معنی کار امانی این است؟ هر چه خرجش شد می‌دهید این دیگر پیمان نیست که یک نفر موظف باشد این کار را با این قیمت تمام کند. امانی یعنی هر چه؟ درآمد برو خرج کن برو بربیز، ریخت و پاش هم بکن ولی خرج کن در کار امانی ۱۴ کیلومتر راه دسترسی به همین سد را سه سال طول داده بود، کاری که سه‌ماهه انجام می‌شد. کسی که پول امانی می‌گیرد، پول خرج می‌کند و هر چه خرج کند کسی به او نمی‌گوید چرا؟ امانی حد و حساب ندارد، ما در دیسپلین‌های پیمانکاری فهرست بهاء داریم، قیمت یک‌جا داریم، امانی داریم، قیمت با تعديل داریم، قیمت مقطع داریم و این‌ها. گفتم: خیلی خوب شد همین برای ما کافی است. خواهش می‌کنم روز مناقصه مرا دعوت کن می‌خواهم به جلسه کمیسیون مناقصه بیایم. گفت: شما عضو کمیسیون نیستید. گفتم: شما دعوت کن کار نداشته باشید.

همراه با دکتر اتحاد و مهندس ثابتی از منابع آب ساری روز مناقصه رفتیم. روز ۲۵ اسفند افتتاح پاکت‌های مناقصه بود. پاکت‌ها را آوردند و یکی‌یکی شروع به خواندن کردند و این‌ها دائم پاکت شرکت سایبر را جلوی من هل می‌دادند. گفتم: آن را آخر بگذار. قیمت‌ها چه بود شرکت پرلیت و تابلیه دو تا شرکت گردن کلفت به هم چسبیده، سد بتوانی دو قوسی بلند ده متر ارتفاع برنده شدند گفتم: صورت جلسه را بنویسید. آقا چرا این پاکت سایبر را پس باز نمی‌کنید، ایشان دعوت نشده بودند و در لیست

سازمان برنامه نیستند، شما می‌خواهید من خلاف کنم. گفتند: خیر آقا پاکت ایشان را به نماینده‌شان که در جلسه حضور دارند بدهید ببرند، دیگر هر چه آقای زنگنه به آقای زنجانی تلفن کرد، گفتم: آقا الا وله ایشان بربند نیست، بربند همین است که اعلام شد. ایشان حق شرکت نداشته تازه ما توبیخ‌اش هم می‌کنیم، برای اینکه خلاف کرده و به جلسه مناقصه آمده، دولتی باشد مگر شرکت دولتی هر کاری بخواهد می‌تواند بکند. خبر دارید کم مدت‌ترین سد این مملکت، قوسی بتونی بلند دو سال انجام شد، بروید تعریف کنید کجا دو سال در این مملکت تا به امروز، سد درست کرده‌اند. هر دفعه هم آقای حدادیان می‌گویند شما جان این سد را نجات دادید. هنگام برگشت ساعت ۶ بعد از ظهر روز ۲۵ از فیروزکوه می‌آمدیم کولاک و برف شد، ماشین‌مان در برف‌ها گم شد. نمی‌دانستیم به سمت دره می‌رومیم یا در جاده هستیم یکبار آقای ثابتی پایین می‌آمد جلو ماشین در برف قدم می‌زد که ماشین دنبالش راه برود و یکبار من یکبار نیز اتحاد. ۳ کیلومتر راه به این شکل ماشین را از گردنه گدوك و فیروزکوه رد کردیم. در حقیقت صبح رفته نیمه شب هم برگشتم، کارمان را هم کردیم. بعد آقای زنجانی گفت که آقای زنگنه گله کرد ولی مهم نیست شما کارتان را خوب انجام دادید. هیچ مسئله‌ای نیست. من اگر یک دو نفر مثل شما داشتم خیالم راحت بود.

روش کار مرا همه می‌دانستند و قتنی منشی در را می‌بست، سرش داد می‌کشیدم که چرا در را بستی در باز باشد، هر کس کار دارد داخل بیاید. در راه رو می‌آمدم ببینم چه کسی کار دارد چه کسی کاغذی در دستش است و جواب نمی‌گیرد، کاغذ را می‌گرفتم و می‌پرسیدم موضوع چیست؟ می‌گفت: بردم دیرخانه گفتند: بدھید به فلان مهندس او هم امروز نیامده می‌گفتم: کارت را به من بده جواب را زیر نامه می‌نوشتم یک کپی هم از آن گرفته برابر اصل می‌کردم، جواب را به او می‌دادم و می‌گفتم: بروید. می‌گفت: آقا شما که هستید؟ گفتم: هیچی من مسئول اینجا هستم. این خاطرات من است و همه آن‌ها برای من بسیار شیرین هستند چرا که برایم رضایت‌بخش بوده‌اند چه بگوییم خدا و کیلی کار را دوست داشتم، اینکه کار مردم را راه بیندازم و به آن‌ها جواب بدهم.

• نگاه روسای سازمان به امور پیمانکاران و مشاوران چگونه بوده است؟

به استثنای آقای اصفیا و آقای صالحی که البته آقای صالحی دوام نیاورد زیرا هم زمان با انقلاب شد، بقیه هیچ کدام‌شان اطلاعی از امور پیمانکاران و معاونت فنی ندارند و نداشتند و این باعث تأسف بود، فقط آقای اصفیا می‌دانست و السلام. آقای زنجانی به دلیل شیطنت‌های من مجبور شد اطلاعاتی به دست آورد تا بتواند با من سر و کله بزند من نیز با او کلنچار می‌رفتم پس بیش از دیگران می‌دانست. مثلاً یکی از بحث‌هایی که با آقای زنجانی داشتم این بود که خیلی از سندیکاهای پیمانکاران نامه‌ای به دفتر راه می‌نوشت که در شرایط موجود پیمان، سازمان برنامه یکی از مصادیق فسخ پیمان و خلع ید از پیمانکار، تشخیص دستگاه نظارت بر عدم توان فنی و مالی پیمانکار است؛ که در این مورد پیمان فسخ می‌شود، درحالی که مصادیق دیگر این بود که کسی از برنامه زمانی عقب باشد یا اینکه مثلاً از بخشی از برنامه زمانی عقب باشد، رئیس کارگاه نداشته باشد، اینکه خلاف مشخصات فنی کار کند، مشخصات را رعایت نکند، کیفیت را رعایت نکند تا هشت مورد را نوشته بود. حالا همه را حفظ نیستم یکی از موردهایش هم همین بود که بنا به تشخیص دستگاه نظارت توان فنی و اجرایی نداشته باشد. سندیکا پرسیده بود که کسی را به این استناد، فسخ کردن و کارش را گرفتند ناظر چنین حرفی زده، جواب دادم که این امر به شرایط سال ۱۳۴۲ مربوط بوده بعد از آن مرجع تشخیص صلاحیت فنی و توان فنی و اجرایی دفتر پیمانکاران با آیین‌نامه‌اش می‌باشد؛ بنابر این عملاً با توجه به آیین‌نامه وزیران، این بعد فسخ با گزارش نظارت باطل است، یکی از دلایل این است. دلیل دوم، اگر کسی خلاف مشخصات کار نکرد و از برنامه هم عقب نبود و هیچ مشکل دیگری هم نداشت، پس این چه مشکلی دارد که توان فنی ندارد مگر می‌شود کسی

توان فنی نداشته باشد ولی طبق برنامه کار کند یا باکیفیت کار کند. پس این چیز حشوی بوده که گذاشتند. اسبابی بوده که کسی را که نخواستند سر به نیست کنند. من این را قبول ندارم. دفتر فنی داغ کرده بود و معتقد بود که به آن توهین کرده‌ام. گفتم: هشت مورد وجود دارد که والا بالله اگر کسی یک مورد از آن را نداشته باشد کنار می‌رود. من جواب را بر این اساس به سندیکا دادم. آقای زنجانی گفته بودند هاشمی این‌طور نوشته یعنی آقای زنگنه به من گفته‌اند که هاشمی نوشته خلاف شرایط پیمان نوشته شده است. گفتم: آقای زنجانی، پیمانکاری هم هست که همه مواردش خوب است و نمی‌تواند یک موردش بد باشد. ثانیاً مگر ما مرجع تشخیص صلاحیت نیستیم، برای چه ناظرها به پیمانکاران بگویند به درد نمی‌خورند، پس ما بیخود درجه‌بندی می‌دهیم پس ما هر چه قانون می‌گذاریم آن‌ها دور می‌بریزند. آقای زنجانی گفت: من حریف زبان شما نمی‌شوم. شما را باید جایجا کنم و جای دیگری ببرم. گفتم: آقای زنجانی من آماده‌ام استغفا بدhem تا راحت شوید. گفت: نه، ولی آخر این‌طوری همه وزرا صدایشان درمی‌آید. رئیسی داشتیم وقتی نامه می‌آمد می‌گرفت به این شکل تا می‌کرد و کنار می‌گذاشت. من معاون بودم می‌رفتم آنجا می‌دیدم همه نامه‌ها روی هم بالا آمده، می‌گفتم: آقای مهندس مردم بیچاره چه گناهی دارند شما نامه‌ها را این‌طور تا می‌کنید و کنار می‌گذارید. گفت: به همه‌ی آن‌ها نگاه کردم سوالاتشان همه پرت و پلا هستند اگر جواب هم ندهید مهم نیست مشکل را زمان حل می‌کند، شما نمی‌خواهد جواب بدھید. این‌چنین رئیسی هم داشتیم شما می‌خواهید من جواب ندهم زمان حل کند؟ گفت: برو هر کار می‌خواهی بکن من به شما کاری ندارم، نمی‌توانم با شما صحبت کنم. ولی آقای زنجانی چند قدمی جلو آمد و با ما کارکرد. یکی هم آقای اصفیا که اصلاً خودش کار بلد بود، ولی بقیه اصلاً نفهمیدند که تشخیص صلاحیت پیمانکار یعنی چه؟ مناقصه یعنی چه؟ نمی‌دانم فهرست بهاء یعنی چه؟ تعدل یعنی چه؟ هیچ‌کدام این‌ها را نفهمیدند، حالا هر کسی ادعا دارد به این سازمان بباید (نمی‌خواهم راجع به آن‌ها بگویم) اما مجبورم این را بگویم که بعضی از معاون فنی‌های بعدی هم که آمدند نفهمیدند. البته تعدادی از آن‌ها تک و توکی می‌دانستند مثلاً آقای شفاعت خیلی خوب می‌دانست، آقای مهدی خلیلی خیلی خوب می‌دانست، چون این‌ها خودشان کار کرده بودند. ولی خدا رحمت کند آقای مهندس موحد بعد از انقلاب معاون فنی شده بود. اصلاً نمی‌دانست پیمانکار یعنی چه؟ تشخیص صلاحیت یعنی چه؟ قیمت پایه یعنی چه؟ هیچ‌چی نمی‌دانست همین طور معاون فنی هم شده بود. او و رئیس او آقای سحابی هم نمی‌دانستند که مسئله پیمانکار و معاونت فنی چیست؟ فقط می‌دانستند که بودجه را باید سر وقت به مجلس ببرند آن طرف هم جواب را داشته باشند که معلم‌ها داد و فریاد نکنند، حقوق‌شان قطع نشود. سازمان برنامه‌ای که فقط این کار را انجام دهد دیگر سازمان توسعه‌ای نیست زیرا مجبور است نان عده‌ای را به زور به آن‌ها برساند. این که دیگر اسمش توسعه‌ای نیست این سازمان توزیع امکانات است. باید سازمان توسعه‌ای جدید درست کنید. برای توسعه هم، سازمان شما باید توسعه‌ای فکر کند و کار توسعه‌ای را سامان بدهد و اجرا کند و نظارت کند و از آن دربیاید و کار توسعه‌ای انجام دهد، نه آن که توزیع امکانات انجام دهد. این‌یک سازمان توزیع امکانات می‌شود امکانات هم یعنی پول.

• نظر جناب عالی در بحث واگذاری رتبه‌بندی شرکت‌ها به نهادهای غیردولتی مانند نظام مهندسی و غیره با نظارت عالیه سازمان چیست؟

من مشارکت و همکاری هر دو با هم را در این کار قبول دارم؛ ولی نظارت کافی نیست. هر دو باید مسئولانه زیرش را امضا کنند در این حالت من آیین‌نامه‌ام را نوشتم به آقای دکتر قانع فر هم اطلاع دادم. گفت: که شما حاضرید کمک کنید؟ گفتم: من آیین‌نامه نوشتم هر وقت خواستید بباید پیش‌نویس آن را بگیرید. یکی از بچه‌ها را بفرستید تا به او توضیح دهم کپی بگیرم هنوز

تایپ نکردم. از نظر من رتبه‌بندی شرکت‌ها، هرجایی که دست صنفش رفت، همان داستانی که تعریف کردم می‌شود؛ یعنی حاضر نبودند که دست زیاد شود و فقط عوامل خودشان و پسر این کاسب، آن یکی پسر آن کاسب هم می‌تواند جواز کسب بگیرد و من نمی‌توانم بگیرم. چون او در آن صنف شناخته‌شده است، پدرش، برادرش و فامیلش هستند و به آن‌ها جواز می‌دهند ولی به من نمی‌دهند. من اعتقادم این است باید نهادی متشکل از دو طرف درست شود سازمان برنامه و انجمن صنفی‌ای که می‌خواهد این کار را بکند یا هر نهاد صنفی‌ای که می‌خواهد این کار را بکند با سازمان برنامه مشترکاً انجام دهنند. چون سازمان برنامه سال‌ها تجربه در این کار دارد که آن‌ها ندارند و حتی آن‌ها ممکن است تحت تأثیر قرار گیرند. سازمان برنامه تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد. اگر حرفی امروز پشت بچه‌ها پاشد قبول ندارد، اگر غلط انجام دهند باید یاد بگیرن، باید تجربه بیاموزند و سعه‌صدر داشته باشند، باید کمک کنند تا جواب درست پیدا کنند و اگر کسی ایرادی به آن‌ها گرفت که شما اشتباہ کردید خدای نکرده تعمدی در کار نیست. من می‌گوییم در همه کمیسیون‌هایی که دیدم هر دو طرف هستند، هم بخش خصوصی هست، هم بخش دولتی، امضا را هم هر دو نفر باید بکنند هم‌صنف و هم سازمان باید امضا بکنند و مدارک را هر دو باید بگیرند و چک کنند. بررسی‌ها را هر دو باید چک کنند. باید کنار هم بنشینند و کار کنند. اگر این کار را کردن جواب حاصل می‌شود. دست یک طرف باشد اصلاً صلاح نمی‌دانم. نه دست سازمان برنامه، نه دست نهاد صنفی، البته سازمان برنامه خطرش خیلی کمتر است تا دست صنف باشد و اگر بخواهد مطلقاً دست صنف برود، دیگر هیچ اعتقادی به نتیجه ندارم. برای شما نهادهای صنفی را مثل می‌زنم که چقدر در جواز دادن‌هایشان و یا کنترل کردن‌هایشان یا کنترل نکردن‌هایشان ایراد دارند. خود نظام مهندسی را من اصلاً قبول ندارم به دلیل اینکه بعد مدعی هیئت‌مدیره شدن می‌شوند و چنانچه رتبه خوبی به این افراد ندهند به آن‌ها رأی نمی‌دهند؛ یعنی یک رفیق‌بازی، اینکه کسی بخواهد رأی بیاورد در خود سندیکاهای پیمانکاران، پیمانکاران به کسی رأی می‌دهند که هیئت مدیرشان بشود تا منافع آن‌ها را و نه منافع عمومی و کلی را در نظر بگیرد. آن وقت منافع اشخاص را در نظر می‌گیرند، یعنی از اصل قضیه و از ضوابط و بایدها و نبایدها فاصله می‌افتد و اصلاً چنین کاری صلاح نیست؛ یعنی باید مشترکاً انجام شود. من ضابطه‌ها را نوشتم که افرادش چگونه انتخاب شوند و چه کسانی باشند. یکی دیگر از مسائلی که در این کار خیلی مهم است خود ضابطه‌هاست. ضابطه‌های فعلی واقعی نیستند. بی‌جهت ما آدم ردیف می‌کنیم. آدم‌هایی که ممکن است قابلیت نداشته باشند و واقعاً هم حضور نداشته باشند و وجودشان در حقیقت سیاهی‌لشکر برای یک شرکت باشد و این سیاهی‌لشکر فقط امتیاز بیاورد. ما به سیاهی‌لشکر نمره نمی‌دهیم. نمره قرار است به آدم کاری داده شود. قرار است نمره به دستگاه کاری بدھیم. یک مشت ماشین‌آلات قراضه را درجایی دپو می‌کنند و می‌گویند بیان مашین هم داریم. سال‌ها در وزارت نیرو از طرف سازمان برنامه مسئول تعیین صلاحیت شرکت‌های حفر چاه عمیق بودم. چاه عمیق می‌خواهند حفر بکنند، باید صلاحیت داشته باشند. هر کس نمی‌تواند زمین را سوراخ کند آب دربیاورد. شرکتش را وزارت نیرو باید تعیین صلاحیت کرده باشد. یکی از ضابطه‌های این‌ها آن بود که ماشین حفاری مثلاً با این قدرت داشته باشند. وسایلش و راندهاش و تجهیزات تعمیر و همه این‌ها را باید داشته باشند. بسیار خوب. می‌گفتیم لیست دستگاه‌تان را بدھید. بعد دیدیم عده‌ای لیست ساختگی می‌دهند گفتم برویم، ببینیم، دیدیم، این‌ها ماشین‌هایی دارند، فردا رفتیم جای دیگر دیدیم همان ماشین‌ها را به این انبار منتقل کردند. ما چه کردیم تا توانستیم بفهمیم. گفتیم یک چیزی درست کنیم؛ یک تکه فلز درست کرده بودیم و روی آن کنده کاری کردیم. معذرت می‌خواهم مثل سنگ قبر. بعد این را می‌دادیم زیر گلگیر با چکش می‌زدیم که این کنده کاری روی گلگیر حک

می‌دهند گفتم برویم، ببینیم، دیدیم، این‌ها ماشین‌هایی دارند، فردا رفتیم جای دیگر دیدیم همان ماشین‌ها را به این انبار منتقل کردند. ما چه کردیم تا توانستیم بفهمیم. گفتیم یک چیزی درست کنیم؛ یک تکه فلز درست کرده بودیم و روی آن کنده کاری کردیم. معذرت می‌خواهم مثل سنگ قبر. بعد این را می‌دادیم زیر گلگیر با چکش می‌زدیم که این کنده کاری روی گلگیر حک

شود. اسم آن هم انگ بود با این شماره و مشخصات، این ماشین متعلق به این شرکت است. حالا این شماره و مشخصات را یادداشت می‌کردیم و زمانی که به آن یکی کارگاه می‌رفتیم تا ماشین‌های آن‌ها را ببینیم می‌گفتیم انگ کجا خورده انگ را ببینم، انگ را می‌آورد نگاه می‌کردیم می‌دیدیم درست است و این‌یک ماشین دیگر است یکوقت به ما گفتند آقا دلتان خوش است گلگیرهای ماشین‌ها را عوض می‌کنند. لا الله الا الله. حالا شما بنشینند ماشین ردیف کنید. ماشین نه آدم یک دسته کاغذ در سازمان مالیاتی و در سازمان تأمین اجتماعی ریخته هر کس می‌خواهد برود اسم هرکس را داخل آن‌ها بنویسد، مهر هم می‌نویسند و می‌آورند، یک پولی هم به آن آدمی که آنجا نشسته می‌دهند و لیستی از افرادی که بیمه می‌دهند را تحويل می‌دهند. نمی‌روند تحقیق کنند که مراجعت کننده بیمه گیر تقلب کرده یا نه و در کدام کارگاه بیمه شده. برای سازمان برنامه هم این را می‌خواهند که مثل مالیاتی‌ها که می‌گویند دو تا دفتر دارند یک دفتر برای مالیاتی، یک دفتر هم برای حساب‌های خودشان. در مورد رتبه‌بندی هم همین طور شد یعنی هر چه شما بخواهید از این نوع اطلاعات بگیرید.

سال ۱۳۵۱ هیج‌کدام از این‌ها را نگفتم برای رفقای اینجا می‌گوییم، وصیت است دیگر. سال ۱۳۵۱ وقتی برای پیمانکارها خواستند درجه‌بندی بگیرند، گفتیم فقط قراردادهایتان را بیاورید تا ببینیم کجا کارکردید و هیئت‌مدیره و مدیران پژوهه هم ببینند. از آن‌ها امتحان می‌گرفتیم، مصاحبه می‌کردیم، مثلاً کجا کارکردید؟ خانه معلمان اهواز این که می‌گویید، کجای اهواز قرار گرفته؟ کدام آدرس آنجاست؟ صورت وضعیت‌شان را چگونه دادید؟ چه زمانی گفتید؟ چه زمانی تمام کردید؟ به مشکلی برخورید یا نه؟ من هم همه این‌ها را می‌نوشتم. تا سال ۱۳۵۳ تعداد ۷۰۰ نفر را رتبه‌بندی دادیم. با دستگاه اجرایی گفته‌هایشان را که آنجا کارکردند یا نه چک می‌کردیم خودشان هم اطلاع نداشتند و ما می‌فهمیدم این شرکتها چگونه کار می‌کردند یا نمی‌کردند. صورت وضعیت را با قراردادهایشان کنترل می‌کردیم. مدرک تحصیلی مهندسی هیئت‌مدیره، هیئت‌مدیره باید مهندس کار کرده کارگاه رفته سه چهار تا سؤال کارگاهی از آن‌ها می‌کردیم؛ که مثلاً این‌طور شود شما چه کار می‌کنید در کارگاه اگر این اتفاق بیافتد چه کار می‌کنید وسایل ایمنی کارگاه چه چیزهایی است. همین چیزهایی که حالا نظام مهندسی هم بعضی از آن‌ها را می‌پرسند. آن وقت می‌گفتیم این هیئت‌مدیره قابل است و مدیریت بلد است هم کار مالی بلد است و هم کار اجرایی و هم اینکه از کارشان راضی هستند و این رتبه‌بندی می‌شد. ما می‌خواهیم این کار را اگر خواستیم رتبه‌بندی کنیم انجام دهیم چهار تا تیم درست کنید با سندیکای خودشان، ساختمانی یا تأسیساتی‌ها یا راهسازی، یا تأسیسات آب و کانال یا نفت و گاز را، آن‌ها را بفرستید، یک نماینده هم از سازمان برنامه در هر سیستم باشد، هم بازدید کنند، هم مصاحبه بعد از اینکه اطلاعات کار و اطلاعات هیئت‌مدیره آن‌ها را گرفتید، با این‌ها مصاحبه کنید در حضور سندیکای خودشان به آن‌ها رتبه بدھید. این راه حل رتبه‌بندی است. ما این کار را کردیم، ۷۰۰ شرکت را مصاحبه کردیم. دفتر پیمانکاران هر روز می‌آمدند. هر روز دو ساعت یک عدد وارد می‌شدند روزی پنج شرکت مصاحبه شدند و از روی یادداشت‌ها رتبه می‌دادیم با این روش‌ها می‌توانیم به یک رتبه‌بندی خوب برسیم اگر نه درجه‌بندی کاغذی است.

روزی نزد آقای دکتر بانکی رفتم او وزیر نیرو شده بود. همکاران او دوست داشتند کار را به یک شرکت خاصی بدهند. هر جایی که ما می‌رفتیم متاسفانه همین مسائل بود. دوست داشتند به کسی که دلشان می‌خواست کار بدهند. هم اکنون قانون مناقصات این کار را کرده که عیب دارد. قانون مناقصات می‌گوید آگهی بزنید هر کس را خواستید و قبول داشتید، انتخاب کنید. درجه‌بندی را کاغذی به اسم جواز کسب می‌دانند که با آن از طریق حضور در آگهی و ارسال مدارک صوری به مناقصه دعوت می‌شوند و در مورد شرکت‌هایی که مورد نظر هستند، هیچ‌گاه رد نمی‌شوند، دعوت می‌شوند و با بی‌تابی برنده را به دلخواه معین

می‌کنند. فقط یک کاغذ صوری درجه‌بندی از ما دارند، می‌گوییم این کاغذ باید همراه با دخالت بعدی که ما در انتخاب پیمانکار می‌کنیم باشد و گرته این کاغذ را می‌دهیم آن‌ها می‌روند هر جا که دلشان خواست کار می‌گیرند چه فایده دارد یعنی در حقیقت زحمت زیادی به این شکلی که من گفتم کشیده‌ایم.

دو تا کمیته از نهاد مشترک خصوصی و دولتی باشند، از اینجا افراد فرهیخته در بیانند آنجا یک نفر هر طور دلش بخواهد و به هر کس بخواهد کار بدهد. زمانی من با دفتر فنی پیمانکاران دعوا داشتم و می‌گفتم دفتر فنی عزیز، شما شرایط پیمانی را نوشته‌ید که در این شرایط همه پیمانکاران منجر به فسخ پیمان و خلع‌ید و ضبط ضمانتنامه می‌شوند، چرا این کار را کردید؟ گفتم: شما چه کار می‌کنید من در دفتر فنی نشسته‌ام و آدم‌های فرهیخته انتخاب می‌کنم، درست می‌کنم و درجه می‌دهم. با شرایط پیمان ما، خلع‌ید می‌شوند، پس من افراد فرهیخته را بدیخت می‌کنم. مکانیزم کار اجرایی فقط تعیین صلاحیت پیمانکاران نیست، انتخاب‌شان برای کار هم هست، ضوابطی که بتوانند کار را انجام بدهند نیز وجود دارد آن وقت این مجموعه باهم کار می‌کند اگر این مجموعه با هم کار نکند هر قسمت از آن ایراد داشته باشد، فایده‌ای ندارد مثل وقتی که شما می‌خواهید با نردبانی بدون پله به بالای پشت‌بام بروید که در این صورت هیچ وقت به بالای پشت‌بام نمی‌رسید. پس رتبه‌بندی مشترک دولتی خصوصی انتخاب پیمانکار مشترک دولتی خصوصی و شرایط عمومی پیمان مشترک خصوصی دولتی و شرکت سهامی مشترک خصوصی دولتی یک مجموعه کامل باید باشد.

• شیوه تدوین نشریات فنی که آمارشان هم زیاد (۶۰۰ تا ۵۰۰ عنوان) شده است باید به چه نحوی باشد؟ این‌ها را خود سازمان تولید می‌کند یا یک نهاد دانشگاهی باید این کار را انجام دهد؟

هم اکنون نیز سازمان تولید نمی‌کند. سازمان بر آن مدیریت می‌کند با مهندسان مشاور با دانشگاه‌ها با استادها با فلان، با این‌ها قرارداد دارند آن‌ها ابداع می‌کنند، حاضر می‌کنند و می‌نویسند. با این‌ها می‌نشینند بحث می‌کنند، پخته می‌کنند، گروه‌ها را با هم تلاقی می‌دهند. ابتدا موضوع را برای تهیه ضابطه‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند و در حقیقت شرح خدمات، رئوس کاری و ضابطه‌ای که می‌خواهند را می‌نویسند. اعم از: ضابطه جدید یا اصلاح ضابطه، سپس بر روی قیمت و نفرات لازم و تخصص آن‌ها و سوابق آن‌ها به توافق می‌رسند. اغلب هم بین چند مهندس مشاور و ضابطه نویس مسابقه می‌گذارند و از بین آن‌ها با توجه به شرح خدمات و پاسخ‌گویی پیشنهاد به آن و افراد داوطلب در آن و در نهایت هم قیمت انتخاب می‌کنند؛ البته ضوابط اصلاحی بسیار آسان‌تر است تا ضوابط جدید زیرا برای آن باید زحمت کشید تا نوشته شود. مثلاً اگر بندۀ بخواهیم آیین‌نامه تشخیص صلاحیت بنویسیم از ابتدا که وارد خدمت سازمان برنامه شدم تا امروز ده آیین‌نامه نوشته‌ام، هر ده آیین‌نامه نیز در برده‌های مختلف اجرایی شدند، پس من امروز همه چیز را می‌دانم همه عیوبها را و همه راه‌های اصلاح آن را. می‌توانم یک ماهه آیین‌نامه بنویسم. ولی فرد جدید نمی‌تواند مثلاً اگر استانداردهای شبکه‌های آبیاری مطرح باشد که کلی کار و جزییات دارد، باید جزئیاتش را بنویسند. نوع مصالح‌اش چه باشد؟ فاصله‌های آنچه باشد؟ ابعادش چه باشد؟ چه مکان‌هایی به کار رود؟ در چه آب و هوایی چگونه باشد؟ آن‌قدر مسائل فنی دارد که خودش رساله یک دانشکده است، بعضی از آن‌ها سه چهار تا رساله می‌شود؛ شما اکنون کتاب به قطر هشت سانتی‌متر مشخصات فنی کارهای تأسیساتی دارید، به نظر من اگر کسی هر کدام از این کتاب‌ها را بخواهد بنویسد باید سی سال تجربه داشته باشد، دو سه سالی باید کار کند و از همه اطلاعات بگیرد و دائم حذف و اصلاح کند. به این راحتی نیست، اصلاً خود سازمان نمی‌تواند فقط می‌تواند مدیر پژوهه برای تحويل‌گیری آن‌ها باشد و باید به اصطلاح out sourcing کند. دقیقاً

این‌ها را به آقای شافعی نوشتیم که برای استانداردهای تان باید برومنسپاری کنید برای درجه‌بندی تان باید با سندیکاهای یک نهاد مشترک درست کنید مسئولیت و کار را با هم و کنار هم انجام دهید. آن‌ها را باید با هم بینند. من مسئول دفتر پیمانکاران بودم. درجه‌بندی می‌خواستم بگیرم. آین‌نامه‌ای تصویب شده بود، پنج فاکتور داشت. ماشین‌آلات، وضعیت مالی، وضعیت شرکا و هیئت‌مدیره، وضعیت کارهای گذشته، وضعیت پرسنل پنج مطلب بود. گفتم: هر کدام از این ضابطه‌ها را یک کارشناس بینند. شما فقط ماشین‌آلات را بینید. یکی فقط کارها و قراردادهای شرکت را می‌بیند، یکی هم پرسنل فنی را. گفتند این کار را کردیم چه خاصیتی دارد. گفتم دو می‌بیند فلان کس هم فقط اوضاع مالی آن را بینند، یکی هم سرنوشت یک آدم دست یک نفر نمی‌افتد. کسی تا خاصیت عظیم دارد. اول هر کسی متخصص یک کاری می‌شود و دوم، همه سرنوشت یک آدم دست یک نفر نمی‌افتد. کسی که هیئت‌مدیره خوب نداشته باشد به هیچ وجه نمی‌تواند قراردادهای خوب انجام دهد ولو برای قرارداد به دروغ هم نمره بدنه؛ سر آخر در هیئت‌مدیره نمره نمی‌آورد و هر کدام از این ضابطه‌ها یک حداقلی و یک سقفی داشت، با هم جمع نمی‌کنیم با هم همدستی هم نمی‌کنیم تا هم‌دیگر را جبران بکنند. این‌ها ضابطه‌های است.

من از آنجا آمدم، مشاور آقای زنجانی شدم. پس از من آقایی جای مرا گرفت گفتند: این چه چیزی است که هاشمی درست کرده سی تا پرونده را بدھید یک نفر، این بیست تا هم بدھید آن چهل تا هم بدھید. همان چیزی که من گفتم شد. هیچ کس همه تخصص‌ها را ندارد. هم حقوق بلد باشد، هم ماشین‌آلات را بشناسد، هم قرارداد بلد باشد، هم مالی بداند که پیدا نیست. من یک حسابدار را سر بحث مالی گذاشتم و گفتم: شما مالی را بینید تا بینم از نظر حسابداری ایشان درست عمل کرده، سود و زیانش درست است؟ گرددش مالی او درست بوده؟ عده‌هایش درست است؟ بینم ماشین‌آلات‌اش درست است؟ رتبه‌بندی این ماشین‌آلاتی که دارد مثلاً جرثقیل به درد راه‌سازی می‌خورد که نوشته و شما هم به آن نمره می‌خواهید بدھید. این به درد نمی‌خورد راه‌سازی باید بلدوزر و لودر داشته باشد چرا جرثقیل را نمره دادی؟ آخر همه این کارها را خودم بررسی می‌کرم. همه این‌ها را داده بودم عملکرد افراد پنج نفر که چه کسی چه کار کرده پیش خودم می‌آمد و تا تأیید نمی‌کرم رتبه نمی‌دادم و این می‌شد درجه‌بندی. بحث درجه‌بندی به نظر آقای بانکی خیلی ساده بود، به من گفتند: آقا این درجه‌بندی که شما می‌دهید درجه‌بندی کاغذی است. من خودم باید پیمانکار را بشناسم که خوب است یا بد. گفتم: آقا اینکه می‌گویید کاغذی است درست است چنانچه بر اساس کاغذها قضاویت کنید، ولی من با این‌ها که می‌گویید مصاحبه کرده‌ام، از تک‌تک آن‌ها مصاحبه کرم و رتبه دادم اطلاعات کاغذی‌شان را گرفتم ولی بعد این اطلاعات کاغذی را با عملکرد‌های‌شان که به دست آوردم مقایسه کرم تا بینم چه کسی لایق چه چیزی است. به سمت یک کار واقعی و رئال باید پیش رفت تا به جواب رسید والا به شکل صوری خیلی کارها را می‌شود انجام داد. بلاشبیه بلاشبیه همه نماز می‌خوانند، من نمی‌خواهم بگوییم نماز مولا را با نماز من بدخت مقایسه کنم، ولی بالآخره یک نماز یک خصوصیاتی دارد که باید آن خصوصیات رعایت شود؛ همین طور الله‌اکبر و برو بالا و بیا پایین فایده ندارد. برای چه نماز می‌خوانی؟ شاید انشالله خدا خودش از تو قبول کند ولی نصفش قبولی خداست، نصفش آن تشریفاتی است که تو را می‌سازد است و خدا هم این کار را که به خاطر خودش نخواسته انجام دهید برای اینکه آن تشریفات تو را بسازد، خواسته نماز بخوانید. شما آن تشریفاتی که باید شما را بسازد فراموش کردید و عمل نمی‌کنید و اصلاً اعتقاد هم ندارید، مثل این که فقط آن ظاهرسازی را عمل می‌کنید. مثلاً خدا می‌گوید باشد از تو راضی‌ام، ولی زندگی‌ات را نیز می‌سازی، جامعه‌ات را هم می‌سازی؟ اگر نساختی من هم قرار نیست جامعه تو را بسازم، قرار است عبودیت هم بکنید. من، عوض آن عبودیتی که می‌کنید، آن حساب خودم است. این‌که حالا هر کار غلط هم کردید من جامعه‌ات را بسازم، خیر نمی‌سازم، برو دنبال کارت. این‌ها حالا

همان کارهاست. هر کاری اصولش را می‌دانیم، ولی سرهمندی می‌کنیم و از آن رد می‌شویم، نمی‌خواهیم کار را جدی بگیریم و جدی عمل کنیم. دلم برای کشورم می‌تپد برای سازمان برنامه‌ام، برای همه نقطه نقطه کشور و تک‌تک آدمهایش. دلم برایشان می‌لرزد. دیگر چیزی از دنیا نمی‌خواهم هر چه گرفتم کافی است. فقط می‌خواهم که مردم و کشور را خوشبخت بینم. برای این هر کاری حاضرم بکنم. می‌گویند آقا بنشینید تا نصف شب، همین طور صحبت کن. می‌گویند آقا کار بکن می‌گوییم چشم. همه می‌دانند من از سازمان که بیرون آمدم باینکه اینجا صبح ساعت ۷ می‌آمدم ساعت ۸ شب هم می‌رفتم، ولی در بیرون کارم دو برابر شد. به چه شکل و چه کار می‌کنم. من روی تخت بیمارستانی خوابیده بودم و سلطان داشتم. آنجا می‌آمدند پیمان و شرایط پیمان را با من حل و فصل می‌کردند. در بیمارستان مهر اصلاً هر روز پرستاران می‌گفتند: بگذارید استراحت کنند شما آمدید و در مورد کار صحبت می‌کنید، گفتم: من دوست دارم، تفریح من این است. اگر کار نکنم نمی‌توانم از جای خود بلند شوم من اصلاً با این زنده شدم دوباره با کار و کار و علاقه به رفقا و علاقه به پیشرفت و سرفرازی کشورم. سرفرازی مردم کشورم.

• ادغام دفاتر پیمانکاران و مشاوران پیشنهاد خودتان بود یا خیر؟

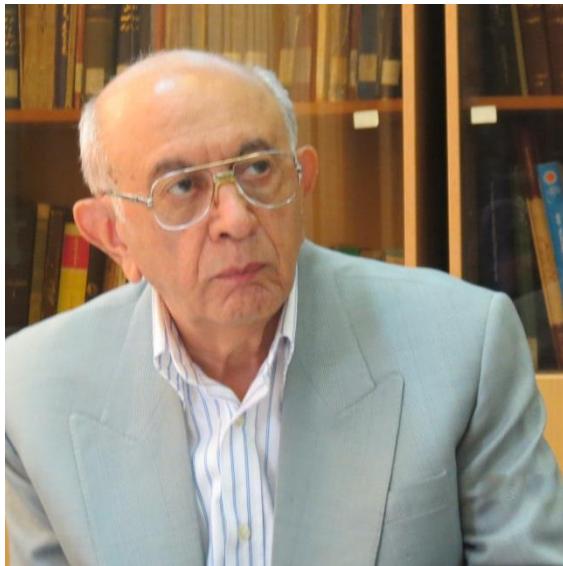
ادغام پیشنهاد ما نبود ولی چه ادغام باشد چه نباشد باید ضوابط و عوامل برای دو دفتر جداکانه باشند. من دو چیز را برای مشاوران و پیمانکاران گفتم. اول، باید تعیین صلاحیت، به دقت باشد. دوم، توزیع کار با دفتر باشد. اولین ایرادی که آینه‌نامه تشخیص صلاحیت دارد، این است که در رشته ساختمان کسی که درجه‌بندی می‌گیرد می‌تواند پیمانکار کسی باشد که در شهری با ساختمان‌های یک طبقه جایی که چند معمار هم می‌توانند کار یک پیمانکار را بکنند، کارکرده است. این‌ها باید با هم فرق داشته باشند. باید کسی که می‌تواند بلند مرتبه درست بکند با کسی که تا پنج طبقه بیشتر نمی‌تواند فرق داشته باشد. کسی که نمی‌تواند اسکلت بتونی بسازد با فلنی باید جدا باشد، یکی جوش را بهتر می‌شناسد و دیگری بتن را، متخصص باید جدا باشد. تخصص یعنی این. اگر نه شما برای درد معده‌تان بروید چشم‌پیشک، چرا نمی‌روید؟ می‌روید چشم‌پیشک یا دکتر گوارش؟ یک رشته را به ده رشته تقسیم کرده‌اند. رشته راه و کارهای زیربنایی، در رشته راه اسکله هست، فرودگاه هست، راه فرعی هست، راه اصلی هست، تونل هست، پل هست، این‌ها هر کدام یک تخصص است. هر کدام یک حرفة‌اند. خودشان می‌دانند باید چه کار کنند؟ بعد وقتی که می‌خواهند مثلاً تونل‌اش را ببینند یکی را صدا می‌کنند که شما دستگاه داری یا این را بزن. تونل در راه قرار گرفته، یک شخص دیگر باید بزند. اگر قرار است که فقط مدیریت به مناقصه گذاشته شود و کار مال کس دیگر باشد که بحث دیگری است. کشور هم همین کار بکند. چرا وزارت‌خانه‌های مختلف دارد؟ وزارت‌خانه مختلف نباید داشته باشد؟ یک مدیریت داریم آن هم آقای رئیس جمهور است، بعد هم بگوید هر کس را من خواستم صدا می‌کنم بباید؛ و این کار را بکند. ولی برای تک‌تک وزرا از مجلس رأی اعتماد می‌گیرم. تک‌تک این کارها به استدلال و ضابطه و تحلیل خودش نیاز دارد. اعتقادم این است که باید رشته‌ها جزئی‌تر بشوند. آینه‌نامه‌ای که نوشتیم شصت رشته پیش‌بینی کردم. اگر کسی توانست در شصت رشته کار بکند بباید بگیرد. درجه‌بندی در شصت رشته را به او می‌دهم ولی باید شصت مدل کارکرده باشد. تونل انجام داده باشد. همه را باید انجام داده و اگر سابقه دارد، حتی یک سابقه و کارکرده قبول است. حال این دو میان کار باشد، ولی اگر نکرده و می‌خواهد شروع کند، بگذارید آن کسی که کار کرده آن کار را بگیرد و حرفاًی آن کار شود. پس رشته‌ها باید جدا بشوند. ضابطه‌ها هم که گفتم چگونه باید باشد. سقف را ضابطه‌های بسیار ملموس تعیین می‌کند نه فقط کاغذسازی یا کاغذبازی. از پسرخاله بازی جلوگیری شود و آن درجه‌بندی که داده شده بر اساس درجه‌بندی و فهرستی که سازمان برنامه داده باشد. رشته‌ها و آدم‌ها به درستی تعیین صلاحیت شوند و کارها به درستی بین افراد توانمند توزیع شود و البته کار دادن نباید آن‌ها را

گرفتار ضوابط و شرایط پیمانی کند که باعث قیمه شدن افراد شود. شرایط پیمان باید شرایط پیمان منصفانه، عادلانه و کارا و کاربردی باشد. اگر این را نوشتید و گذاشتید نوشته شود و گذاشتید عملی بشود، اگر گفته شد به شما که ماشین آلات نمی خواهد شما چه کار به ماشین ها دارید، وظیفه تان را انجام دهید. به من گفتند این که شما می گویید عملی نیست. گفتم هر کدامش برای خود کلی جای بحث دارد. اصرار می کنم و هر کس هم باشد باز می گوییم این صحیح است. غیر از این هم نمی کنم، می خواهید مرا عوض کنید. در آخر به آقای زنجانی گفتم: آقای زنجانی من این هستم می خواهید کار کنیم نمی خواهید کنار بروم.

گفت: که هر وقت زمانش رسید می گوییم بروم، گفتم: پس قرار است کنار بکشم، گفتند: بله گفتم: همین حالا قبول می کنم و استغفا می دهم. گفت: جدی می گویید، گفتم: بله اصلاً از سازمان استغفا می دهم فکر نکنید من علاقه ای دارم و می خواهم بمانم خیر. گفتند: نه. تلفن را برداشتند به تشکیلات آقای اکبری گفتند یک پست مشاوره رئیس برای آقای هاشمی بزنید. ایشان گفت: آقا شما پست مشاور ندارید، پست معاونت مشاور دارید نه مشاور رئیس. گفتند: من مشاور را برای خودم می خواهم همین الان درخواست بدھید و به این ترتیب مشاور رئیس سازمان شدم و پس از پنج سال در این شغل و مشاوره به آقای زنجانی، میرزا د و نجفی، پس از یک بیماری ممتد بازنشسته شدم.

• چه توصیه های رفتاری برای کارشناسان، مدیران و همکاران امور فنی و اجرایی دارید؟

سه تا خصوصیت گفتم، کار بلد باشند؛ یعنی اگر کار بلد نیستند، خودشان بروند یاد بگیرند، یا کنار بکشند تا کار بلدی به جای آن ها بباید شجاع و جدی باشند، دلسوز و صادق باشند. اگر این سه را داشت دیگر چیزی نیست که من بگوییم آن باشد. شجاع و جدی که هست یعنی اینکه کار می کند. دلسوز است یعنی کار می کند و کار بلد است یعنی خودش را تحمیل نمی کند، عقب می ماند تا کسی که کار بلد است آن را انجام دهد. دلسوز که هست یعنی به دیگران هم یاد می دهد صادق هم که هست، همه مباحث در این سه چهار کلمه جمع است. مدیر باید مدیر و کارشناس باید صادق، شجاع، جدی و کار بلد باشد. شرط لازم، کافی و خیلی کافی همین هاست.



خاطرات
مهندس پرویز سیداحمدی

۱۳۱۴- تهران

تولد

- کارشناسی مهندسی برق از دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در لس آنجلس (آمریکا)

تحصیلات

۱۳۷۸- ۱۳۴۷

تاریخ ورود به سازمان
و بازنیستگی

- مدیر امور استخراج ماشینی مرکز آمار
- معاون مرکز آمار در امور سیستم و برنامه‌نویسی و استخراج
- کارشناس مسئول برق و مکانیک دفتر امور فنی و تدوین معیارها

سمت‌های
دوران خدمت

• لطفاً در مورد رزومه‌تان توضیح بفرمایید:

متولد اسفند سال ۱۳۱۴ در تهران، فارغ‌التحصیل رشته مهندسی برق از دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در لوس‌آنجلس و بازنشسته سازمان در سال ۱۳۷۸ می‌باشم. از همان تاریخ نیز بنا به درخواست مسئولان به صورت قراردادی به خدمتم در سازمان تا پایان سال ۱۳۹۴ ادامه دادم. شروع کارم ابتدا در یک شرکت مهندسی و ساختمان مجتمع‌های پتروشیمی در آمریکا به عنوان مهندس طراح برق بودم که پس از ورود به ایران در شرکت آی‌بی‌ام شعبه ایران ادامه یافت.

• چگونه وارد مجموعه سازمان برنامه شدید؟

من از طریق مرکز آمار وارد سازمان شدم. ورود به مرکز آمار به این صورت روی داد که روزی از طرف شرکت آی‌بی‌ام در آن مرکز حضور داشتم آقای دکتر عباس جامعی، رئیس مرکز از من دعوت به همکاری نمودند. ایشان گفتند: در بازدیدی که از مرکز آمار آمریکا (Census Bureau) داشتند ملاحظه نموده‌اند که برای استخراج اطلاعات سرشماری‌ها، پرسشنامه‌ها مستقیماً توسط کامپیوتر خوانده می‌شود و نتایج آن در مدت کوتاهی قابل‌انتشار است لیکن در ایران ما برای انتقال اطلاعات پرسشنامه به کامپیوتر، ابتدا آن را کدگذاری و سپس پانچ می‌کنیم و آنگاه به کامپیوتر منتقل می‌کنیم و انتشار نتایج یکی دو سال به طول می‌انجامد. من در تشکیلات سازمانی جدید مرکز آمار دو پست مهندس الکترونیک پیش‌بینی کرده‌ام و شما می‌توانید در یک لابرatory الکترونیک با همکاری شرکت «آی‌بی‌ام» این مهم را میسر کنید. بنده پذیرفتم و به این ترتیب ایشان گفتند که من مدتی است جویای کسی با تجربه و تخصص هستم و در روزنامه هم آگهی داده‌ام ولی کسی مراجعه نکرد و بنده را با رتبه ۱۰ که دو رتبه بالاتر از سایر کارشناسان در بدو استخدام بود به کار گماردند(در آن زمان سازمان برنامه و مرکز آمار ایران دارای مقررات استخدامی خاصی بود که به چهارده رتبه یا (grade) تقسیم می‌شد). متأسفانه پس از مدت کوتاهی آقای دکتر جامعی به سمت معاون وزارت علوم منصوب شدند و رئیس جدید مرکز علاقه‌ای به ادامه این پروژه نداشت و ایشان بنده را به سمت رئیس قسمت کامپیوتر منصوب نمودند. از جمله اقداماتی که بنده در این سمت انجام دادم شیفتی کردن استفاده از سیستم کامپیوتر بود به گونه‌ای که کامپیوتر ۲۴ ساعته کار می‌کرد. این امر از این جهت حائز اهمیت بود که شرکت آی‌بی‌ام اجاره ماهیانه کامپیوتر را که به دلار پرداخت می‌شد. بر اساس ۱۶۰ ساعت شارژ می‌کرد و بابت مازاد آن فقط ۱۰ درصد اجاره محاسبه می‌نمود؛ بنابر این ما ساعات اضافی را در اختیار سایر دستگاه‌های دولتی و بخش خصوصی می‌گذاشتیم و اجاره آن به حساب درآمد اختصاصی مرکز واریز می‌شد و نهایتاً به گونه‌ای شد که استفاده مرکز از کامپیوتر تقریباً مجانی گردید. بنده که این مراتب را به رئیس مرکز گزارش کردم، ایشان گفتند همان‌طوری که مطلع هستید بنده علاوه بر رئیس مرکز آمار، معاون سازمان برنامه نیز هستم و از نظر اعتباری ما مشکلی نداریم.

از جمله امور دیگری که در آن زمان واقع شد همکاری با سازمان برنامه و بودجه بود. بدین ترتیب که آقای مهندس علیرضا رادپی، معاون فنی و نظارت وقت سازمان در نظر داشت یک مرکز کامپیوتر در سازمان ایجاد کند و به موجب قانون در آن زمان باید مجوز از مرکز آمار ایران دریافت می‌کرد. در جلسه‌ای که به این مناسبت تشکیل گردید، بنده گفتم شما قبل از این که سیستم کامپیوتر سفارش دهید باید ابتدا پروژه تعریف نموده و سپس سیستم مورد لزوم را طراحی و برنامه‌های آن نوشته شود و پرسنل مورد نیاز استخدام و آموزش داده شده و در نهایت بر اساس حجم کار، کامپیوتر مورد لزوم را سفارش دهید و تا آن زمان نمی‌توانید از سیستم کامپیوتر مرکز آمار ایران استفاده کنید.

(information retrieval) این پیشنهاد مورد موافقت قرار گرفت و اولین پروژه‌ای که مطرح شد یک سیستم بازیابی اطلاعات بود که اطلاعات را وارد می‌کردند و از طریق ترمینال‌های آی‌سی-ام بازیابی می‌شد. این پروژه با همکاری یک شرکت فرانسوی – ایرانی به نام "مترا-بنا" طراحی و اجرا شد و قرار شد اطلاعات طرح‌های عمرانی شامل مشاور، پیمانکار، مراحل پیشرفت پروژه و هزینه‌های هر مرحله از کار و امثال آن را در برگیرد. در این سیستم ابتدا ۲۵ پروژه فرضی را وارد نمودند و برای ارائه این سیستم صرفاً نمایشی، ترمینال‌های مدیران، معاونان سازمان، کاخ نیاوران، دفتر معاون اجرایی نخستوزیر (مهندس اصفیا) و ... نصب نمودند که از راه خطوط تلفن به مرکز کامپیوتر ارتباط می‌یافتد. این نمایش مورد استقبال شاه قرار گرفت و از آنجا در سال ۱۳۴۸ یا ۴۹ یک دفتر در سازمان به نام دفتر گزارش‌های ایجاد شد که آقای خسرو بهروز به عنوان مدیر آن معرفی شد و متعاقباً یک کامپیوتر مرکزی به شرکت آی‌سی-ام سفارش داده شد. ولی شرکت مزبور از زمان بر بودن دریافت کامپیوتر سخن گفته بود که در برابر فشار سازمان یک کامپیوتر ۳۷۰/۱۴۵ که برای ترکیه سفارش شده بود را در سازمان برنامه نصب نمودند. دفتر گزارش‌های در سال‌های بعد به معاون انفورماتیک سازمان معرفی شد.

• از چه زمانی در سازمان و دفتر فنی مشغول به کار شدید؟

در سال ۱۳۶۰ آقای مهندس موسی خیر که در آن زمان رئیس سازمان بودند دستور دادند که به سازمان منتقل شوم و در معاونت انفورماتیک کارکنم لیکن ورود من مصادف شد با بسته شدن سازمان جهت پاکسازی. آقای مهندس خیر به من گفتند طرحی برای پاکسازی مرکز آمار بنویس. گفتم آقای مهندس در مرکز آمار افراد نابایی که لازم به پاکسازی باشد، وجود ندارد، ولی می‌توانم طرحی برای بهبود روش‌های استخراج آمار بنویسم و همین کار را هم انجام دادم.

بعد از آقای مهندس خیر آقای دکتر بانکی به سمت ریاست سازمان و آقای مهندس رهبری سمت معاونت فنی را داشتند، بنده نزد ایشان رفتم و اظهار علاقه کردم که مایلم در یکی از دفاتر فنی کارکنم. ایشان گفتند ما دو دفتر در زمینه فنی داریم یکی دفتر فنی و دیگری دفتر تحقیقات و استانداردهای فنی، شما با مدیران این دو دفتر صحبت کنید و در هر کدام که نیاز داشتند در همان جا مشغول شوید. بنده ابتدا به دفتر فنی رفتم و با آقای دکتر بازبوردی که رئیس آن دفتر بود صحبت کردم، ایشان گفتند ما دفترچه‌های فهرست بهای اقلام مصرفی طرح‌ها و شاخص‌های تعديل را تهیه می‌کنیم، اگر مایلید بفرمائید. سپس با آقای یزدان‌شناس که رئیس دفتر تحقیقات بود صحبت کردم، ایشان گفتند ما مشخصات فنی عمومی و اجرایی طرح‌ها را تهیه می‌کنیم که به نظرم جالب آمد زیرا هنگامی که در آمریکا مشغول به کار شدم، رئیس دپارتمان برق کتاب آئین‌نامه‌های برق آمریکا را به من داد و به کنایه گفت این کتاب مقدس برق آمریکا است و از این به بعد طراحی‌هایی که اجرا می‌کنی باید بر اساس مفاد این کتاب باشد.

زمانی که در دفتر تحقیقات شروع به کار نمودم فکر کردم چرا این کار را ما در ایران انجام ندهیم و یک اثر ارزشمند به جای نگذاریم. در آن زمان دفتر تحقیقات و معاونت فنی بودجه ارزی داشت و بنده با استفاده از این بودجه یک سری استانداردهای کمیسیون بین‌المللی الکترونیک (IEC) را به مرکز آن در سوئیس و یک جلد آئین‌نامه برق آمریکا را سفارش دادم که بعداً در اختیار کتابخانه سازمان قرار دادیم. بر اساس این استانداردها و دیگر آئین‌نامه‌هایی که تهیه گردید و با کمک همکارانی از بخش ساخت و ساز کشور و همکاران دفتر فنی ابتدا نشریه شماره ۱۱۰-۱ با عنوان «مشخصات فنی عمومی و اجرایی تأسیسات برقی فشار ضعیف و فشار متوسط ساختمان» و سپس نشریه شماره ۱۱۰-۲ با عنوان «مشخصات فنی عمومی و اجرایی تأسیسات برقی جریان ضعیف ساختمان» تهیه و تدوین گردید.

نشریات برق که برای اولین بار در سازمان تهیه شده بود در بخش‌های دولتی و خصوصی بسیار مورد استقبال قرار گرفت و باارها تجدید چاپ شد. به طورکلی در رشته برق تاکنون حدود یک‌صد و ده جلد نشریات مختلف در دفتر تهیه شده که برخی از آن‌ها را شخصاً قلمزدهام و پاره‌ای با مشارکت افراد دیگر بوده و تعدادی هم برونسپاری شده که مدیریت راهبری آن‌ها را با همکاری دیگران به عهده داشته‌ام. این نشریات علاوه بر این که نسخه چاپ شده آن در فروشگاه سازمان ارائه شده است، در سایت سازمان هم با آدرس "http://tec.mpor.org.ir" قابل دسترسی است. دامنه پوشش موضوعی این نشریات بسیار گسترده و متنوع است که شامل مباحثی همچون تأسیسات برق ساختمان، تأسیسات برق بیمارستان و بخش‌های مختلف آن، تأسیسات برق و مکانیک سیلو، سیستم برق اضطراری، سیستم اعلام حریق، سیستم کابل‌کشی مخابراتی ژئویک ساختمان، نقشه‌های جزئیات همان تأسیسات برقی و ... می‌باشد.

از جمله اقدامات دیگری که انجام شد، ایجاد طرح استاندارد صنعت برق بود که با همکاری دفتر انرژی سازمان، وزارت نیرو، سازمان توانیر صورت گرفت. نشریات تهیه شده در زمینه خطوط انتقال برق و شبکه توزیع می‌باشد که بیش از ۸۰ عنوان نشریه می‌باشد. شایان ذکر است که دیگر نشریات دفتر امور نظام فنی و اجرایی در زمینه‌های دیگری همچون ساختمان و عمران، بت، سدسازی، کشاورزی، حمل و نقل، آبیاری و زهکشی، محیط‌زیست و ... نیز وجود دارد.

• تهیه و تدوین ضوابط و معیارها در ایران چگونه اهمیت پیدا کرد؟

اصولاً در همه کشورهای جهان، مرکزی برای تعیین ضوابط و معیارهای طراحی و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های دولتی وجود دارد. در کشور ما هم ماده ۲۳ قانون برنامه و بودجه و همچنین نظام فنی و اجرایی کشور (تصویب ۴۲۳۳۹/ت - ۳۳۴۹۷ - مورخ ۰۲/۰۴/۱۳۸۵) بر این امر تصريح دارد. این گونه ضوابط که جنبه فنی - حقوقی دارد، به منظور ایجاد هماهنگی و یکنواختی در معیارهای طراحی، اجرا، نظارت، راهبری و نگهداری طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌گذاری عمرانی کشور، تهیه و تدوین می‌شود. دستورالعملی که با امضای رئیس محترم سازمان بر روی هر نشریه قرار دارد، الزام قانونی کاربری آن را مشخص می‌کند و به سه نوع به شرح زیر تقسیم می‌شود:

- یک: نشریاتی که رعایت کامل مفاد آن از طرف کارفرما، مشاور و پیمانکار الزامی است (باند قرمز).
- دو: نشریاتی که دستگاه‌های اجرایی، مهندسان مشاور و پیمانکاران می‌توانند با شرایط کار خود تطبیق دهند (باند نارنجی).
- سوم: نشریاتی که جنبه راهنمایی و ارشاد دارد و در صورتی که کاربران روش‌های بهتری در اختیار نداشته باشند می‌توانند از آن استفاده کنند (باند زرد).

ذکر این نکته ضروری است، همان‌طوری که همه ما می‌دانیم سازمان برنامه و بودجه دارای سه بدنی اصلی کاری است: برنامه، بودجه و امور فنی. آنچه برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی می‌شود، تبدیل به طرح‌ها و پروژه‌هایی می‌شود که اجرای دقیق و صحیح آن حائز اهمیت فوق العاده‌ای است زیرا برنامه‌ریزی‌ها و هزینه‌های صرف شده باید به اهداف مورد نظر برسد. در بدنی فنی مشاور و پیمانکار تشخیص صلاحیت و تعیین ظرفیت می‌شود، قیمت‌ها برابر فهرست بها تعیین می‌شود و ضوابط و معیارهای فنی و مهندسی تهیه و تدوین می‌گردد. به عقیده بنده توجه به این موارد و تقویت آن، مطلب مهم و با ارزشی است که در آینده باید مدنظر قرار گیرد.

• از تجربیات و خاطرات همکاری تان با دستگاه‌ها، مشاوران و پیمانکاران بفرمایید:

مکاتبات در مورد مشخصات فنی، برداشت‌ها و اشکالات همواره وجود داشت که طبعاً پاسخ لازم داده می‌شد لیکن گاهی هم با مراجعت شخصی مواجه بودیم. مثلاً روزی پیمانکاری در مورد ترتیب استقرار کلید تابلو و فیوزها و این که کدامیک باید مقدم بر دیگری نصب شود مراجعه نمود و می‌گفت که تابلوهای بسیاری را بنا به سفارش شرکت‌های برق منطقه‌ای ساخته است که کارفرما تحويل نمی‌گیرد و می‌گوید با ضوابط سازمان برنامه و بودجه مطابقت ندارد، درصورتی که با ضوابط کشور آلمان منطبق است. بنده از ایشان خواستم که مدارک استناد آلمانی را ارائه نماید. پس از بررسی مشخص شد که مورد استفاده شرایط ویژه‌ای است که با استنادار آلمان متفاوت است و وی به ناچار هزینه تغییر تابلوها را متقبل شد. همچنین تابلوساز دیگری در مورد این که نشريه ۱۱۰-۱ حداقل ضخامت ورق بدنه تابلو فشار متوسط ۲/۵ میلی‌متر تعیین شده شکایت داشت و می‌گفت که دستگاه‌های مورد استفاده آن‌ها این نوع ورق را نمی‌تواند برش زده و یا خم کند که پاسخ استناد به استنادار مربوط بود و قابلیت تغییر در آن وجود نداشت.

خاطراتی هم از روسای وقت سازمان دارم. از آن جمله آقای زنجانی بودند که روزی به اتفاق همکاران دفتر تحقیقات و استانداردهای فنی و آقای مهندس خلیلی که در آن زمان معاون فنی بودند، در دفتر ریاست سازمان جلسه داشتیم و همکاران وظایف دفتر را برایشان برشمردند و توضیح دادند که با استناد به آئین‌نامه‌ها و استانداردهای معتبر بین‌المللی و جهانی، نشریات دفتر تهیه و تدوین می‌شود. ایشان اعتقاد داشتند که صرف ترجمه منابع کافی است و توضیحات همکاران ایشان را مقاعد ننمود و جلسه خاتمه یافت تا این که روزی ایشان به طور سرزده به اتفاق بندۀ آمدند و پرسیدند: که چه کار می‌کنید؟ و بنده وقت را مغتنم شمرده و به طور مبسوط عمل تهیه و تدوین مشخصات فنی عمومی و اجرایی و چگونگی بومی نمودن ضوابط و انطباق با شرایط و مقتضیات کشور و نتایج حاصل از آن را در مورد کنترل صحت اجرای طرح‌ها با جزئیات کامل شرح دادم به گونه‌ای که بار دیگری که بنده را دیدند، گفتند: ما از شما خیلی آموخته‌ایم.

خاطره دیگر از آقای دکتر ستاری‌فر است. روزی بنا به دعوت خانم مهندس پورسید که رئیس دفتر بودند به دفتر آمدند و در جلسه‌ای که تشکیل شد وظایف و مسئولیت‌های دفتر و شرح نشریات مختلف دفتر با استفاده از برنامه کامپیوتری پاورپوینت (Power Point) شرح داده شد. ایشان چنان خرسند و تحت تأثیر قرار گرفتند که دستور اکید دادند تا همه کارشناسان دفتر به ژاپن بروند و از مراکز پژوهشی آن سازمان بازدید کنند که البته این مهم انجام شد.

خاطره دیگری از آقای نجفی هنگام بازنیستگی خودم دارم. بنده گزارشی برای ایشان تهیه کردم و در آن علاوه بر معرفی خودم و شرح وظایف دفتر نسبت به آمار بالای ماندگار نبودن کارشناسان جوان در دفتر پس از کارآموزی و بارور شدن هشدار داده و اظهار نگرانی کردم، ایشان به دفتر آمدند و طی جلسه‌ای که همه کارشناسان حضور داشتند به بررسی موضوع پرداختند و با بنده نیز قرارداد ادامه خدمت پس از بازنیستگی بسته شد.

خاطره‌ای هم از آقای دکتر عارف دارم که در زمان ایشان پژوهشگران نمونه سازمان طی ضوابطی بررسی شدند و بنده به لحاظ کسب رتبه اول پژوهشگر نمونه معاونت فنی مورد تشویق قرار گرفتم.

خاطره دیگری از آقای مهندس مؤمنی دارم که ایشان پس از ادغام دفاتر فنی و تحقیقات به مدیریت برگزیده شدند. ایشان از بنده در مورد ضوابط و معیارهای فنی سؤال کردند و قبل از این که پاسخ دهم درک خودشان را که مبحث نظریه و تبدیل آن به علم بود را مطرح کردند و سپس بنده مسأله جهت دادن به طرح‌های عمرانی از نقطه نظر ایمنی، کارایی، اقتصادی، استحکام،

بومی‌سازی خوبابط، راهبری و نگهداری را شرح دادم. در سیر تحول و ادغام دفاتر معاونت فنی مسئولیت سنگینی در زمینه اداره دفتر امور نظام فنی اجرایی برای تعدد وظایف و تنوع تخصص‌ها به وجود آمد. این دشواری ابتدا بر عهده خانم مهندس پورسید و سپس بار آن را آقای مهندس مصطفوی بر دوش کشیدند. شایان ذکر است که در این دوره برگزاری جلسات کارشناسی و تشویق و ترغیب کارشناسان همواره در اولویت بوده است. ازجمله تحولاتی که در سال‌های اخیر صورت گرفته است مکانیزه نمودن امور نظام فنی و اجرایی و ایجاد سه سامانه هوشمند و ارزشمند به شرح زیر است:

۱. سامانه ساجات: سامانه جامع هوشمند تشخیص صلاحیت عوامل نظام فنی و اجرایی

Sajat.mpor.org.ir

در این سیستم برای دریافت رتبه‌بندی و تمدید رتبه پیمانکاران و مشاوران و دیگر امور مربوط به آنان می‌توان از طریق الکترونیکی اقدام نمود.

۲. سامانه سافات: سامانه ملی فهرست‌بهای برآورد اجرا، تعديل و قراردادها

Safat.mpor.org.ir

این سامانه نرم‌افزاری است یکپارچه و تحت وب با توانایی تولید فهرست بهای، شاخص‌های تعديل، قیمت‌گذاری عوامل و مراجع قیمت‌گیری.

۳. سامانه سما: سامانه مدیریت دانش اسناد فنی و اجرایی

Sama.mpor.org.ir

این سامانه دارای قابلیت تعریف انواع نقش‌های کاربری با دسترسی متنوع و امکان تعریف الگوها، قواعد و فرآیندهای کاری مرجع در سیستم به صورت زیر ساخت و در راستای تولید و تدوین اسناد و خوبابط فنی و اجرایی است.

به طور کلی دفتر امور نظام فنی و اجرایی از معاونت‌هایی تشکیل شده که هر یک در زمینه خاصی مانند تدوین خوبابط، امور مشاوران، امور پیمانکاران و ... تخصص داشته و دارای معاونان و کارشناسان خبره و کارآزموده می‌باشند. هر یک از کارشناسان معاونت‌ها نیز به نوبه خود بر حسب رشته تحصیلی و تجربه کاری در زمینه خاصی صاحب‌نظر هستند. به نظر بندۀ تشکیلات موجود اگرچه تضعیف شده ولی تا حدودی پاسخگوی نیاز است ولی باید ترتیبی اتخاذ شود که افراد با تجربه و کارдан در سازمان بمانند تا کنترل و نظارت بر طراحی و اجرای طرح‌های عمرانی به نحو احسن انجام شده و تأمین اهداف برنامه‌ریزی میسر شود.

- به نظرتان در حوزه فنی شیوه انتقال دانش فنی و تجربه کارشناسان خبره به افراد جدید باید چگونه باشد؟

عمولاً کسی که در یکی از رشته‌های مهندسی فارغ‌التحصیل می‌شود دارای اطلاعات علمی پایه در آن رشته است ولی آگاهی از آئین‌نامه‌ها و استانداردها و قوانین و مقررات کشوری چیز دیگری است که با کارآموزی در جوار کارشناسان خبره و آموزش‌های دوران خدمت حاصل می‌شود. این خبرگی با تحقیق و پژوهش و شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای داخلی و خارجی و کسب تجارب شرایط کار به تدریج به مرحله بلوغ کارشناسی می‌رسد.

- دانشگاه در هر رشته تخصصی خودش یک منبع یا source است به نظرتان نظام ارتباط سازمان با دانشگاه در تدوین خوبابط و معیارها در رشته برق و دیگر حوزه‌ها چگونه باید باشد؟

این همکاری بین دانشگاه‌ها و سازمان هم اکنون وجود دارد. بسیاری از نشریات فنی سازمان توسط استادان دانشگاه‌ها و با همکاری مهندسان مشاور با تجربه تهیه و تدوین می‌شود، مثلاً نشریه شماره ۱۲۰ با عنوان «آئین‌نامه بتن ایران» با همکاری استادان

مجموعه‌ای از دانشگاه‌های کشور و مهندسان مشاور و سازمان تهیه و تدوین گردید که در دانشگاه‌ها نیز تدریس می‌گردد. برخی از نشریات اخیر در رشته برق نیز با همکاری دانشگاه علم و صنعت ایران تهیه شده است مانند نشریه شماره ۳۸۰ با عنوان «سیستم‌های برق اضطراری و پشتیبان» یا نشریه شماره ۶۲۲ با عنوان «مشخصات فنی عمومی و اجرایی سیستم‌های اعلام حریق ساختمان» و بسیاری نشریات دیگر، لیکن اصولاً دانشگاه‌ها بیشتر روی علوم پایه تأکید دارند. ولی در سال‌های اخیر دفتری نیز برای ارتباط با صنعت تأسیس نموده‌اند که سازمان نیز از طریق همین نوع دفترها با دانشگاه‌ها عقد قرارداد می‌نماید. آنچه در مشخصات فنی عمومی و اجرایی سازمان بر روی آن تأکید دارد یکی استفاده از کالاها و اقلام مصرفی استاندارد و توجه به فن‌آوری‌های نوینی که در بازار عرضه شده است، می‌باشد و دیگری طراحی و اجرای پروژه‌ها بر اساس آئین‌نامه‌ها و استانداردهای سازمان ملی استاندارد VDE ایران و در صورت فقدان استاندارد به روز ایرانی، استفاده از استانداردهای معتر و شناخته شده جهانی و بین‌المللی همچون NFPA, IEC, BS, ACI می‌باشد.

به طور کلی باید به این نکته توجه شود که دولت به عنوان یک کارفرمای بزرگ باید برای طراحی و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی مشخصات فنی عمومی و اجرایی داشته باشد؛ یعنی به زبان ساده‌تر ما تولید ضابطه نمی‌کنیم بلکه انتخاب ضابطه و معیار و استاندارد مناسب می‌کنیم و با توجه به این که ما در ایران مانند دیگر کشورهای پیشرفته مؤسسات مستقلی که ضابطه تهیه می‌کنند نداریم، به ناچار خودمان باید ضوابط لازم را از منابع داخلی و همچنین در جایی که در ایران دارای مرکز یا دفتری برای تهیه این نوع ضوابط دارد، مثلاً در کشور ما وزارت نیرو، شرکت ملی نفت، شرکت مخابرات و دیگر مؤسسات مشابه دارای دفاتری از این قبیل با نام دفتر استانداردها و مانند آن هستند. در سایر کشورهای پیشرفته مؤسسات خاصی وجود دارد که ضابطه و معیار تهیه می‌کنند، مثلاً در آمریکا موسسه NFPA که یک نهاد غیرانتفاعی است که از حدود ۱۲۰ سال قبل در مورد حریق ضابطه و معیار تهیه می‌کند، آئین‌نامه ملی برق آن کشور (NFPA70) را تهیه نموده است که ملاک و معیار طراحی و اجرای سیستم‌های الکتریکی در آمریکا است و هر سه سال یکبار مورد بازنگری قرار می‌گیرد. این نوع مؤسسات متأسفانه هنوز در کشور ما ایجاد نشده است.

پروژه‌های دفتر امور فنی (نظام امور فنی اجرایی) به دو دسته تقسیم می‌شود. یک دسته ضوابطی است که دستگاه‌های اجرایی خودشان تهیه می‌کنند و ما با آن‌ها همکاری می‌کنیم یعنی طرح و بودجه می‌دهیم و آن دستگاه‌ها اقدام به رفع نیاز خودشان می‌کنند. یک دسته دیگر ضوابط و معیارهایی است که در کشور متولی خاصی ندارد که آن‌ها را همان‌طوری که عرض کردم ما با همکاری دانشگاه‌ها و مهندسان مشاور تهیه می‌کنیم؛ اما در مورد چگونگی مورد قبول قرار گرفتن باید به روش تهیه و تدوین این ضوابط توجه شود، مراحل تهیه نشریه بدین صورت است که ابتدا یک پیش‌نویس توسط متخصصین تهیه می‌شود و آنگاه این پیش‌نویس تکثیر محدود و بر روی اینترنت نصب شده و به موجب قانون به نظرخواهی گذاشته می‌شود. بدین ترتیب که برای تمامی افراد ذی‌ربط از قبیل مشاوران، پیمانکاران، دانشگاه‌ها و افراد علاقه‌مند فرستاده می‌شود و پس از گردآوری نظرات اصلاحی و ارشادی و انتقادی در جلساتی با حضور اظهارنظر کنندگان مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از تصویب نهایی با دستورالعمل ریاست سازمان و با مهلت سه‌ماهه ابلاغ می‌شود. بنابر آنچه به ما گزارش شده است، این نشریات به گونه‌ای است که علاوه بر دستگاه‌هایی که از اعتبارات عمرانی استفاده می‌کنند و به موجب قانون باید آن‌ها رعایت کنند سایر نهادها و بخش خصوصی نیز از آن استفاده می‌کنند، مثلاً شهرداری تهران نشریه ۱۱۰-۱ را به دارندگان جواز ساختمان ابلاغ نموده و رعایت مفاد آن را الزامی نموده است و حتی گاهی اتفاق افتاده است نشریه‌ای که دستورالعمل بر روی آن نبوده توسط دستگاه‌های اجرایی به مشاوران برای اجرا ابلاغ شده است.

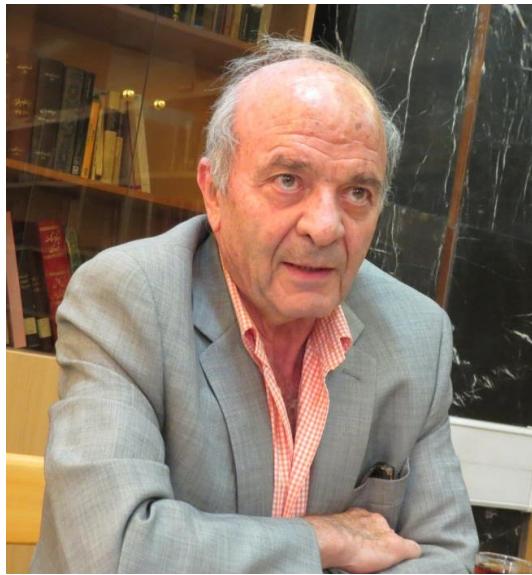
۰ دفتر فنی و اجرایی از چه زمانی در سازمان بنا نهاده شد و فرایند تغییر آن چگونه بوده است؟

در خاطرات ابوالحسن ابتهاج آمده است که وی در شهریور سال ۱۳۳۳ دو دفتر در سازمان با عنوانین دفتر فنی و دفتر اقتصادی ایجاد نمود و مرحوم مهندس صفوی اصفیا را به ریاست دفتر امور فنی منصب نمودند. مرحوم مهندس علیرضا رادی که دارای سوابق و تجربه مهندسی مشاور نیز بود و حرفه مهندسی و دایره کار را خوب می‌شناخت در اواخر دهه چهل این دفتر را توسعه داده و تبدیل به معاونت نمود. دفاتر معاونت فنی شامل دفتر مشاوران، دفتر پیمانکاران، دفتر فنی و دفتر تحقیقات و استانداردهای فنی بود که بعداً دفتر نظارت نیز به آن اضافه شد. دفاتر زیر مجموعه معاونت فنی بارها در هم ادغام یا از یکدیگر جدا شده است لیکن در حال حاضر با نام دفتر امور فنی و اجرایی است.

۰ اگر مطالب ویژه‌ای دارید در جمع‌بندی مصاحبه بفرمایید:

همان‌طوری که قبلاً نیز عرض کردم به طور کلی معاونت فنی یکی از سه بدنه کاری سازمان برنامه و بودجه است. برای تأمین اهداف برنامه‌ریزی‌ها و به هدر نرفتن بودجه‌های عمرانی این معاونت باید تقویت شود تا این بدنه با سایر بدنه‌های سازمان همگن شود و طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی به درستی طراحی، نظارت و اجرا شود. در حال حاضر پیش‌نویس آئین‌نامه‌ای تهیه شده که در آن مقرر است نظام فنی و اجرایی یکپارچه با مشارکت اجزا و عوامل نظام به منظور انسجام و هماهنگی در فرآیندها ایجاد شود. این آئین‌نامه در دست بررسی است و اگر خدا بخواهد پس از طی مراحل بررسی و تصویب به مرحله اجرا درآید و به این ترتیب تقویت معاونت فنی حاصل شود.

مطلوب دیگر به روز نمودن نشریات فنی است زیرا با توجه به ویرایش جدید استانداردها و فن‌آوری‌های نوین نشریات فنی سازمان نیز باید حداقل هر سه ماه یکبار به روز شود تا با مشخصات فنی دفترچه‌های فهارس بها و تکنولوژی روز نیز انطباق داشته باشد.



خاطرات
مهندس عباس قائم الصباغی

تولد	۱۳۱۷ - تهران
تحصیلات	- کارشناسی ارشد مهندسی آبیاری و آبادانی دانشگاه تهران
تاریخ ورود به سازمان و بازنیستگی	۱۳۷۰ - ۱۳۴۸
سمت‌های دوران خدمت	- مدیرکل دفتر منابع آب - معاون وزارت برنامه‌بودجه - قائم مقام سازمان - مشاور رئیس سازمان

۰ لطفاً در مورد خود و سمت‌های سازمانی تان توضیح بفرمایید:

من در سال ۱۳۴۰ از رشته آبیاری و آبادانی دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شدم و بلافضلله به عنوان کارشناس طراح شبکه‌های آبیاری و زهکشی در بنگاه مستقل آبیاری مشغول به خدمت گردیدم.

از سال ۱۳۴۳ تا سال ۱۳۴۷ در سمت کارشناس برنامه‌ریزی توسعه منابع آب وزارت آب و برق که بعداً به وزارت نیرو تبدیل شد انجام وظیفه نموده‌ام، در سال ۱۳۴۷ به مدیریت منابع آب سازمان برنامه منتقل شدم و در همین سال برای گذراندن یک دوره کارآموزی هیدرولیک کشاورزی به کشور فرانسه عزیمت کردم، در سال ۱۳۴۹ دوره‌های مدیریت و سرپرستی و روانشناسی برای مدیران و برنامه‌ریزی خطی را در سازمان مدیریت صنعتی گذراندم، تا ۱۳۵۷ سمت‌های کارشناس، معاون مدیریت و مدیر منابع آب سازمان برنامه را عهده‌دار بوده‌ام.

در سال‌های ۱۳۵۸ و ۱۳۵۹ عهده‌دار سمت‌های معاون و قائم‌مقام سازمان برنامه‌بودجه بوده‌ام، در اواخر سال ۱۳۵۹ از وزیر وقت تقاضای برکناری (از سمت قائم‌مقام سازمان) را نمودم و ایشان با شرط تهیه و تنظیم و تسليم به موقع بودجه سال ۱۳۶۰ با پیشنهاد موافقت نمودند، از سال ۱۳۶۰ (که باید از آن به عنوان سال تاریک و تلخ سازمان یادکرد) تا سال ۱۳۷۰ که از خدمات دولتی بازنشسته شدم سمت مشاور سازمان برنامه‌بودجه را داشته‌ام.

در فالصله سال‌های ۱۳۶۵ تا ۱۳۷۵ مدیریت اجرایی طرح جامع آب کشور را عهده‌دار بوده‌ام، از سال ۱۳۷۰ به توصیه مرحوم مهندس سحابی که تولید صنعتی را جهاد تلقی می‌کرد به بخش خصوصی وارد و تاکنون موفق به احداث دو واحد بزرگ صنعتی و شیمیایی (تولید دی‌کلیسیم فسفات در سمنان و تولید اسید فسفریک در ماهشهر) گردیده‌ام.

۰ از چگونگی ورودتان به سازمان و خاطراتی که از مدیریت رؤسای وقت سازمان دارید بفرمایید:

چگونگی حضورم در سازمان از این قرار بود که وزارت نیرو در پاسخ به جواب سازمان برنامه مبنی بر معرفی یک نفر کارشناس آب برای شرکت در کمیسیون مطالعات عمران منطقه کمانشاه، بنده را معرفی کردند، پس از سفر به استان کمانشاه در نتیجه رضایتی که از گزارش آب کمیسیون داشتم در کمیسیون و سفرهای مربوط به عمران مناطق دیگر نیز مشارکت این‌جانب پیشنهاد شد و سرانجام درخواست انتقال به سازمان برنامه به عمل آمد.

ورود به مدیریت منابع آب سازمان در سال ۱۳۴۷ با دوران مدیریت مرحوم مهندس رزاقی (از مدیران عالی و بسیار با تجربه سازمان) مصادف بود.

آن زمان سازمان چهار معاونت با عنوانی: معاونت برنامه‌ریزی - معاونت بودجه - معاونت امور استان‌ها و معاونت اداری و مالی داشت که ذیل آن‌ها مدیریت‌ها قرار می‌گرفتند - مدیریت منابع آب هم یکی از مدیریت‌های معاونت برنامه‌ریزی سازمان بود.

- خاطره از مرحوم مهندس مهدی سمیعی

از مهمترین خاطرات دوران کارشناسی من، در برنامه چهارم عمرانی و زمان مدیرعاملی مرحوم مهدی سمیعی بود که به موضوع تأسیس شرکت‌های سهامی زراعی و کشت و صنعت که به عنوان حلal مشکلات تولید کشاورزی بود، مربوط می‌شد. قرار شد با اعزام گروه‌های مشترکی از کارشناسان آب و کشاورزی سازمان به مناطق مختلف کشور از این شرکت‌ها ارزیابی به عمل آید، سه سفر به قزوین - جیرفت و اصفهان انجام شد. در این سفرها ارزیابی مزايا و معایب سیستم‌های مختلف پیشنهادی مورد

نظر بود، با توجه به پراکندگی و کوچکی مالکیت‌ها بیشتر تمرکز روی کشت (کشت یکپارچه) هدف بود تا مقیاس سطوح کشت به حدی برسد که احداث تجهیزات و تأسیسات بخصوص آبیاری به سهولت انجام شود.

به فکر حل این مشکل بودیم تا کشت‌های متتمرکز در مقیاس بزرگ با زیربنای کافی بتوانند به تولیدات مفروض به صرفه تر بررسند. در اصفهان به این نتیجه رسیدیم که سنتی بنام صحراء(مثلاً صحرای خیار یا صحرای...) وجود داشته که در آن همه مالکین کشت یکپارچه خیار یا... می‌کردند این مطلب با تفصیل بیشتری به آقای سمیعی مدیرعامل وقت سازمان برنامه گزارش شد که مورد تحسین ایشان قرار گرفت و در حاشیه گزارش نوشتن آنچه بعد از یک سال گفتگو بیش از همه‌چیز به دل من نشست تمرکز کشت با احیاء سنت قدیمی صحراء بود. این یکی از خاطرات فراموش نشدنی بمنه است.

- خاطره از مرحوم دکتر عبدالمجید مجیدی

در سال ۱۳۵۵ پیشنهاد شد که به معاونت مدیریت منابع آب منصوب شوم این پیشنهاد مورد تأیید سازمان اطلاعات و امنیت کشور قرار نگرفت و با مهر قرمز مواجه گردید. روشن است که معنای این امر توقف پیشرفت از تمام جنبه‌ها در بخش دولتی بود. در فکر راه حلی برای ادامه زندگی بودم، مطلع شدم که مرحوم دکتر مجیدی برای اینجانب و آقای دکتر احمد اشرف که سازمان اطلاعات و امنیت کشور با ارتقاء سمت ما موافقت نکرده بود، شخصاً ضمانت کرده است.

چندی بعد و در انتهای جلسه‌ای که برای تصمیم‌گیری احداث سد باهوکلات در دفتر مرحوم دکتر مجیدی حضور داشتم از ایشان بابت اقدام ایشان تشکر کردم، اظهار داشتن «کاری نکرده‌ام که لزومی به تشکر داشته باشد» این بزرگواری برایم اهمیتی فراموش نشدنی دارد و به همین طریق بعداً به سمت مدیر منابع آب منصوب شدم.

- خاطره از مهندس معین فر

آقای مهندس معین فر به علت کار فوق العاده زیاد در سال ۱۳۵۸ دچار عارضه قلی شدن، هنگامی که برای عیادت به بیمارستان رفتم از ایشان خواهش کردم که حجم کار را کمتر کنند، اظهار داشتن جان من در مقابل این انقلاب چه ارزشی دارد.

- خاطره از مرحوم مهندس سحابی

کار هیأت سه‌نفره منتخب دولت موقت، مرکب از مرحوم مهندس عزت‌الله سحابی - مرحوم داریوش فروهر و آقای مهندس صباغیان که برای رفع مشکلات کردستان به آن عزیمت کرده بودند، به درازا کشید. برای تبادل نظر در خصوص مسائل روز سازمان برنامه و بودجه شب‌ها بعد از ساعت ۹ با مرحوم مهندس سحابی تلفنی مذاکره می‌کردم.

دوران تصدی وزارت مرحوم مهندس سحابی (پس از یک دوره بلا تکلیفی‌های سال ۱۳۵۸ که می‌رفت تا سازمان به جایگاه خودش برسد) بسیار کوتاه بود. گرچه آن مرحوم در تمام دوره ریاست کمیسیون برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی نیز از هیچ‌گونه همکاری و راهنمایی دریغ نمی‌کرد و تا آخرین روزی که در مجلس بود از سازمان غافل نشد و دائماً به دنبال دفاع از فلسفه وجودی سازمان برنامه بود. دوره ریاست مهندس سمیعی را تداعی می‌کرد مهندس سحابی که در یک‌زمان کوتاه به اهداف و وظایف سازمان اشراف کامل پیدا کرده بود و در فضای اوایل انقلاب برای کارشناسان سازمان برنامه موجب دلگرمی شده بود. در سال ۱۳۵۹ با حضور آقای مهندس خیر پس از نزدیک به ۹ ماه همکاری تشخیص دادم که متاسفانه ادامه تصدی پست قائم مقامی سازمان برایم امکان‌پذیر نیست و مؤکداً درخواست استعفا نمودم.

از سال ۱۳۴۷ تا سال ۱۳۶۰ هیچ دوره‌ای را به بدی این دوره ندیدم و سال ۱۳۶۰ با بسته شدن سازمان و ماجراهای مربوط به

آن همواره به عنوان تلخترین دوره‌های خدمت اینجانب در سازمان در خاطرم باقی‌مانده است. از آفای مهندس خیر هیچ کس شناختی نداشت و هیچ نوع سابقه اقتصادی و برنامه‌ریزی هم نداشت واقعاً نمی‌دانم با چه وجدانی این سمت را پذیرفته بود؟

• لطفاً از عملکردتان در سازمان بیشتر توضیح بفرمایید:

در دوره‌ی کارآموزی هیدرولیک کشاورزی در کشور فرانسه (سال‌های ۴۷ و ۴۸) مهمترین سوالی که در ذهن داشتم و در جستجوی پاسخ آن بودم این بود که چرا طرح‌ها و پروژه‌های توسعه منابع آب در کشور ما غالباً مقرون به صرفه اقتصادی نیستند ولی طرح‌های توسعه منابع آب در کشور فرانسه عموماً سود آورند. با ملاحظه و بررسی طرح‌های اجرا شده یا در حال اجرای طرح‌های توسعه منابع آب کشور فرانسه به وضوح مشخص بود که در آن کشور هر طرح توسعه از نقطه شروع تأمین آب تا آخرین مرحله که مصرف آب در مزرعه است یکجا و به طور هم زمان به مورد اجرا گذاشته می‌شود. لیکن در کشور ما آب تأمین شده حاصل از احداث سدهای مخزنی غالباً در شبکه‌های سنتی توزیع می‌شود و هنگامی که به مزرعه می‌رسد آبیاری با روش‌های سنتی صورت می‌گیرد.

با این ترتیب مسلم است که سرمایه‌گذاری‌های عظیم انجام شده در احداث سدها مستهلك می‌شوند. ملاحظه می‌کنید که هنوز هم آبیاری مزارع زیردست سدهای مخزنی شمال کشور با روش سنتی است. علی‌هذا علاوه بر ضرورت احداث شبکه‌های فرعی آبیاری و زهکشی، لزوم اجرای عملیات تجهیز و نوسازی مزارع در اراضی زیردست طرح‌های توسعه منابع امر مسلمی است که پس از مراجعت به کشور برای اولین بار انجام دادن این عملیات را (هم‌زمان با اجرای طرح‌های تأمین آب) برای اجرا در برنامه‌های پنجم و ششم توسعه پیشنهاد کردم که متأسفانه به نتیجه نرسید.

همان‌طور که در خاطراتم از مرحوم مهدی سمعی عرض کردم نتیجه مشارکت در مأموریت‌های گروه بررسی مشکلات طرح‌های آب و کشاورزی به مناطق مختلف کشور پیشنهاد تمرکز کشت و کشت یکپارچه (با احیای سنت صحراء‌های کشت) بدون تغییر مالکیت‌ها بود.

نتیجه‌ای که می‌توانم از عملکرد سی‌ساله‌ام بیان کنم این است که در سی سال خدمت در دستگاه دولتی دست آوردم صفر است و به تعییر حافظاً:

حافظ از دولت عشق تو سلیمانی شد

یعنی از وصل تواش نیست بجز باد بدست

نسل ما این تصویر را داشت که ایران در دوران خدمت ما به حداقل رشد و توسعه ممکن خواهد رسید ولی پس از رها کردن خدمات دولتی و ارزیابی دوره سی‌ساله به این نتیجه رسیدم که نه منشاً خدمت پیش برند توسعه کشور بودیم و نه برای خود دست آورده داشتیم.

• فرمودید نسل شما انتظار داشت که در زمان خدمت شما برنامه‌های توسعه کشور به ثمر برسد و کشور به مرحله توسعه یافته‌گی برسد، که نشد. این انتظار شما به چه دلایل و شاخص‌هایی به وجود آمده بود؟

بیشتر حالت شهود داشت. حال و هوا به گونه‌ای بود که احساس می‌کردیم این وظیفه نسل ماست. آنچه مسلم بود سرعت نسبی رشد را حس و لمس می‌کردیم. شما یک فرانسوی ۷۶ ساله را با من مقایسه بفرمایید او چه تحولاتی را دیده است. جمعیت کشور در دوران عمر من از ۱۶ میلیون به حدود ۷۶ میلیون نفر رسیده است.

من شاهدم که در دوره‌ی دستان در منزل برق نداشتم- رادیو نداشتم- یخچال نداشتم یک تحول ۶۰۰ ساله را در عمر کوتاه‌می‌دیده‌ام، یک فرانسوی یا بلژیکی چنین تغییراتی را ندیده است.

۰ در خصوص برنامه‌های توسعه پیش و پس از انقلاب نظر تان را بفرمایید:

عملکرد برنامه چهارم و سال‌های اول برنامه پنجم عمرانی پیش از انقلاب از نظر رشد، اوج موفقیت برنامه‌های توسعه و حاصل تجربیات کسب شده از سه برنامه قبلی بوده است. همچنین ساختار سازمانی دستگاه برنامه‌ریزی کشور مشتمل بر هیأت‌عالی و هیأت‌عامل برنامه در این دوره مؤثرتر و کارآتر از بقیه دوره‌های برنامه‌ریزی قابل ارزیابی است. تنها نقطه ضعف برنامه چهارم پیش از انقلاب شاید توجه کمتر به بخش کشاورزی نسبت به بخش صنعت باشد.

از هنگام تجدیدنظر در برنامه پنجم عمرانی کشور در سال ۱۳۵۳ (پس از افزایش قیمت نفت) افول برنامه توسعه با کارکردهایی نظیر آنچه به عرض می‌رسانم آغاز شد:

- اجرای برنامه‌ها و طرح‌های فراتر از ظرفیت‌های زیربنایی و توان اجرائی کشور.
- ایجاد تعهدات سنگین ناشی از صدور امریکا و جایگزین شدن آن‌ها با طرح‌های کارشناسانه.
- تأخیر در اجرای اکثریت قریب به اتفاق طرح‌ها و عاطل ماندن ظرفیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده.
- فقدان مشارکت ذی‌نفعان بخش خصوصی در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه‌ها.
- فقدان نظارت‌های برنامه‌ای.

در آن دوره برای تخلیه بندرها مقادیر قابل توجهی به کشتی‌ها خسارت (سور شارژ) تعلق می‌گرفت وقتی بندرها تخلیه می‌شدند جاده‌ها کشش کافی نداشتند و کامیون به اندازه کافی وجود نداشت. نتیجه این شد که قسمت اعظم برنامه‌ها و طرح‌ها با تأخیر شدید مواجه گردیدند.

برای حل مشکل و بررسی علل عقب‌ماندگی‌ها کمیسیون شاهنشاهی تشکیل شد و نتیجه نادرستی که از کار این کمیسیون به دست آمد به جای توجه به مقصص اصلی (کار فراتر از ظرفیت) مقصص شناختن کلیه عوامل: برنامه‌ریزی - طراحی، دستگاه‌های اجرائی و پیمانکاران بود!

به طور خلاصه وقتی فاصله اجرای پنج برنامه عمرانی پیش از انقلاب را ارزیابی کنیم ملاحظه می‌شود که نسبت به زمان و هزینه‌های مصرف شده در مقایسه با کشورهایی مثل کره جنوبی، مالزی و ترکیه که از ما عقب‌تر بوده‌اند، نتیجه مطلوب حاصل نشده است. تا رسیدیم به برنامه ششم، حداقل می‌توانیم بگوییم که در بخش آب تمام تجربیات مثبت و منفی پنج برنامه قبلی تحلیل و در تدوین این برنامه یکار گرفته شد.

عمده‌ترین نکات منفی این برنامه را باید در امریکا و اجرای طرح‌های فراتر از ظرفیت جستجو کرد مابقی برنامه‌های بسیار با ارزشی بود که به علت پیشامد جریانات مرتبط با انقلاب در سال‌های ۵۶ و ۵۷ به تصویب نرسید.

پس از پیروزی انقلاب در بهمن ۱۳۵۷، هیچ یک از نهادهای حاکمیت و هیچ‌کدام از مسئولین کشور آمادگی ارائه الگو و مدیریت توسعه کشور را نداشتند و جهت‌گیری توسعه پس از انقلاب مشخص نبود. در مجموع، فضای فکری غالب و جهت‌گیری کلی جامعه مبین سابقه چپ‌روی و دولتی کردن و تمرکز بیش از پیش بود عملکرد این تفکر به سرعت به صورت ملی شدن بانک‌ها و صنایع نشان داده شد.

از سوی دیگر برنامه ششم عمرانی پیش از انقلاب که صرف‌نظر از جنبه‌های آمرانه و فراتر از ظرفیت و متمن‌کش، حاصل سی سال تجربیات مثبت و منفی پنج برنامه قبلی و عصاره توان کارشناسی مملکت بوده که به علت شرایط انقلابی کشور به تصویب و اجرا نرسیده و روی زمین‌مانده بود. در شرایط خلاً الگو و استراتژی توسعه کشور، هیچ‌کس را جرئت و یارای آن نبود که پیشنهاد اصلاح و به اجرا گذاردن برنامه ششم موصوف را ارائه دهد. جو حاکم بر کشور جز به دور ریختن آنچه از رژیم گذشته باقی‌مانده بود رضایت نمی‌داد.

امروز پس از ارزیابی عملکرد سال‌های بدون برنامه (۵۷-۶۸) و تجربیات پنج برنامه پس از انقلاب، می‌توان نتیجه گرفت که شاید بهترین راه حل به لحاظ تداوم رشد و توسعه کشور همانا اصلاح و اجرای فوری برنامه ششم قبلی با رعایت: ظرفیت‌های مالی و غیرمالی - مشارکت فراغیر منطقه‌ای و ملی ذی‌نفعان و بقیه رهنمودهایی که در قالب مقدمات بودجه سال‌های ۵۸ و ۵۹ و ۶۰ آمده است بود که متأسفانه این فرصت نیز از دست رفت. این حاصل تجربیات بندۀ در این ۳۵ و ۳۶ سال اخیر است.

پس از انقلاب صدای کوتاه و نیمه خاموش کارشناسان سازمان برنامه و بودجه که به طور خودکار و بر اساس احساس مسئولیت ملی در قالب گزارش‌های متعددی در زمینه‌های مختلف به گوش می‌رسید بلااثر مانده و سرانجام نیافت. توصیه می‌کنم که از طریق آرشیو دفاتر باقیمانده از معاونت سابق برنامه‌ریزی این گزارش‌ها که عنوان‌آن‌ها را عرض می‌کنم جمع‌آوری و مورد توجه و استفاده قرار گیرند:

- پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی، راههای برون‌رفت از تنگناهای اقتصادی در بخش‌های مختلف سیستم بانکی - گزارش نیاز مبرم‌ترین مسائل کشور (اردیبهشت ۵۸) گزارش تحلیل وضع گذشته و موجود کشور (شهریور ۱۳۵۸) آئین‌نامه شوراهای برنامه‌ریزی و تعریفی از حوزه دخالت و مشارکت مردم و بخش‌های غیردولتی (آبان ۱۳۵۸) مقدمه بودجه سال‌های ۵۹، ۵۸ و ۶۰ برنامه پنج‌ساله ۶۶-۶۲ که توسط آقایان مشایخی و طبیبیان در دوره ریاست آقای دکتر بانکی تهیه شد و به تصویب نرسید. هدف‌های کلی توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی بیست‌ساله ۸۱-۶۱ بالندگی اقتصادی، استقلال اقتصادی و عدالت اجتماعی.

- اصلاحیه برنامه اول تحت عنوان اهداف و استراتژی‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران.

۰ عده‌ای برنامه ششم را بهترین برنامه می‌دانستند، برنامه‌ای به نام صفر هم بعد از انقلاب تهیه شد که برنامه خوبی بود. چه ارتباطی بین این دو برنامه است و چرا به اجرا نرسیدند؟

فکر نمی‌کنم که هر دو برنامه خوب بوده‌اند و یک نوع اشتراک کارشناسی در کار تهیه آن‌ها بوده است. برنامه ششم قبلی وقتی تصویب نشد اجرای آن‌هم مفهومی نداشت برنامه صفر (به قول شما) هم به مجلس شورای اسلامی تقدیم ولی مورد تصویب قرار نگرفت. این برنامه (۶۶-۶۲) در دوره‌ی وزارت آقای دکتر بانکی و توسط آقایان دکتر مشایخی و دکتر طبیبیان تهیه شد. یک سال بعد از برنامه صفر کمیته‌ای مرکب از کارشناسان و مشاوران سازمان با حضور مرحوم دکتر عظیمی، دکتر مردوخی، گرددچه و این‌جانب برای تجدیدنظر در این برنامه تشکیل شد در برنامه تجدیدنظر شده توضیح داده شد که شرایط فعلی کشور برای برنامه‌ریزی مناسب نیست و قبل از تهیه برنامه به یک دوره بالندگی و آمادگی برای توسعه نیازمندیم تا ظرفیت‌های معطل مانده را به نتیجه برسانیم. این کمیته با سلیقه خود استراتژی‌های استیباط شده از قانون اساسی را نیز استخراج و تنظیم نمود. متن کامل برنامه تجدیدنظر شده به کمیته برنامه و بودجه مجلس به ریاست آقای دری نجف‌آبادی تسلیم گردید و مفاد آن طی جلسات مکرر با حضور اعضاء کمیته مورد بحث و بررسی قرار گرفت لیکن متأسفانه مجموعه شرایط به گونه‌ای بود که نتوانستند نه رد کنند و نه تصویب. به همین پنج سال اخیر نگاه کنیم:

- اجرای طرح‌های فراتر از ظرفیت‌های واقعی کشور و عدم توجه به ظرفیت‌های زیربنایی، نیروی انسانی و منابع غیرمالی.
- فقدان مشارکت ذی‌نفعان واقعی توسعه در بخش خصوصی.
- تحمیل ساختار بودجه بر برنامه به لحاظ ایجاد تعهدات سنگین.

- جانشین شدن برنامه‌ریزی با سفرهای استانی هیأت دولت و ایجاد تعهدات فراتر از امکانات (در یک سفر چندروزه به یک استان، برنامه‌ای چندین میلیاردی تهیه می‌شد).
 - اجرای طرح‌های فاقد توجیه فنی اقتصادی.
 - ناهمانگی‌ها و تداخل‌های بین بخشی و مسئولیت‌ها و وجود دستگاه‌های موازی.
- به این ترتیب ظرفیت‌های احداث شده و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده قبلی کماکان عاطل مانده‌اند و از آن‌ها استفاده بهینه به عمل نمی‌آید.

مثلاً در توسعه منابع آب با سرمایه‌گذاری‌های عظیم سدهای مخزنی ساخته شده‌اند ولی به علت نیمه تمام ماندن احداث شبکه‌های توزیع سرمایه‌ها در حال استهلاک می‌باشند. احساس ثروتمند بودن کشور که همواره در تصور و پیش‌فرض اکثر دولتمردان ما پس از انقلاب بوده است صدمات جبران‌ناپذیری در رشد توسعه کشور داشته است. درآمد سرانه ایران را با سایر کشورها (مثلاً ترکیه) مقایسه کنید ملاحظه می‌فرمایید که کشور فقیری هستیم اگر این احساس وجود نداشت خیلی به نفع توسعه کشور بود. چه لزومی داشت در یک کشور فقیر پلیس راهنمایی در بنز اگسلنت Excelent بنشینند؟

- در خصوص توسعه منابع آب
مايلم در اين زمينه که به تحصيل و تجربه‌ام مرتبط است و در عين حال مهمترین عامل محدود‌کننده توسعه اقتصادي کشور نيز هست و با سير قهقرائي مى‌رود که به صورت بزرگ‌ترین بحران تهديد‌کننده امنيت کشور درآيد توضيح بيشتری بدهم: قبل از انقلاب دستگاه‌های برنامه‌ریزی و اجرائي توسعه بخش‌های آب و کشاورزی از هم جدا بودند وزارت آب و برق به عنوان مسئول بخش آب کشور عمده‌اً به دنبال توسعه منابع و تأمین آب از طريق احداث سدهای مخزنی بود، سدهای کرج، دز، سفيدرود، لتيان و ... با هزينه‌های سنگين و مشاركت مهندسان مشاور و پيمانکاران خارجي يكى پس از ديگري احداث شدند.
در اين دوره و به ضرورت هماهنگي آب و کشاورزی و همزمانی احداث تأسيسات توسعه منابع آب با شبکه‌های توزيع و مصرف که آب‌های تأمین شده را به وجه اقتصادي به مصرف برساند توجهی مبذول نگردید.

به اين ترتيب فاصله زمانی بين برنامه‌های تأمین آب (از طريق احداث سدهای مخزنی) و مصرف بهينه آب (از طريق احداث شبکه‌های توزيع و تجهيز و نوسازی مزارع) به منظور افزایش بهره‌وری از آب و خاک از دهها سال تجاوز کرد. اين مشكل بزرگ در قالب تدوين برنامه ششم توسعه پيش از انقلاب تا حدود قابل توجه قرار گرفت و در جهت رفع آن اقدام شد که متأسفانه اين برنامه به مرحله اجرا نرسيد.

پس از انقلاب نيز على رغم هشدارها و ارائه گزارش‌های متعدد و فراگير همان رویه‌های گذشته در احداث سدها و تأمین آب بدون رعایت هم زمانی با توزيع و مصرف آن تکرار شد. در سال ۱۳۶۰ و در شرایطی که تحریم‌ها آغاز شده و واردات ماشین‌آلات و استفاده از پيمانکاران خارجي به شدت محدود شده بود. کميسيون هماهنگي آب و کشاورزی مرکب از نمایندگان وزارت نیرو، وزارت کشاورزی و سازمان برنامه و بودجه تشکيل و تمامی طرح‌های بزرگ توسعه منابع آب کشور را از مغان تا سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرارداد.

گزارش نتایج اين بررسی‌ها در كتابی تحت عنوان هماهنگی آب و کشاورزی توسط مرکز استناد و انتشارات سازمان برنامه و بودجه به چاپ رسیده است. در اين گزارش تذکرات روشن و راه حل‌های مشخص در خصوص نحوه اتمام يك‌يک طرح‌ها مشخص و توصيه شده است که تا اتمام اين طرح‌ها حتی المقدور از احداث طرح‌های جديд خودداری شود. اين گزارش نيز مورد توجه مسئولان وزارت نیرو قرار نگرفت و بلااثر ماند.

تا جایی که با اجرای طرح‌های انتزاعی، نیمه تمام و فراتر از ظرفیت‌های مالی و غیرمالی و عاطل ماندن سرمایه‌گذاری‌ها و ظرفیت‌های ایجاد شده افتتاح هر ۴۰ روز یک سد موجب افتخارات دستگاه اجرایی قرار گرفت.

گزارش ربع قرن عملکرد نظام جمهوری اسلامی ایران ۸۱-۵۶ لاقل تا آنجا که به بخش آب مربوط می‌شود با حقیقت مطابقت ندارد.

هیچ‌گونه دید جامعی به لحاظ اثر سدها بر محیط‌زیست و منابع آب زیرزمینی وجود نداشت و نتیجه شرایطی است که امروز ملاحظه می‌کنید که اگر هر چه سریع‌تر به فکر جبران خطاها گذشته نباشیم و از پائین رفتن سطح آب‌های زیرزمینی و بهره‌برداری از چاههای غیرمجاز و خشک شدن تالاب‌ها جلوگیری نکنیم با بحرانی شدید و غیر قابل کنترل موافقه خواهیم بود. طرح جامع آب کشور (۱۳۶۵-۱۳۷۰) به عنوان یکی از افتخارات تاریخ توسعه منابع آب ایران در دوره وزارت دکتر بانکی آغاز شد. این طرح که برای اولین بار با نوآوری‌های ارزشمندی به لحاظ جامع نگریستن منابع و مصارف مختلف آب برای یک دوره بیست‌ساله در سطح تمامی حوضه‌های آبریز کشور تهییه گردید نیز کنار گذاشته شد.

طرح جامع آب کشور به نتایج عملی بسیار مفیدی برای هدایت طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منابع آب کشور دست یافت در قالب این طرح، نقشه اقلیمی ایران برای اولین بار تهییه شد حقابه‌های محیط‌زیست در حوزه‌های آبریز تأمین گردید و منابع و مصارف آب تمامی دشت‌های کشور به تفکیک در یک افق بیست ساله تعیین شد.

در اینجا وظیفه خود می‌دانم که به لحاظ قدرشناسی از مؤثرترین عنصر و قلب طرح جامع آب کشور از مرحوم مهندس قهرمان قدرت‌نما نام ببرم و آرزو کنم که در تدوین برنامه ششم پیش رو همه تجربیات گذشته مورد توجه قرار گیرد.

در سال ۱۳۶۰ پیشنهاد تأسیس وزارت آب‌وچاک نیز به منظور هماهنگی آب و کشاورزی و بهره‌برداری مؤثر از منابع آب‌وچاک و ترمیم گسیختگی بین طرح‌های آب و چاک ارائه شد که این پیشنهاد هم مورد توجه قرار نگرفت و به جای نرسید.

• پیشنهادی که در مورد وزارت آب و چاک دادید، هنوز هم بر همان عقیده هستید یا نظرتان تغییر کرده است؟ حالا نمی‌توانم بگویم که بهترین پیشنهاد است. این فکر مربوط به سی سال پیش است که مبنای آن همواره قابل دفاع است به هر ترتیب باید هدف هماهنگی طرح‌های آب و چاک محقق شود. لازم است کارشناسان با بررسی‌های همه جانبه راه حل اصلاح را جستجو کنند. اگر راهی جز تشکیل وزارت آب و چاک نباشد باید این کار انجام شود.

موضوع کمی پیچیده است همه سدهای مخزنی با اهداف تأمین آب کشاورزی احداث نمی‌شوند غالباً اهداف تأمین آب شهری و صنعتی و تولید برق آبی هم وجود دارند. فراموش نکنیم که تأمین آب به خودی خود هدف توسعه نیست، آب وسیله است و باید درست مصرف شود. آب باید به عنوان کالای اقتصادی تلقی شود و طرح‌های توسعه منابع لزوماً باید بازدهی اقتصادی داشته باشند وقتی آب تقریباً رایگان در اختیار کشاورز است انتظار مصرف درست و بازدهی اقتصادی نباید داشت. نتیجه این روند این است که تا چند سال دیگر محدودیت منابع آب بخش بزرگی از کشاورزی کشور را تعطیل خواهد کرد.

• شاه در سال ۱۳۶۰ سد کرج را افتتاح کرد، لطفاً بفرمایید در مورد نحوه ساخت آن دستورها چگونه صادر می‌شد؟ سد کرج وقتی ساخته می‌شد، دانشجو بودم و وقتی به اتمام رسید فارغ‌التحصیل شده بودم این سد به وسیله شرکت آمریکایی هارزا طراحی و توسط شرکت آمریکائی "موریسون نودسون انترناسیونال" به اجرا رسید. نکته‌ای که باید یادآوری کرد این است

که تأمین قسمت قابل توجهی از آب تهران از کرج سابقه خیلی قدیمی‌تر دارد آب رودخانه کرج به وسیله نهر به بلوار کشاورز (درگذشته آب کرج نامیده می‌شد) می‌رسیده است. اولین و بهترین راه حل تأمین آب شرب تهران هم از طریق سد کرج بوده و اهداف این سد علاوه بر تأمین آب شهرهای کرج و تهران، تأمین آب مورد نیاز کشاورزی شهریار و فشاویه از طریق تنظیم سیلاب‌های رودخانه بوده است.

به‌طور کلی احداث سد کرج اقدامی بسیار مفید و از لحاظ اقتصادی نیز کاملاً قابل دفاع است. به خاطر دارم که برای تأمین آب مشروب بندرعباس از طریق آب شیرین کن از دفتر مخصوص امریکای صادر شده بود در همان زمان مطالعات کافی و مستدلی انجام شده بود که با احداث سد مخزنی میناب علاوه بر تأمین آب زراعی میناب آب شرب بندرعباس نیز تأمین خواهد شد. بر همین اساس پاسخ دفتر مخصوص ارسال و مورد موافقت هم قرار گرفت. علی‌هذا همیشه این‌طور نبود که نظرات کارشناسی و تخصصی را نپذیرند. بالعکس در مورد توسعه منابع آب گرگان توسط مهندسان مشاور آمریکائی لوئیز برج که مورد موافقت ما نبود امریکای از دفتر مخصوص صادر شد که در این خصوص اختیار انتخاب مهندسان مشاور از سازمان برنامه و بودجه به وزارت نیرو تفویض شود.

• شما در دوران خدمت خود آقایان مهندس صفائی اصفیا، مهدی سمعیعی، خداداد فرمانفرمائیان، دکتر عبدالمجید مجیدی، دکتر یگانه، دکتر آگاه، مهندس معین‌فر و مهندس سحابی را دیده‌اید، لطفاً خاطرات و سبک‌های مدیریتی و دیدگاه‌های ایشان را بیان بفرمایید:

به نظر بندۀ همه این بزرگان انسان‌های برجسته زمان خود بودند. مرحوم مهندس اصفیا بیش از ۳۰ سال وزیر بود. این مرد وقتی از زندان آزاد شد برای معیشت روزمره هم مشکل داشت و با کمک دوستانش و کار دست‌دوم ارتزاق می‌کرد. دکتر آگاه اقتصاددان فوق‌العاده‌ای بود، ولی دوره کوتاهی در سازمان حضور پیدا کرد به خاطر می‌آورم که همراه با ایشان مسائل آب و آبیاری خوزستان را با هلی کوپتر از بالا ارزیابی کردیم. مهندس احمد آل یاسین مدیرعامل وقت آب و برق خوزستان در این سفر همراه بود. ایشان ۱۰ برنامه عمرانی کشور (پنج برنامه قبل و پنج برنامه پس از انقلاب) را ارزیابی کرده و نتیجه به صورت کتاب جامع و مفیدی توسط انجمن مهندسان مشاور ایران به چاپ رسیده است. آقای مهندس سحابی هم زمان با ریاست سازمان عضو کمیته سه نفره مأمور در کردستان بودند و بعد هم به ریاست کمیسیون برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی انتخاب شدند.

مرحوم سحابی مهندس مکانیک بود و مدتی کارمند قسمت ساختمان بانک ملی بود و تأسیسات ساختمان‌ها را طراحی و اجرا می‌کرد. مدتی هم در نساجی شمال اشتغال داشت در دوره‌های زندان که حدود ۱۳ سال بود - مطالعات اقتصادی فراوان کرده بود متون فرانسه و انگلیسی را خوب می‌فهمید. وقتی به سازمان برنامه آمد تمام بودجه‌های قبل از انقلاب را از حفظ بود. خیلی حضور ذهن داشت و به کار سازمان اشراف کامل داشت حسن نیت، عرق ملی و وطن‌پرستی او لحظه‌ای از تفکر جستجوی راه حل عور از بحران و عقب‌ماندگی کشور بازش نمی‌داشت. با وجود نزدیکی منزل برای افطار هم به منزل نمی‌رفت. خیلی زحمت‌کش بود افسوس که شرایط کشور مانع از تحقق آمال و آرزوهاش شد.

• وضعیت کارشناس‌ها و فضای کارشناسی سازمان قبل از انقلاب چگونه بود؟
شاید بهتر از حالا بود به علت اینکه تعداد کارشناسان کمتر بود، وقتی مهمان کم باشد پذیرائی بهتر می‌شود. فضای مناسب و

خوب کارشناسی در سازمان حاکم بود. در رده بالا مدیران مثل استادها بودند. من از مهندس رزاقی بسیار یاد گرفتم و از آقای آبادیان و دکتر مقدم خیلی آموختم. هیچ کس مثل مهندس خیر از خانه در نمی‌آمد و مدیر نمی‌شد، باید مراحلی را طی می‌کرد باید شاگردی کند تا استاد بشود، عموماً این طور بود.

• آن زمان مهمترین دغدغه‌های منابع آب چه بود؟ کارهای شاخص چه بود؟ و چه کارهایی کردید؟

سد سفیدرود مربوط به سال ۱۳۴۰ است ولی شبکه آبیاری آن هنوز به ۵۰ درصد پیشرفت فیزیکی نرسیده است؟ از آن زمان تاکنون همواره مهمترین دغدغه عدم هماهنگی آب با کشاورزی است. مصارف آب که عمدتاً در کشاورزی است نباید با روش هزار سال پیش باشد این مهمترین دغدغه ما بود. شبکه‌های اصلی با تأخیر و شبکه‌های فرعی هم انجام نمی‌شد و کاری از ما برنمی‌آمد. پس از انقلاب هم این روال تشدید شد. طرح جامع آب را دور انداختند. فاصله زمانی بین سدها و شبکه‌ها از دهها سال گذشته و اگر بخواهیم آن‌ها را کامل کنیم و چند صد هزار هکتار در سال شبکه بسازیم حدود ۳۰ تا ۴۰ سال زمان لازم است تا به نقطه صفر برسیم.

• آیا شرکت‌های شبه دولتی وضعیت کشور را بحرانی‌تر نمی‌کنند؟

کاملاً درست است دولت به جای این که عملیات مهندسی را از حالت انحصاری خارج کند به جای مشارکت بیشتر بخش خصوصی، دستگاه شبه خصوصی درست کرده و همه کارها را به آن‌ها سپرده است. همیشه شعارها جانب‌داری از بخش خصوصی است ولی در عمل باید که دستگاه‌های دولتی چه باید بر سر بخش خصوصی آورده‌اند؟ بخش خصوصی را قیچی می‌کنند ولی به مهاب قدس تا بخواهند سرویس می‌دهند و تشویقشان می‌کنند.

• به نظر شما در دفاتر بخشی رشته‌های تخصصی کاراتر هستند؟ یا رشته‌های اقتصادی؟

هیچ تضادی بین اقتصاددانان و برنامه‌ریزان تخصصی با مهندسان توسعه منابع آب نیست و هر کدام کار خودشان را می‌کنند. مثل قدیم‌ها که دندان‌پزشک تجربی داشتیم که در کنار دندان‌پزشک ۲۰-۳۰ سال کار یاد می‌گرفت و بعداً می‌شد دندان‌ساز و مجوز می‌گرفت. اطلاعات اقتصادی من هم مجازی است. آن قدر پیش دست امثال آبادیان و مقدم و حتی همکارانی که پایین‌تر هم بودند، چیز یاد گرفتم که گاهی در مورد اقتصاد هم اظهار نظر می‌کنم.

• خاطره‌ای از آقای دکتر شاپور راسخ دارید؟

ایشان معاون برنامه‌ریزی و ناظرت بود و از کار برکنار شده بودند همچنین در دانشگاه درس می‌دادند. طول خدمت ایشان بسیار زیاد بود. اکثر مراحل را طی کرده بود زمانی که من معاون مدیریت بودم ایشان معاون سازمان بودند.

• اگر نکته‌ای در ارتباط با تعامل سازمان با مجلس و دولت یا وزراء به یاد دارید، بفرمایید:

سازمان را به حکم طبیعت کارش می‌شود، به نوعی ترمی تلقی کرد که جلوی هر نوع تندروی را می‌گیرد. تا کارها در حد طرفیت‌ها و توان مالی و غیرمالی انجام شوند.

در تخصیص و تصویب اعتبار- طبیعی است که سازمان با اغلب دستگاه‌های اجرائی از این جهت همواره در تضاد بوده است زیرا

دستگاهها هر چه بیشتر می‌خواستند کار بکنند یا توسعه بدھند و اعتبارات بیشتری را در اختیارشان می‌خواستند. دستگاه اجرائی فقط بخش خودش را می‌بیند و از دید محدود بخشی شاید حرفش بد نباشد. می‌گوید من بخش خودم را مطالعه کرده‌ام مثلاً در کشاورزی با این جمعیت و شرایط A پنج سال بعد باید B بشود. صنعت هم همین طور با یک وضع مشابه و الى آخر. جایی هست سازمان همه را با هم می‌بیند، می‌بیند منابع محدود است و به همه نمی‌رسد و مجبورند که محدودیت به وجود آورند. این محدودیت مشکل به وجود می‌آورد در آینده هم خواهد بود. گاهی ما موفق می‌شدیم و گاهی هم آن‌ها. وقتی موفق نمی‌شدنند می‌رفتند و از شاه امریه می‌آورندند یا از طریق مجلس وارد می‌شدنند که همیشه هست و خواهد بود.

• از خاطرات زیرمجموعه خودتان و از کارشناسانتان بگویید، مدیران میانی از کار کردن در سازمان چقدر راضی بودند؟ فرهنگ سازمانی در مقطعی که شما خدمت می‌کردید چه بود؟

من مدت مدیدی حدود ۲۳ سال در سازمان بودم. خیلی از موقع سازمان پرورانده مدیران کشور بود. اینجا کسانی که مدیر می‌شدنند بعداً معاون وزیر می‌شدنند. به خاطرم هست مهندس حکمت وزیر نیرو شد. مرحوم رزاقی معاون وزارت تعاون و امور روزتا شد. اینجا واقعاً مدیر می‌پروراند.

از مهمترین همکاران نزدیک من، مهندس قدرت‌نما بود. علاوه بر تخصص، تجربه و تحصیل در منابع آب، فارغ‌التحصیل دانشگاه آمریکائی بیروت بود اقتصاد مهندسی خوانده بود و تدریس می‌کرد. کارشناس جامعی بود که خیلی خدمت کرد متأسفانه زود فوت کرد. یکی از بهترین کارشناسان برنامه‌ریزی آب و معاون مدیریت منابع آب و سپس مدیر منابع آب بود. در طرح جامع آب طراح برنامه کامپیوتری طرح جامع آب کشور ایشان بود.

مسئلان مدیریت بعد از ما هر چه ما رشته بودیم پنهان کردند و کمک شایانی به طرح هر ۴۰ روز یک سد کردند. خیلی با دستگاه اجرایی همساز بودند!! حتی سعی کردند که جلوی طرح جامع آب را هم بگیرند.

• از آقای دکتر بانکی و زنجانی چه خاطره‌ای دارید و دیدگاه آن‌ها چه بود؟

دوره دکتر بانکی هم کوتاه بود و خیلی برای خلاً به وجود آمده، تلاش کرد. به خصوص بعد از آقای خیر، گروه‌های کارشناسی به صورت جداگانه ایجاد کند و همان تلاش‌ها بود که منجر به برنامه ۶۲-۶۸ شد که به تصویب نرسید و بعد از ایشان زنجانی دوره طولانی ماند. در دوران دکتر زنجانی بیشتر وقتی را در طرح جامع آب گذراندم و در سازمان سمت مشاور داشتم و در صورت ارجاع کار اظهار نظر می‌کردم.

• در زمان جنگ تحمیلی هم نظر می‌دادید؟

خیر، فقط به یاد دارم زمانی را که آقای دکتر بانکی با آقایان مشایخی و طبیبیان و نیلی و عسلی به سازمان آمدند و تصمیم گرفتند که اولین برنامه توسعه جمهوری اسلامی را تنظیم کنند. بدون توجه به اینکه برنامه‌ریزی پیش‌نیاز لازم دارد به روش گذشته برنامه ۶۲-۶۸ را تهیه و تسلیم نمودند. البته در حد توان کمک می‌کردم، در مجلد بزرگی برنامه‌های ده‌ساله و بیست‌ساله منابع آب را ارزیابی و پیش‌بینی کرده بودم که چقدر اعتبار و چه امکاناتی می‌خواهد، وقتی آقای مشایخی این گزارش را دید، گفت پس چگونه هم می‌خواهیم بجنگیم و هم می‌خواهیم این‌ها را عمل کنیم؟

۰ در جمع‌بندی این نشست چه توصیه‌ای برای نهاد برنامه‌ریزی کشور دارد؟

توصیه‌های بندۀ به ضرورت:

- مشارکت بخش خصوصی در برنامه توسعه.
- اجماع به لحاظ تفکر فلسفی در مدیریت توسعه کشور و تأمین پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی.
- برنامه‌ریزی محدود.
- پذیرش محدودیت منابع طبیعی و مالی و زیربنایی کشور خلاصه می‌شود.

یادآوری می‌کنم تجربیاتی که طی ربع قرن حضور در بخش خصوصی و موانع و تنگناهای توسعه کسب کرده‌ام کمتر از سی سال تجربیاتم در بخش دولتی نیست. اگر دوباره به سازمان برمی‌گشتم دید بازتری داشتم چون در عمل موانع و مشکلات توسعه را شناختم. این شناخت را در بخش دولتی نمی‌توان به دست آورد. حقیقتاً اگر بخش خصوصی را مشارکت ندهیم و حرفهای آن‌ها را گوش ندهیم به هیچ نتیجه‌ای نخواهیم رسید.

قبل از انقلاب دفتری به عنوان تلفیق برنامه‌های دولت و بخش خصوصی در سازمان وجود داشت که عملاً اسم بی معنایی بود و جایی برای ابراز نظر بخش خصوصی وجود نداشت. احیای این دفتر مشروط بر اینکه جایگاه اظهار و اعمال نظرات بخش خصوصی و مشارکت ایشان در تهیه و اجرای برنامه‌ها و نظارت آن‌ها باشد مؤکداً پیشنهاد می‌شود.

مالحظه بفرمایید سازمان برنامه برای توسعه کشور برنامه‌ریزی می‌کند، اگر هم سهم بخش خصوصی در اقتصاد کشور بیش از ۱۵ درصد نباشد برای همین ۱۵ درصد هم‌جایی برای مشارکت و دخالت‌شان لازم است تا هم تجربیات مفیدشان را ارائه کنند و هم ملجاً و پناهی باشد که اگر دستگاه‌های دولتی مانع کارشان شوند به آنجا مراجعه کنند.

امروز در شرایطی قرار داریم که اگر به رئیس‌جمهور هم شکایت ببریم قدرت رفع اشکال را ندارد. یک کارشناس کم‌سود تأمین اجتماعی یا دامپزشکی به سهولت می‌تواند یک شرکت تولیدی را به انهدام بکشاند.

وجود منابع فراوان نفت و گاز در کشور ما از آن جهت که درآمدهای حاصله پشت قباله دولت باقیمانده‌اند و موجب شده تا دولت به صورت بزرگ‌ترین کارفرما و بزرگ‌ترین سرمایه‌دار و ارباب مطلق در آمده باشد و ۸۵ درصد اقتصاد کشور دولتی شده است و باید یکی از دلایل عمدۀ عقب‌ماندگی ایران تلقی گردد.

در ممالک غربی دولت نه صاحب نفت است نه کارخانه و نه اراضی زراعی، نه واردکننده کالاست و نه صادرکننده آن، همه چیز در دست بخش خصوصی است و دولت صرفاً با اخذ مالیات از مردم اعمال حاکمیت می‌کند.

پس در ساختار سازمانی دستگاه برنامه‌ریزی باید جایگاه و چگونگی مشاورت و مشارکت دست‌اندرکاران توسعه و بازیگران واقعی و ذی‌نفعان بخش خصوصی در سطوح بخشی و منطقه‌ای تعییه شود.

رابطه شورای استان‌ها که منتخب مردم است با شورای برنامه‌ریزی استان‌ها که منتخب دستگاه‌های دولتی است باید مشخص گردد. بدین‌ترتیب قبلاً از انقلاب نباید استمرار یابد. قبول کنیم که مردم صاحب کشور هستند.

ضروری است که با مشارکت نخبگان و رهبران کشور نخست اجماع فکری و فلسفی در خصوص جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های کلی و اولویت‌های اصلی کشور حاصل شود تا هر گروهی که به قدرت می‌رسد و یا هر دولتی که سرکار می‌آید تعریف و نگاه خاص خود را از توسعه و عدالت و جایگاه ایران در نظام جهانی اعمال نکند.

قدرت حاکمیت از انسجام فلسفی و فکری حاصل می‌شود باید مشخص شود که چه می‌خواهیم بشویم، کجای جهان امروز

می‌خواهیم جای بگیریم؟ الگوی مورد نظر ما به کدام یک از الگوهای فعلی جهان مشابهت دارد؟ می‌خواهیم کره شمالی بشویم یا سوئیس؟ یا عربستان؟ الگو باید داشته باشیم و به آن الگو همه باید اعتقاد داشته باشند و کسی جرأت نداشته باشد بگوید که چون رئیس‌جمهور برنامه توسعه و چشم‌اندازان را قبول ندارم. این نخواهد شد. حاکمیت قانون باید مورد قبول همه باشد مسئولی نباید باشد که بگوید من قانون را قبول ندارم.

فرض کنیم دستگاه برنامه‌ریزی کشور با تمام ظرفیت‌های تخصصی در دسترس به جمع‌بندی لازم رسیده و مراتب را به تصویب مجمع تشخیص مصلحت و رهبری هم برساند. اگر حوزه‌های علمیه با آن موافق نباشد چه خواهد شد؟ اگر رئیس‌جمهور موافق نبود چه می‌شود؟ این است که می‌بینیم اگر اجتماعی به لحاظ تفکر فلسفی در مدیریت توسعه کشور نداشته باشیم هیچ مشکلی قابل حل نخواهد بود. باید قبول کنیم که علی‌رغم وجود نظرات و دیدگاه‌های مختلف در نکات بسیار مهمی مشترک هستیم. همه ایرانی هستیم و اگر هدفمان توسعه است باید به الزامات آن گردن بگذاریم. این بزرگ‌ترین توصیه بنده است. اجماع در استراتژی‌های کلی نیازمند گفتگوی ملی است و برنامه‌ریزی پس از این مرحله جای دارد. اگر اولویت ما توسعه است نباید تمامی آمال و آرزوهاییمان را به صورت موازی و به عنوان اولویت تعریف کنیم.

مرحوم دکتر عظیمی می‌گفت: زمینه‌های اصلی توسعه را باید در مقولات بسیار مهم: اطمینان، امنیت و ثبات جستجو کرد و این‌ها را باید به تفاهem همگانی برسانیم.

به قول دکتر رنانی: آرمان‌بندی‌های ملی و رتبه‌بندی‌ها و اولویت‌گذاری اهداف ملی ابتدا باید مشخص شوند تا برای آن‌ها برنامه بنویسیم. برنامه‌ریزی کار بعدی است. اهداف درجه اول ملی باید مشخص شوند تا همه برای تحقق آن‌ها بسیج شویم. برنامه‌ریزی محدود بر اساس تمرکز بر اهداف درجه اول ملی و با رعایت:

- ظرفیت‌های فیزیکی زیربنایی و منابع طبیعی قابل دسترس و منابع مالی و غیرمالی و نیروی انسانی و با در نظر گرفتن تعهدات طرح‌های نیمه‌تمام موجه و استفاده کامل از ظرفیت‌های عاطل و سرمایه‌گذاری‌های فوری انجام خواهد شد.
- ظرفیت منابع طبیعی کشور (آب‌وچاک) محدود است و بیش از آن نمی‌شود از آن‌ها برداشت کرد اگر هم ظرفیت بهره‌برداری از خاک‌های کشور نسبت به منابع محدود آب بیشتر است، ولی آن هم محدود است در خاک‌های شور و قلیائی امکان کشت و زرع مقرنون به صرفه اقتصادی وجود ندارد.

- در منابع مالی هم محدودیت داریم هر نوع برنامه‌ای باید تبدیل به بودجه‌ها و برنامه‌های سالیانه شود برنامه‌ها به علت تعهدات باقیمانده از بودجه‌های سنتی تغییر خواهند کرد یعنی تعهدات باقیمانده در بودجه‌های سنتی برنامه‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد و به عبارت دیگر بودجه‌های سالیانه خود را به برنامه تحمیل می‌کنند.

- در پایان توصیه می‌کنم از تجربیاتی که به بهای بسیار سنگین و هفتاد سال شکست و ناکامی در تدوین برنامه ششم قبل از انقلاب به دست آمده است باید حداقل استفاده را به عمل بیاوریم.

- راهنمایی‌های کارشناسان عالی‌قدرت مثل دکتر نوری نائینی، مرحوم دکتر عظیمی، دکتر ستاری‌فر و ... برای تدوین برنامه‌های آتی بسیار مفید خواهد بود.



خاطرات

ناهید حکیم شوستری

۱۳۲۷-اهواز

تولد

لیسانس اقتصاد

تحصیلات

۱۳۷۹-۱۳۴۹

تاریخ ورود به سازمان
و بازنشستگی

- کارشناس بودجه شرکت‌های دولتی

- رئیس گروه

- معاون

- مدیر کل دفتر بنگاهها و خصوصی‌سازی

سمت‌های

دوران خدمت

۰ لطفاً خودتان را به اجمال معرفی و شمهای از دوران خدمتتان را در سازمان بفرمایید:

بسم الله الرحمن الرحيم، ناهيد حكيم شوشتري هستم. ليسانس اقتصاد از دانشگاه ملي سابق (دانشگاه شهيد بهشتى). در آن زمان دانشگاه شهريه‌اي بود و من ليسانس را در سه سال و نيم گرفتم، اين امر باعث شد نصف شهريه مرا به عنوان جايزيه به من برگردانند. بهمن ماه ۱۳۴۸ ليسانس گرفتم و مهر ۱۳۴۹ به استخدام سازمان برنامه در آمدم، چون از ابتداي خدمتم بسيار برایم اهميت داشت از وقت نزددم، جايي مشاوره ندادم تا کسی از اطلاعات و جايگاه من سوء استفاده نکند، بنابر اين هرگز در دوراني که کار می‌کردم جاي ديجري، کار نکردم و اين باعث شد که نتوانم فوق ليسانس بخوانم، على رغم اينکه شرایط آن به لحاظ تحصيلي برای من فراهم بود.

بعدها باب شد همکاران از وقت اداري شان حالا بـ اجازه که بعد هم شد با اجازه، به اين امر اختصاص دادند. باز هم به دليل شرایط بعد از انقلاب و در حقیقت کمبودي که ما در زمینه کارشناسی داشتیم و استفاده بیش از حدی که از اوقات ما برای انجام امور سازمان صرف می‌شد شرایطی را فراهم نساخت که من بتوانم تحصیلم را ادامه بدهم، به خاطر خصایص فردی خودم سعی کردم هیچ مسائلی را حداقل در حد دانسته‌های اداری معمول برای خودم جا نگذارم و با سؤال کردن يا مطالعه کردن به جوابی برسم تا بتوانم از خود رضایت داشته باشم و خدمات بهتری ارائه دهم.

من به عنوان کارشناس بودجه شرکت‌های دولتی در سال ۱۳۴۹ استخدام شدم و تا سال ۱۳۵۴ در آن دفتر همکاری می‌کردم. از آنجا که دکتر صدر رئیس وقت من، از کارم به عنوان یک کارشناس بسیار راضی بود زمانی که ریاست گروه را در دفترها گذاشتند، چهار نفر رئیس گروه بیشتر نمی‌خواستند و ایشان به اندازه کافی هم کارشناس خوب داشت و هم کارشناس با سابقه؛ بنابراین نمی‌توانست رئیس گروهی را به من بدهد؛ ولی اعتقاد داشت که باید من حتماً رئیس گروه شوم، زیرا شایستگی آن را دارم و به همین مناسبت به تمام مدیران در دفتر مرکزی بودجه آن زمان پیشنهاد داد که اگر ریاست گروه به ایشان می‌دهید، موافقت می‌کنم به دفترتان منتقل شود.

ما يك دفتر مرکزی بودجه جاري از بودجه عمرانی جدا بود و ما به عنوان بودجه شرکت‌های دولتی در زیر مجموعه بودجه جاري سازمان انجام وظيفه می‌کردیم. به همه آن‌ها پیشنهاد کرد که هر کس می‌خواهد حكيم شوشتري را بيرد على رغم خواسته‌ام، به دليل اينکه فكر می‌كنم باید رئیس گروه شوند ایشان را برای دفتر خودشان درخواست دهند. بنابر اين تمام مدیران شروع به درخواست دادن کردند که خانم باید و با ما همکاری کند. به هر حال مسئول گروه امور اقتصادي دفتر وزارت کشاورزی، وزارت صنایع معادن وزارت نیرو و این دست وزارتخانه‌ها که زیرشاخه امور اقتصادي قرار می‌گرفتند، آغاز کردم. اين در حقیقت يك شناس بود، چون زمانی که ما وارد سازمان شدیم مرسوم بود کارشناس‌ها حتماً مدتی در کنار کسی که از خودشان بيشتر کار بلد بودند، قرار داده می‌شدند و آموزش می‌ديدند؛ يعني من به خاطر دارم که آفای هارونيان که در آن مقطع معاون دفتر ما بود در تمام جلساتی که مثلاً برای من تعیین تکلیف کرده بودند که شما باید بودجه این شرکت‌ها را رسیدگی بکنید و لازم بود من به عنوان کارشناس با این دستگاه‌ها جلسه برگزار کنم، ایشان مرا همراهی می‌کرد و در حقیقت با سؤال کردن و پاسخ دادن به جواب‌هایی که آن‌ها می‌دادند و به نوعی آموزش حین خدمت را برای ما فراهم می‌کردند؛ که واقعاً جای قدردانی دارد، زيرا هر چه آموختیم از آن طریق بود. البته کنجکاوی‌های فردی را هم که عرض کردم نباید نادیده گرفت.

يادم است که به تمام کارشناسانی که قبل از من آنجا بودند، برای هر مورد مثلاً حتی اينکه شما به چه شیوه‌ای افزایش

حقوق دستمزد می‌دهید یا به چه شیوه‌ای مثلاً مواد و محصول را ارزش‌گذاری می‌کنید، به خاطر دارم و سط جلسه شاید من ده بار بدون اینکه با کسی تعارف بکنم، می‌رفتم و دائم در می‌زدم آقای جناب ببخشید مثلاً فلاں چیز جوابش چیست؟ یا آقای پاکزاد جواب این مسأله چیست؟ یادم است وقتی وارد می‌شدم آقای جناب می‌گفت: ای وای باز خانم حکیم شوستری آمد. من به قدری سؤال کردم تا توانستم در حداقلی که همکاران کارشناس من می‌توانستند به امر بررسی بودجه پیردازند، من هم به آن حداقل‌ها برسم.

بعد از اینکه در مقطع انقلاب تصمیم گرفته شد، بودجه جاری با بودجه عمرانی یکی شود، بعضی دفاتر را به لحاظ سازمانی تجدید ساختار کردند تا امر برنامه‌ریزی بودجه جاری و بودجه عمرانی را یکجا داشته باشند. در آن مقطع آقای مردوخی مدیر دفتر صنایع و معادن بودند و از من خواستند که با ایشان همکاری کنم. بالاخره از دفتر بنگاه‌های امور اقتصادی، من به دفتر صنایع و معادن منتقل شدم، یعنی از ۵۸ تا ۶۰ آنجا به عنوان کارشناس همکاری کردم که باعث شد با طرح‌های عمرانی و چگونگی‌شان و مبادله موافقت‌نامه شدم، و تمام مسائل به قول معروف این مطالب آشنای نزدیکتری پیدا کنم. در سال ۶۰ زمانی که سازمان دوباره با ماجرای تعطیلی و تغییر تشکیلات و از این مسائل درگیر بود. کسانی که برای سازمان تصمیم‌گیری کرده بودند اصلاً اسم مرا که می‌گفتند کارشناس زحمت‌کشی هستم و خیلی کار بلدم را جزء کسانی که باید در سازمان حضور نداشته باشند، گذاشته بودند؛ یعنی با کمال تعجب، روزی که اسامی را اعلام کردند دیدیم اسم من جزء کسانی که باید به سازمان بیایند، نیست و به هر حال افراد دیگری را جایگزین کردند که کار بلد نبودند. به محض اینکه کارها شروع شد، دیدند که بدون امثال ما کار را نمی‌توانند اداره کنند، یعنی اصلاً بلد نبودند، ناچار به من زنگ زدند که خانم تشریف بیاورید. گفتم: امکان ندارد، اسم من جزء کسانی که باید به سازمان بیایند نیست اما به یک شرط می‌آیم که هر روز دنبال من بیایند و معاون دفتر هر روز صبح با ماشین دنبال من می‌آمد و مرا به سازمان می‌آورد.

قضیه دیگر این است که، در دفتر بازرگانی آقایی به نام میرزاپی که مسئولیت آن را داشتند و در حقیقت مسئول این اسامی و این مسائل بودند، چون شنیده بود که من کارم را بلدم ترجیح داده بود که مرا از دفتر صنایع و معادن به دفتر بازرگانی منتقل کنند. آقای مردوخی بالاصله بعد از اینکه مستقر شدند، گفتند: کلیدی‌ترین افراد دفتر من را بردید و امور دفتر من نمی‌چرخد. هفته اول هر دقیقه آقای میرزاپی به من زنگ می‌زد: خانم تشریف ببرید پایین اسم شما در دفتر بازرگانی است و آقای مردوخی زنگ می‌زد و می‌گفت: خانم شما کارمند دفتر صنایع هستید. گفتم: من برای سازمان کار می‌کنم اگر مصلحت سازمان قرار بگیرد، بروم بازرگانی، می‌روم، ولی به هر حال نباید دائماً یکی به من بگویید بیا دفتر بازرگانی و یکی بگویید بیا دفتر صنایع، نمی‌توانم در یک زمان دو تا مدیر داشته باشم که دائم به من دستور بدھند. به هر حال بعد از یک هفته آقای مردوخی توانستند که دوباره این مسائل را بچرخانند و بعد هم آقای کلاهدوز مدیر ما شد.

به یاد دارم آقای مهدی میرمعزی به عنوان کارشناس در زمان آقای کلاهدوز در دفتر ما استخدام شد. بعداً معاون دفتر ما شدند و بعد معاون امور تولیدی شدند، سپس مدیرعامل پتروشیمی بندر امام شدند و بعد مدیرعامل شرکت ملی نفت شدند، به هر حال بسیار آدم قابلی هم بودند.

آقای کلاهدوز به من می‌گفتند: خانم حکیم شوستری هر چه جدول لازم دارید بدھید ایشان بکشند. گفتم: آقا من خجالت می‌کشم، این آدم تحصیل کرده است، مگر من می‌توانم، مثلاً بگویم آقای میرمعزی جدول بکش، بنویس مثلاً امور فصل برنامه، بعد مثلاً رقم وارد کن. اصلاً امکان پذیر نیست خودم این کارها را می‌کنم. این کارها دستی انجام می‌شد، آن زمان کامپیوتر و از این ماجراها خیلی مرسوم نبود. آقای کلاهدوز می‌گفت: خانم من می‌خواهم ایشان یاد بگیرند. برای اینکه وقتی شما به ایشان می‌گویید خطکشی کن امور فصل

برنامه نویس بعد هم مثلاً امور اقتصادی نویس یا مثلاً فصل صنایع بعد هم مثلاً آقا نساجی، چه می‌دانم مکانیک و چه و چه و چه مجبورند از شما سؤال کنند و پرسند که مثلاً برای چه به من می‌گوید که این‌ها را خطکشی کنم. بنابر این آقای کلاهدوز با برنامه‌ریزی کامل ایشان را در اتاق من مستقر کردند که آموزش بینند و واقعیت هم این است که خودش هم بسیار آدم خوش استعدادی بود، آدم بسیار جدی و پیگیری بود و من به یاد دارم وقتی که من مجلس می‌رفتم، زمانی که ایشان معاون تولیدی سازمان شده بود خیال من راحت بود، برای اینکه مطمئن بودم آقای میرمعزی به اندازه کافی هم کار بلد است هم سازمان را می‌شناسد و هم می‌تواند به هر حال از مسائلی که با ایشان مطرح می‌کنند، دفاع بکند.

من سیزده سال در زمان آقای کلاهدوز معاون دفتر صنایع و معادن بودم. ولی آن خاطره‌ای که می‌خواستم عرض بکنم این بود که روز اول که آقای کلاهدوز مستقر شد چون ایشان از کشت و صنعت کارون آمده بودند و مهندس بودند، سازمان برنامه را اصلاً نمی‌شناختند، به اتاق من آمدند و کارتابل را به سمت من گرفته و گفت: خانم باید با این چه کار کنم؟ برایم عجیب بود که یعنی چه کارتابل را گرفته دستش و به من می‌گوید با این چه کار کنم؟ گفتم: ببخشید آقای مهندس منظورتان چیست؟ گفت: یعنی اگر این کارتابل دست شما آمده بود با آن چه کار می‌کردید؟ گفتم منظورتان این است که من نامه‌ها را به شما بگوییم که چگونه باید ارجاع بزنید؟ ما اینجا چند تا کارشناس داریم اینجا این کارها تقسیم شده‌اند. هر کارشناس معلوم است که مثلاً کدام طرح‌ها را یا کدام بودجه‌های جاری را باید رسیدگی کنند. بنابر این تقسیم وظایف است. شما اگر می‌خواهید من این تقسیم وظایف را انجام می‌دهم و شما بر اساس آن اسمای هر کدام از این نامه‌ها که آمد ارجاع بزنید. گفتند: واقعیت قضیه این است که من تا مسلط بشوم و ببینم کدام کارشناس چقدر از این بودجه‌ها را دارد، زمان می‌برد بنابر این از شما خواهش می‌کنم که کارتابل را شما ارجاع بزنید و این کار را بکنید.

به هر حال آقای کلاهدوز بعدها آن قدر مسلط شده بود که به یاد دارم زمانی که بحث تخصیص اعتبار مطرح می‌شد و طرح‌های عمرانی را می‌خواستند بدهنند، چون نمی‌توانست با خواسته‌های دستگاه‌ها دائمًا مقابله کند و نمی‌توانست دائمًا با آن‌ها دعوا کند با بچه‌های تلفیق یک موافقت ضمنی کرده بود. گفته بود: هر وقت دستگاهی می‌آید و خیلی اصرار می‌کند تخصیص اعتبار بدھید، اگر امضای من به صورت یک بچه مار بود یعنی اصلاً نباید به آن‌ها گوش بدھید. حتی اگر من محکم‌ترین دستور عالی را بالای آن نوشته بودم، ولی اگر امضا اصلی‌ام را کرده بودم که امضا اصلی را هم به ما نشان داده بود، امضایی که برای کار بانکی می‌کرد آن وقت بدانید که این را باید حتماً در اسرع وقت انجام بدھید. ما آن زمان تعجب می‌کردیم، یعنی می‌گفتیم این چه نوع ریاستی است. چرا شما به دستگاه اجرایی حرف‌تان را رک نمی‌زنید یا با آن‌ها بحث کنید و آن‌ها را قانع کنید که خزانه پول ندارد یا مسائل دیگری وجود دارد. ولی آقای کلاهدوز اعتقاد داشت که به هر حال ما مملکت‌مان همه مسائل اکثر سیاسی است و اگر ما بخواهیم دنبال این ائتلاف زمان‌ها برویم بسیاری از وقت‌مان تلف می‌شود و به قول معروف برای این که با توجه به شرایط موجود تصمیم بگیریم این راه حل را پیدا کردیم. ضمناً آقای کلاهدوز، آقای میرمعزی را معاون ما کردند و بعد هم مدیر ما شدند.

روزی که ایشان مدیر ما شدند، من استعفا دادم آقای کلاهدوز معاون تولیدی بودند، به من گفتند: برای چه استعفا دادید؟ گفتم: تعارف نداریم که آقای میرمعزی قدر است. گفت خانم این یعنی چه؟ گفتم: یعنی زور می‌گویند، یعنی وقتی که مدیر من بشوند و من بپذیرم معاونش باشم، نامه‌هایی که خلاف قانون باشد را می‌گویند باید امضا کنید، البته شاید ایشان مصالحی را بدانند که من نمی‌دانم. من در تمام عمرم کار غیرقانونی نکردم خوب جای دیگری می‌روم بالاخره نام را در می‌آورم. ولی به هیچ عنوان من از قانون تخطی نمی‌کنم، شما حالا هر کاری می‌خواهید بکنید. گفت: شما صبر کند من با میرمعزی صحبت می‌کنم

که از شما نخواهد کار غیرقانونی را امضاء بکنید و به او خواهم گفت شما برای امضای خودتان احترام قائل هستید. ببینید این خیلی اهمیت دارد، یعنی واقعیت قضیه این است که من اعتقاد دارم کارشناس‌ها باید برای امضایی که می‌کنند احترام قائل باشند، چون پشتوانه کار کارشناسی، دانش و زحمتی است که می‌کشند و اعتقادات‌شان و احترامی که اگر می‌خواهند برای خودشان همیشه کسب کنند. روزی آقای میرمعزی گفت: خانم شما معاونی، مگر می‌توانید امضا نکنید. گفتم: من که به شما می‌گوییم استعفا می‌دهم، من کارهایی که قانونی است، می‌کنم. کارهای غیرقانونی شما را هم تمام خطاهای احتمالی آن را به حداقل می‌رسانم؛ یعنی متن نامه را من برایتان تهیه می‌کنم با حداقل مشکلی که ممکن است بعداً گریبان‌گیر شما شود، چون من قانون محاسبات را بخدمت، دیوان محاسبات را می‌شناسم. قانون تجارت را می‌دانم و همه قوانین مرتبط با این مسائل را، ولی مقابل امضایم یک خط تیره می‌گذارم اگر می‌پذیرید که با شما همکاری می‌کنم. در غیر این صورت ما که به شما چیزی نگفته‌یم، فقط گفتم که استعفا می‌دهیم دیگر بیشتر از این نیست.

آقای میرمعزی پذیرفت. اگر شما اکنون مستندات دفتر صنایع و معادن را ببینید در زمان ایشان همیشه در بسیاری از موارد خط تیره من مقابل امضای من قرار دارد و خوشحالم که زیر بار نرفتم، برای اینکه سازمان متأسفانه جایی است که با اعتبارات و تخصیص و از همه مهمتر تصمیم‌گیری برای اجرا یا عدم اجرای یک کار سر و کار دارد و خطاهایش متوجه تمام آحاد مردم است؛ یعنی چیزی نیست که شما فکر کنید چیز کوچکی اتفاق افتاده و خیلی اهمیت دارد که شما تسلیم کار غیرقانونی نشوید.

بعد از سیزده سال در دفتر صنایع و معادن در زمان آقای دکتر طبیبیان به من پیشنهاد شد که مدیر دفتر هماهنگی امور اقتصادی بشوم، روزی هم که خدمتشان رفتم به ایشان گفتم: من به شما قول می‌دهم هر چه را بخدمت و هر چه در چنته دارم، از آن استفاده کنم، ولی انتظار نداشته باشید حالا که مثلاً از سال ۱۳۴۹ دارم کار شرکت‌ها را انجام می‌دهم، باید اتفاق خیلی خاصی بیافتد. با این شرط برای مدت ۸ سال در خدمتشان بودم و در زمان آقای عارف سی سال خدمت من تمام شد و تا آن زمان دریافتی‌های من بسیار ناچیز بود. علی‌رغم اینکه در زمان آقای دکتر نجفی اعتبارات خارج از شمولی را به من اختصاص می‌دادم، ولی به هر حال امکانات مالی بسیار محدودی داشتم و چون اخلاقیاتم اجازه نمی‌داد که در عین اینکه اینجا هستم کار مشاوره‌ای کنم، علی‌رغم اینکه از صنایع پتروشیمی، همچنین از گسترش تقاضا داشتم و خیلی از جاها و شرکت‌های مهم دیگر، ولی زیر بار نرفتم، زیرا می‌خواستم سرم را بلند نگه داشته و همیشه حرفم را بزنم. در نهایت این شرایط اقتصادی، خیلی بدی را برای من فراهم کرده بود.

آقای دکتر ضرغام برای اینکه مرا نگه دارند، در آن زمان به من گفتند: که خانه‌ای در خیابان تابان به شما می‌دهیم. یک پراید صفر به شما می‌دهیم. حقوق را داریم به اندازه معاون وزیر بالا می‌بریم گفتم: ببینید من سی سال خدمت کردم. از هیچ کدام این امکانات هم استفاده نکردم؛ بنابر این الان دیگر نمی‌توانم، یعنی این‌ها برای من دیگر خیلی تعیین‌کننده نیستند. آقای دکتر عارف گفتند: حکم، حکیم شوستری را به او ندهید تا من دو سال تقاضای ماندن در سازمان را در سمت قبلی برای او بدهم، ولی با شرایط خودشان؛ یعنی ایشان به ما بگویند چند ساعت و چگونه می‌خواهند به اداره بیایند، مهم این است که ایشان این مسئولیت را پذیرند. در زمان دکتر عارف پذیرفتم تا برای دو سال با شرایطی که خودم می‌خواستم، بمانم. به ایشان گفته بودم که تمام ساعات را اینجا حضور نخواهم داشت و چون قراردادی هم بودم، می‌شد این کار انجام بشود. سرپرست شدم. بعدها آقای دکتر ضرغام به من گفت: خانم دائم در اداره هستید. چون بالاخره به ما گزارش می‌دهند که چه کسی هست چه کسی نیست. چرا اصرار داشتید که بگویید من برای ۱۶۰ ساعت حضور نداشتم. گفتم واقعیت قضیه این است که من می‌خواستم وجود نام راحت باشد من به شما اعلام کردم که من از این به بعد بیرون کار خواهم کرد.

سعی هم می‌کنم جاها بی کار بکنم که ارتباطی به حیطه کاری من ندارد، چنانچه رفتم با شهرداری تهران همکاری کردم، رفتم با بخش خصوصی همکاری کردم، ولی به هر حال من باید وجدانم راحت باشد که اینجا حقوق و مزایایی که دریافت می‌کنم احساس کنم که برای من حلال است. متأسفانه در زمان آقای دکتر ستاری‌فر، اتفاقاتی افتاد که من ترجیح دادم، در سازمان نمانم و در حقیقت یک سال و یک ماه از آن مجوز دو ساله را استفاده نکردم که دائماً کارگزینی به من زنگ می‌زد که شما دو سال برایتان مجوز گرفتند باید بمانید. گفتم: این مجوز استثمار نامه نیست. من به قانون اشراف دارم و حقوق خودم را هم می‌شناسم.

در زمان آقای دکتر عارف پذیرفتم که اینجا بمانم الان با آقای دکتر ستاری‌فر نمی‌توانم کارکنم. دلیلش هم این بود که آقای دکتر ستاری‌فر در یک مقطوعی تصمیم گرفت به سازمان صدا و سیما کمک کند و زیان‌هایش را کم کند. به دفتر بخشی ذی‌ربط آن دستور داد که تلویزیون در اختیار شما گذاشته می‌شود، تمام آگهی و تبلیغات و چه و چه و از این ماجراها را ضبط بکنید و ببینید این آگهی‌هایی که بعد از بخصوص فوتیال پخش می‌شود چند دقیقه است و بعد با الگوهایی که داریم به لحاظ مالی محاسبه کنید که وضع مالی این چقدر خوب است و این کمک زیانی که دارد از ما می‌گیرد یا طرح‌های عمرانی که از ما می‌گیرد بسیار نامرتبط و مثلاً زیادی است. ظاهراً دفتر بخشی گزارش را به موقع برای فصل بودجه تهیه کرد. آقای ستاری‌فر به من زنگ زدن(چون ما مسئول تهیه قسمت شرکت‌های دولتی و پیوست آن بودیم) و گفتند: به هیچ‌کس چیزی نگویید. از دفتر مقام معظم رهبری به من دستور دادند، کمک زیان سازمان صدا و سیما را کم بکنم مثلاً به فلان مبلغ، ولی این را با هیچ‌کس در میان نگذارید. من گوشی را زمین گذاشتم، حالا آقای ستاری‌فر به من می‌گوید به هیچ‌کس نگو، درست است. اولاً می‌خواهم رقم نهایی لایحه را دست بزنم باید معاون پشتیبانی که مسئولیت تدوین لایحه را دارد دلیل آن را بداند در غیر این صورت به من می‌گوید به چه مناسبت تغییر کرده است، چون از دفاتر بخشی امضا می‌گیریم یعنی ما هر دفتری را که امضا می‌کردیم، مثلاً کمک زیان X این است یا هر چه ارقام آن را پرینت می‌گرفتیم، قبل از لایحه برای امضاء به آنها می‌دادیم، پس یعنی من باید داخل آنچه دفتر بخشی به من داده بود، دست می‌بردم که می‌توانست بعداً مدعی من بشود، که خانم من برای کمک زیان سازمان صدا و سیما A ریال به تو دادم چرا تغییر کرده است. هر چه فکر کردم دیدم اصلاً امکان‌پذیر نیست. به هر حال من به این جمع‌بندی رسیدم که خطرات اینکه من بروم و این را مطرح کنم به مراتب برای من کمتر است از اینکه این کار را انجام بدهم و آن را با کسی در میان نگذارم.

اولین کاری که کردم معاون دفترم خانم یادگار را که خدا رحمتشان کند در جریان گذاشتم، با هم رفته‌یم نزد آقای اکرمی که معاون مالی اداری سازمان بود رفته‌یم و به او گفتیم این ارقام صدا و سیما می‌شود و این هم امضاهای دفتر ذی‌ربط آن. آقای ستاری‌فر چنین تلفنی به من کردند و برای این رقم‌ها این اتفاق می‌افتد، شما که مسئول لایحه هستید مسئولیت انجام آن را می‌پذیرید تا من آن را انجام دهم. فردا در دفتر بخشی مدعی من نشوند و بگویند لابد حکیم شوشتري منافع داشته، حتماً چیزی پشت پرده بوده، من چه طور ثابت کنم که فقط شخص آقای ستاری‌فر این را با من در میان گذاشته‌اند. ایشان به من گفت: چند لحظه به من فرصت بدھید. رفت با آقای ستاری‌فر مطرح کرد، داد و بیدادش در آمده بود که چرا گفته من گفتم، بالاخره با اینکه همه خبردار شدند این رقم را اصلاح کردیم. لایحه چاپ شد نمایندگان مجلس دستگاه اجرایی به سازمان برنامه هجوم آوردند و بیداد کردند، همین‌طور دفتر بخشی، آقای ستاری‌فر گفته بود حکیم شوشتري این کار را کرده، آقای اکرمی هم بادش رفته بود. ساعت ۶ بعد از ظهر که ما لایحه را داده بودیم و تا سه شب هم برای آن بیدار مانده بودیم، آقای اکرمی به من زنگ زد که خانم حکیم شوشتري خودتان را کنترل کنید عصبانیت خود را کنترل کنید. صدایتان روی اسپیکر است من می‌خواهم چیزی

به شما بگویم. گفتم: اتفاقی برای همکاران افتاده؟ گفت: خانم چرا کمک زیان صدا و سیما را دست کاری کردید؟ گفتم آقای اکرمی شما هم یادتان رفته است. آن روز که خانم یادگار هم آمده بود اینها را با قلم قرمز روی این پرینت نوشتیم، این طوری کردم، رفتید با ستاری فر صحبت کردید که یک دفعه یادشان آمد و گفت: که این طور. هنوز حالت آقای اکرمی برایم قابل تصور است. مرتب می‌گفت خانم یادم آمد و گوشی را زمین گذاشت؛ یعنی می‌خواهم به شما بگویم متأسفانه کار کردن با این فرد را به هیچ عنوان به مصلحت ندیدم. به محض اینکه آن فصل بودجه تمام شد در ماه یازدهم من اجازه داشتم یک ماه را مخصوصی بگیرم که معمولاً هم نمی‌گرفتیم. ولی یک ماه مخصوصی را گرفتم و یک سال بعد را هم دیگر حاضر نشدم با سازمان همکاری بکنم و این هم از خاطرات ما.

• سازمان برنامه در واقع خیلی معروف به یک فرهنگ‌سازمانی خاص بوده است که آن را در صحبت‌های پیشکسوتان می‌بینیم، اگر در این زمینه‌ها هم خاطراتی دارید برای ما بفرمایید:

واقعیت قضیه این است که من اعتقاد دارم شیوه‌های رفتاری که ما از ابتدای استخدام دیدیم این به قول معروف مجموعه فرهنگ را برای ما ساخته است؛ یعنی اینکه شما سر وقت برای جلسات شرکت بکنید بعد سر وقت به اداره بباید و برای ساعات اداری ارزش و احترام قائل باشید. این‌ها را ما در حقیقت از معاون‌ها، مدیرها و کارشناسان قبلی‌مان یاد گرفتیم.

قبل از انقلاب اگر کسی می‌خواست برود و درس بخواند باید یک سری ارتباطات خیلی خاص را با بالادستی‌هایش برقرار می‌کرد، بعد از انقلاب آمدند و مقرراتی را برای این مجموعه فکر کردند و خود من البته با این مجموعه یعنی با این شیوه همیشه مخالف بودم، برای اینکه اعتقاد داشتم به هر حال کسی که همسر و بچه دارد همچنین کارمند سازمان برنامه است و مسئولیت‌هایی در اینجا دارد، اگر قرار باشد که حالا اوقات دیگری را هم مثلاً کار سازمان که می‌دانید بیشتر با اضافه کاری همراه است، اکثرًا ما که در امر بودجه بودیم اینجا شب‌ها تا دیر وقت برای فصل بودجه تا ساعت ۱۲ و حتی ساعت ۲ بعد از نیم شب حضور داشتیم بنابر این من می‌گوییم این‌ها باید یک ابر انسان باشند تا بتوانند هم کار اداری‌شان را انجام دهند و هم زن و بچه‌شان را اداره کنند و هم بروند تحصیل کنند.

بنابر این من با این مدل درس خواندن کاملاً مخالف هستم؛ یعنی آدم‌هایی که باید به گونه‌ای مأموریت تحصیلی به آن‌ها بدهند؛ یعنی اداره می‌تواند برایشان یک سری امکانات در نظر بگیرد و این‌ها را به خارج اعزام کند، مانع تحصیل نباشد، ولی نه اینکه از وقت اداری و این طور مسائل زده شود تا در اداره حضور نداشته باشند و به دنبال تحصیل بروند. چون این کارها در ادارات خیلی جواب نمی‌دهد؛ یعنی شما اگر نگاه کنید می‌بینید این‌هایی که این‌طور درس خوانده‌اند با چه نمره‌هایی بالا آمدند؛ بنابراین واقعیت قضیه این است که اعتقاد دارم این‌ها آموزش‌های ضمن خدمت ما بوده، ضمن اینکه باورهای شخصی و اعتقادات خانوادگی نیز می‌تواند باشد؛ یعنی بالاخره این‌ها یک مجموعه است. اصلاً چیزی که به قول معروف ما انجام می‌دهیم، چیزی نیست که بتوانیم بگوییم یعنی؛ عملکرد باید دیده شود و از آن برداشت گردد و این عملکرد که می‌گوییم ناشی از تکرار عمل بسیار زیاد است.

قبل از انقلاب دفتر سیاست‌ها و روش‌های بودجه‌ای داشتیم که ما را به استان‌ها می‌برد برای اینکه درس بدھیم؛ یعنی به مدیران امور مالی، معاونان مالی اداری تمام دستگاه‌های اجرایی آموزه‌های خودمان را درس می‌دادیم و همه از ما درخواست می‌کردند که از هر بخشی یک کارشناس بفرستید. کارهای من گردشی بود، یعنی مثلاً می‌گفتند از دفتر امور بنگاه‌ها یک نفر را بگوید و دفعه بعد یک شخص دیگر ولی به هر حال به این نتیجه رسیده بودند که همه کارشناس‌هایی که به این سینمارها می‌آیند، لزوماً دانش

بودجه‌ای را ندارند. نهایتاً دامنه حضور این افراد تنگ‌تر شد؛ یعنی اینکه انتخاب می‌شدند و به یک سری افراد محدودش کردند و بعد از میان این افراد که می‌بردند، در آخر همه جلسات آقای صراف که رئیس این دفتر بود می‌آمد و به من می‌گفت: از تمام گروه‌ها سؤالاتی باقی‌مانده ما مطمئن هستیم شما می‌توانید جواب این‌ها را بدھید. گفتم: شما از کجا مطمئن هستید می‌گفت: برای اینکه من می‌دانم شما هیچ مسئله‌ای را برای خودتان بی‌جواب نمی‌گذارید. به خاطر اینکه خصوصیت فردی شما را به هر حال می‌شناسیم.

بعد از انقلاب بود، دخترم از امریکا آمده بود، سه روز مرخصی گرفته بودم روز دوم به من زنگ زدن خانم چرا سازمان نمی‌آیید. گفتم: من مرخصی دارم مگر در مرخصی هم کسی باید سازمان بیاید. گفتند: سمینار بودجه داریم، گفتم: اصلاً کسی به من نگفته بود که سمینار بودجه دارید. ضمن اینکه من نقشی در این سمینار نداشتم. گفتند از استان‌ها همه را دعوت کرده‌ایم و برگزار‌کنندگانش خانم ثابت‌قدم و آقای مهدی آقاجانی بودند و ... و نمی‌دانند چه کار کنند؛ یعنی استان‌ها سؤالاتی دارند که افراد اینجا پاسخی برای آن‌ها ندارند. همه به ما گفتند که زنگ بزنید به فلانی که بیاید. ما هم از همه جا بی‌خبر نه می‌دانیم که سؤال‌ها چیست؟ و نه مشکلات، به هر حال از خانه بیرون آمدم و به سمینار رفتم. دیدیم سالن یاران بهشتی پر شده از همکاران و سؤالات‌شان شروع شد، علتش چه بود؟ این بود که من به عنوان یک کارشناس استخدام شدم، یعنی از روز اول مرا مدیر نکردند. من مراتب کارشناسی بودجه شرکت‌های دولتی را در کنار آدمی که از من بسیار بیشتر بلد بود یاد گرفتم. زمانی که آدمد، رفتم دفتر اقتصادی کار بودجه جاری را در کنار یک معاون یاد گرفتم؛ یعنی بسیاری از جلسات بیرون از اداره ما را نمی‌بردند. برای اینکه فکر می‌کردند ما هنوز آن قابلیت‌ها را نداریم؛ یعنی اول به قول معروف به من آموزش می‌دادند و بعد از من توقع داشتند که بروم و کاری برایشان انجام بدهم.

متأسفانه بعد از انقلاب چون بحث تعهد در میان بود تمام انتخابی که انجام شد از میان مدیران و معاونانی انجام شد که لزوماً این تجربه و این سابقه کاری را نداشتند؛ بنابر این ببینید این فرهنگ یک مجموعه است؛ یعنی چیزی نیست که تنها به خصوصیت فردی آدم‌ها بیانجامد. به هر حال قابلیت‌هایی که در کارتان دارید روی شخصیت فردی‌تان تأثیرگذار است. آقای دزپسند معاون سازمان بودند. زمانی که رئیس دفتر وزارت آقای میرزاده بودند به دلیل اینکه ما دائماً با دفاتر بخشی داریم شما قبول کنید همه را با مشکل پیدا می‌کردیم به من گفتند: آقای میرزاده گفته‌اند که ۱۲۰ نفر کارشناس در ۱۵ دفتر بخشی داریم شما قبول کنید همه را با تجدید ساختار، زیر نظر شما بیاوریم و دفتر شما ۱۲۰ نفر کارشناس داشته باشد. نپذیرفتم و گفتم: من این گناه را مرتکب نمی‌شوم، گفتند: چرا گناه، گفتم: تعارف تداریم هر قدرتی هزار و یک خطا و گرفتاری و گناه پشت آن است، من از خودم مطمئن هستم و می‌دانم به این طرف و آن طرف نخواهم چرخید. نه با این دستگاه کنار می‌آیم نه با آن دستگاه، ولی متأسفانه، نمی‌دانم نفر بعد از من لزوماً این قابلیت را دارد یا ندارد، اگر من بیایم و باعث شوم یک فردی بیاید و از موقعیت به وجود آمده سوءاستفاده کند من هرگز خودم را نخواهم بخشید، بنابر این نمی‌گذارم این اقدام را در زمان من انجام بدھید، این کار را نکنید.

دلیل آن فرهنگی که شما می‌فرمایید در سازمان وجود داشت این است که برای یاد گرفتن کار و مسئولیتی که به ما دادند همه ما زحمت کشیده‌ایم. من علی‌رغم اینکه سیزده سال معاون مدیریت صنایع معدن بودم، هشت سال کارشناس بودم، رئیس گروه بودم زمانی که مدیر کل دفتر بنگاه‌های اقتصادی شدم روزی ۴۰۰ صفحه گزارش‌های موجود هشت سال قبل را می‌خواندم یعنی تمام کار من شده بود که گزارش‌های دفتر را بگیرم و تمام آن‌ها را فهرست کنم و اصلاً ببینم این دفتر و مجموعه اقداماتش چه بوده؟ چه کرده؟ و اکنون کجا قرار گرفته است تا وقتی حرفی می‌زنم تمامی جانب آن را دیده و در نظر گرفته باشم. بنابر این واقعیت قضیه این است که به نظر من این فرهنگ ناشی از تمام چیزهایی است که گفته‌ام به هیچ عنوان نمی‌شود گفت که یک عامل تعیین‌کننده است و می‌تواند مثلاً خیلی تأثیرگذار باشد.

• در دوره خدمتی شما چه تحولات مدیریتی در سازمان برنامه و بودجه اتفاق افتاد و مدیران کلان و میانی سازمان با چالش‌هایی مواجه بودند و چه دستاوردهایی برای سازمان و کل کشور داشته‌اند؟

واقعیت این است که سوالی که فرمودید خودش مستلزم زمان برای یک مطالعه بسیار عمیق و همه جانبه است. قبل از انقلاب به همان دلایلی که عرض کردم ما پله‌پله بالا می‌آمدیم. بنابر این از اینکه حالا در همه سازمان چه می‌گذرد یا اینکه بتوانیم یک ارزیابی درستی از آمدهای مافوق خود داشته باشیم در دست نیست فقط ما در زمانی که با آن افراد کار می‌کردیم، می‌توانیم بگوییم که این‌ها مثلاً کار بلد بودند یا نبودند، خوب بودند یا نبودند. درست است من نوعی ارزیابی کلی از تمام این دوره‌های سازمان می‌توانم داشته باشم ولی ارزیابی من نیست. در حقیقت ارزیابی دیگران است که من هم آن را خواندم. پس نمی‌توانم این را اینجا اعلام بکنم که حداقل در هشت سال قبل از انقلاب که ما دفتر مرکزی بودجه بودیم، مدیران سازمان چه دستاورد خاصی حداقل در حیطه زیرمجموعه خودشان داشته‌اند.

سال ۴۹ رئیس سازمان به نظرم آقای فرمانفرماشیان بودند و سال ۵۱ آقای دکتر مجیدی و رئیس دفتر مرکزی بودجه هم آقای دکتر هزاره بودند، بعد هم آقای دکتر صفویان. ما ارتباط کمی با ایشان داشتیم. من ایشان را در آسانسور می‌دیدم. شاید جمعاً برای دفاع از بودجه فقط در سال یک‌بار دفتر آن‌ها می‌رفتم، چون ستاد بودجه‌ای در کار نبود ما برای هر بودجه‌ای باید یک گزارش می‌نوشتیم؛ که این گزارش در حقیقت یک شناسنامه و یک عملکرد چند ساله از دستگاه بود. نکته‌ای که صرف‌نظر از ارزیابی‌ها لازم است خدمت شما بگوییم این است که بودجه شرکت‌های دولتی سه ساله تهیه می‌شد، و اصلًاً بودجه کل کشور این‌طور بود و متأسفانه کم‌کم حذف شد. خاصیت عملکرد چه بود؟ اولاً ما زمانی داشتیم برای اینکه لایحه بودجه که همیشه یک عملکرد داشت و مهمتر این که این عملکرد مخصوصاً در شرکت‌های دولتی متکی به ترازنامه‌ها بود؛ یعنی بچه‌ها در شرکت‌های دولتی حسابداری را یاد می‌گرفتند و اقتصاد و بازرگانی یا هر رشته‌ای که خوانده بودند را ارتقاء می‌بخشیدند. مثلاً من اقتصاد خواندم ولی شوهشم حسابداری خوانده، تمام سال‌هایی که کار می‌کردم، دائمًاً سوالات مربوط به شرکت‌های دولتی و مالی را با ایشان در میان می‌گذاشتیم و اطلاعات خودم را بالا می‌بردم، جزوه می‌خواندم و کتاب‌های سازمان حسابرسی را می‌خواندم و از همه مهمتر به تدریج جلسات مجمع عمومی که می‌رفتیم، یاد می‌گرفتیم که چه طور گزارش حسابرس را بخوانیم و به چه نکاتی از آن توجه کنیم و اکنون چون همکاران من در دفتر بنگاه‌ها اینجا تشریف دارند، به آن‌ها توصیه می‌کنم که حتماً این کارها را بکنید؛ یعنی آن عملکرد را که در می‌آوردند کسی باید می‌بود که ترازنامه و بعد ترازنامه همه شرکت‌ها را می‌فهمید. برای اینکه باید یاد می‌گرفت این موجودی اول سال ساخته شده و حالا نیمه سال ساخته، را چه طور باید در بیاورد. یاد بگیرد از داخل ترازنامه به چه شکل تفاوت سرمایه‌گذاری سالیانه را نیمه‌تمام و اتمام شده را در بیاورد. حتماً شما باید داشت حسابداری تان را ارتقاء ببخشید. ضمن اینکه توصیه می‌کنم قانون تجارت را مرور کنید. من حداقل در زمان قانون توسعه حفاظت یعنی بعد از انقلاب چون معاون مدیریت صنایع بودم و مدیرانم نسبت به من اطلاعات کمتری داشتند شاید سی بار قانون تجارت را خواندم. سی بار برای اینکه بدانم در آن چه نوشته و چه چهارچوبی دارد و هر جای آن چه نوشته؛ و همین باعث شد من در تیمی که قانون تجارت را تجدیدنظر می‌کنند در سالی که وزارت بازرگانی این کار را می‌کرد جزء آن ۲۳ نفر انتخاب شوم. چون ۶۰ صفحه اظهار نظر کتبی راجع به طرح اصلاحی وزارت بازرگانی کردم؛ بنابر این همیشه توصیه‌ام این است که بخوانید و به آقای رستمی (رئیس امور بنگاه‌ها و شرکت‌های دولتی) توصیه دیگری که می‌کنم، در دفتر خودم البته ما یک چیزی داشتیم به نام "لیور دو کپی". مدیر نمی‌رسید همه اطلاعاتی که در دفتر اتفاق می‌افتد را با ما در میان بگذارد ولی دوست داشت که کارشناس خبر داشته باشند و ضمناً این یک اصل شفافسازی است که در دفتر چه می‌گذرد؟ یک پرونده درست کرده بود به عنوان کپی‌گردان چون این لغت فرانسه است (لیور دو کپی)

که تمام فتوکپی مکاتبات دفتر اصلاً محترمانه و غیر محترمانه نداشت داخل آن "لیور دو کپی" بود و بچه‌های دفتر می‌توانستند در اوقات بیکاری‌شان بروند پیش منشی و آن را مرور کنند و بدانند در دفترشان چه می‌گذرد. این خیلی اهمیت دارد، یعنی اینکه بچه‌ها احساس کنند که مدیر دفتر و معاونان دفتر هیچ چیزی را از آن‌ها پنهان نمی‌کنند و همه با هم برای انجام یک خدمت شریک هستند در ارتقای روحیه اداری بسیار تأثیرگذار است و داشن بچه‌ها را افزایش می‌دهد. بچه‌ها خبر دارند در فلان مورد از چه رویه‌ای برای پاسخگویی استفاده شده یا نظرات مدیر و معاونان را بهتر درک می‌کنند این خودش به نزدیکی کار کارشناسی بچه‌ها کمک می‌کند.

در میان رؤسای سازمان آقای دکتر نجفی بسیار باهوش بود با اینکه ریاضی خوانده بود و به بودجه سازمان هم اصلاً اشراف نداشت، ولی بسیار مغزش تیز کار می‌کرد و بسیار انسان وارسته و صمیمی بود. یادم است به مجلس که می‌رفتیم برای دفاع می‌نشست روی آن صندلی اول، آقای دکتر نجفی هم کنار دست من، سؤالاتی که می‌کرد، آن قدر مسلسل وار سؤالات را مطرح می‌کرد و این ارتباط مسلسل وار ایشان به گونه‌ای زیاد بود که من اصلاً فرصت نمی‌کرم جواب بدhem، این نشان می‌داد که اطلاعات او از من بیشتر است و گرنه نمی‌توانست این طور پشت سر هم و ردیف سؤال بکند. در آن سال‌ها یادم است به جای اینکه از من تشکر کند از همسرم تشکر می‌کرد. به هر مناسبی یک تشکرname برای همسر من می‌نوشت. در تمام مهمانی‌هایی که برای مدیران سازمان می‌داد همسرم را دعوت می‌کرد، خیلی اهمیت دارد آدمی که در زندگی با شما کار می‌کند احساس کند پشتیبان شما بوده و یک جایی ارج نهاده می‌شده و بعد هم از همه مهمتر بسیار آدم پاک و درستی بود تحت هیچ شرایطی تسلیم دستگاه اجرایی نمی‌شد.

خطاطه دیگر، وزارت بهداشت و درمان، یکی از شرکت‌های زیر مجموعه آن مقداری پنبه وارد کشور کرده بود که آب وارد کشته شده و پنبه‌ها را خراب کرده بود. سازمان اموال تملیکی این‌ها را مصادره کرده و می‌باشد معدوم بکند، در مجمع‌اش در دستور کار قرار داده بود که این پنبه‌ها را بازیابی کنند و بیاورند به بازار برای اینکه ما در واردات مشکل داشتیم، اوضاع خراب بود. من در مجمع مخالفت کردم و گفتم من جان مردم را دوست دارم و نمی‌گذارم تا شما این پنبه‌ها را بازیابی بکنید. بالاخره اطراف من همه پزشک هستند، نمی‌توانم بگذارم چنین اتفاقی بیافتد؛ و همه را قانع کردیم که این اتفاق نیافتد تا این اموال تملیکی را بگیرند و ببرند استریل کنند و بیاورند، به دلیل داشتن خطر. این‌ها چون کار را پیش نبرند، رفتند به آقای نجفی شکایت کردند، گفتند: حکیم شوستری به ما وقت نمی‌دهد. گفتم: حکیم شوستری در اتفاقش باز است؛ یعنی من در تمام طول خدمتم فقط پنج دقیقه که نهار می‌خوردم یا ده دقیقه در اتفاق بسته بود، بقیه موقع در اتفاق من باز بود. در هیأت دولت آقای دکتر نجفی مرا دیدند، گفتند: خانم حکیم شوستری جریان این وزارت بهداشت چیست؟ آقای وزیر بهداشت گله کرده که شما وقت به ایشان نمی‌دهید که نزدتان بیایند. گفتم: ببینید آقای دکتر نجفی یک وزیر اگر بخواهد دیدن من باید، به عنوان یک مدیر باید خیلی خوشحال باشم و بگوییم چه خوب، آدم مهمی هستم که یک وزیر از من وقت می‌گیرد تا مرا ببینند ولی دلیل اینکه من نمی‌خواهم ایشان بیایند، چون من برای وقت ایشان احترام قائلم و می‌دانم جواب من باز هم نه است. ایشان ببینند وقت‌شان را تلف بکنند که جواب نه را دوباره از من بشنوند.

مدیر آن شرکت دارویی و افراد بودجه خود وزارت بهداشت بعد از این ماجراهای به دفتر من آمدند و بعد از اینکه صحبت کردیم، قانع شدند، چون آن‌ها هم پزشک بودند و می‌دانستند اصلاً هیچ دلیل غیرعقلانی در کار نیست. متأسفانه آن‌ها دنبال منافع مالی خودشان بودند و من به عنوان یک آدم جلوی آن را گرفتم. آن‌ها فکر نمی‌کردند عواقب این کار چیست؟ در آن زمان فکر می‌کردند این کار از واردات پنبه به آن گرانی برایشان ارزان‌تر تمام می‌شود. فکر می‌کردند من شرکت را به گونه‌ای زیان ده

کرده‌ام که نتوانسته این معامله خوب را انجام بدهد؛ به خاطر همین می‌گوییم آقای دکتر نجفی بسیار این استقلال کارشناسی را برای مدیران و برای کارمندان خود قائل بود.

آقای ستاری فر که متأسفانه من مدیرش بودم، کارهایی را از من می‌خواست، همه را آماده و به دفترشان می‌رفتم، دو ساعت می‌نشستم، می‌گفتند: ایشان کار دارند، نمی‌شود. من خاطرات خوشی ابدأ از آقای ستاری فر ندارم و البته در مورد آقای ستاری فر این را هم بگوییم زمانی که معاون سازمان برنامه بود، یعنی ۱۵ سال قبل از این که مدیر سازمان بشد، بسیار کارشناس متخصص و بسیار روابط انسانی با همه داشت. ولی متأسفانه در این ۱۵ سالی که از این جا رفت به خاطر مشکلاتی که با آقای زنجانی داشت، هر کارشناسی که با آقای زنجانی روابط عمومی خوبی داشت را ایشان با خودش بد می‌دانست؛ یعنی حالت شخصی نسبت به این مورد پیدا کرده بود. میان این‌ها آقای زنجانی از نظر من آدم درستی بود، ولی آقای زنجانی کمی از نظر برخورد از بقیه خشن‌تر بود و زمانی که رئیس سازمان شد، خیلی جدی بود. مقابله خیلی چیزها می‌ایستاد و سپس با آقای بانکی کار کردیم. آقای دکتر بانکی خیلی کاری به کار کسی نداشت؛ یعنی خیلی به یاد ندارم در مسائل اداری وجودش را احساس کرده باشم. آقای دکتر عارف هم بسیار آدم تیز و درست، بسیار آدم سریع العمل و خیلی پیگیر در کارهایش بود تا سریع انجام شود؛ یعنی ما کاری نداشتم که کار دفتر ایشان رفته، حداقل طرف ۲۴ ساعت بر می‌گشت، خاطرات بسیار خوبی از زمان همکاری با آقای دکتر عارف دارم.

• شما در دفتر بخشی، دفتر شرکت‌ها بودید همچنین مدیر کل دفتر شرکت‌ها بوده‌اید، نظرتان برای تقویت جایگاه این دفتر چیست؟

اصولاً دفتر بنگاه‌ها به گونه یک ناظر است. سازمان برنامه را دستگاه‌های اجرایی دوست ندارند، دفتر بنگاه‌ها را هم، دفاتر بخشی دوست ندارند. چون احساس می‌کنند شما می‌خواهید از آن‌ها بازخواست کنید از آن‌ها حساب‌کشی کنید و این چیزی است که خواهایند آن‌ها نیست. متأسفانه ما هم هیچ نگاه سیستمی نداریم، یعنی اگر که همه چیز وابسته به یک سیستم بود این اتفاق نمی‌افتد، چنانکه اشاره کردید، مقدار زیادی وابسته به فرد است. اگر فردی آمد و توانست نظر و جایگاه دفتر را به مافوق دیکته کند این اتفاق می‌افتد. بعد هم متأسفانه شما یادتان نزود این حالتی که اکنون می‌فرمایید ایجاد شده، ناشی از دولت‌های نهم و دهم است که سازمان برنامه را نمی‌خواست. آن‌ها اولاً خواستند دفتری را که نقش نظارتی بر شرکت‌ها داشت حذف کنند، چنانچه یکبار دفتر را ادغام کردن و یک معاون در دفتر تلفیق با همه ۱۲۰ کارشناس طرف شد. دائم سعی کردن صورت مسئله را پاک کنند. سعی کردن اصلاً این دفتر نباشد و بعد زمانی که من خودم هم اینجا بودم دائم مدیران دفتر شکایت مرا به مافوقم می‌کردند که چرا فقط حکیم شوستری از نظر شما حرف‌هایش مورد قبول است. دقیقاً این جمله را بارها به آقای رهبری زمانی که معاون امور تولیدی سازمان بودند، گفته بودند. مدیران اینجا بارها گریه من را درآورند. می‌گفتند بخش‌هایی را باید حذف کنید. با من لج می‌کردند برای اینکه من مانع ارتباطات ناخواهایند و غیرضروری دفتر با شرکت‌ها می‌شدم؛ بنابر این حال هم دفتر شما اگر چنین نقشی داشته باشد آن را دوست نخواهند داشت؛ پس شما این را به حساب خودتان نگذارید، شما این را فقط باید وظیفه‌تان بدانید. این که می‌فرمایید دفاتر نقش دارند یا نه؟ هر کدام نقش خودشان را دارند.

دفاتر مسئول بررسی بودجه هستند مسئول این هستند که به مجتمع بروند، ولی دفتر بنگاه‌ها کلان‌نگر است و فرابخشی است او باید هماهنگ کننده باشد و به آن‌ها بگوید وقتی به مجتمع می‌روید حواستان باشد که همه به یک رویه رفتار کنند. این کارها اصلاً کم اهمیت نیستند؛ یعنی به اجرا درآوردن قوانینی که وجود دارد و استحکام بخشیدن و رویه کردن آن. و زمانی که انجام می‌دادیم وقتی

صورتحاله‌ها می‌آمد و بچه‌ها می‌خواستند بروند قبل از اینکه شرکت کنند نظرمان را می‌دادیم اما دفاتر گوش نمی‌کردند. می‌رفتند خلاف آن دستورالعمل‌هایی که وجود داشت تصمیم می‌گرفتند. بعد که می‌آمدند ما ایراد می‌گرفتیم با ما هم دعوا می‌کردند. می‌گفتیم ما قبلاً به شما گفته بودیم. مثلاً قانون این را گفته، ضوابط اجرایی بوده این است، شما چرا می‌روی فقط برای خوش آمد دستگاه یا حتی برای همنگی با بقیه اعضا حرفی را می‌زنی که خلاف قانون است که خلاف دستورالعمل است، خلاف مصوبه هیأت دولت است؛ بنابر این ایراد از من نیست بروید یقه دولت را بگیرید، بگوید آقا چرا قانون گذراند؟ مجلس شما چرا قانون گذراند است؟ بعد هم متأسفانه اطلاع نداشتند و به خودشان زحمت نمی‌دادند که این اطلاعات را کسب کنند و وقتی دفتر به عنوان یک مرجع استناد این‌ها را اعلام می‌کرده خوشایندشان نبود؛ یعنی دائمًا با هم دعوا داشتیم. بارها به من گفتند تمام این مجتمع را برو، گفتم: ابدًا چنین کاری نمی‌کنم، کارشناس‌ها باید یاد بگیرند و خودشان هم انجام بدهنند. من نه می‌توانم بروم و نه می‌خواهم که بروم و نه باید بروم. دفاتر بخشی را خبر دارم، بودجه‌شان چیست؟ عمرانی‌شان چیست؟ از همه چیزشان خبر دارم. حالا آموزش می‌خواهند، ما هم در کنارشان می‌دهیم.

ما وقتی فرم تهیه می‌کنیم و می‌گوییم آقا توجه کن به اینکه مثلاً می‌فرمایند حسابرسی نمی‌شوند طرح‌های عمرانی طبق قانون برنامه و بودجه باید طرح‌های عمرانی حسابرسی بشوند و وقتی که می‌آیند در مجتمع عمومی شما باید گزارش بازرگانی را در رابطه با طرح‌های عمرانی داشته باشید متأسفانه سازمان حسابرسی اصلاً این‌ها را بررسی عملیاتی نمی‌کند. خود شما بهتر می‌دانید. فقط مالی را انجام می‌دهند و می‌گویند این مقدار بودجه بوده، این مقدار تخصیص داده شده، این پروژه‌اش این جوری بوده، شما بگویید اهداف طرح چه بوده؟ در توجیه فنی و اقتصادی‌اش، یعنی بایا حسابرسی عملیاتی انجام بده. چرا که اگر یادتان باشد در برنامه پنجم هم یک قانون گذراندیم که باید تمام طرح‌های عمد و بزرگ یک بار حداقل در طول برنامه پنجم حسابرسی بشوند. این حرف خراب کردن قانون دائمی است. ما یک قانون داریم؛ که همه طرح‌ها از ریز و درشت باید حسابرسی بشوند. چرا من سال‌هاست مشاور مرکز پژوهش‌های مجلسیم؟ آیا اگر زمانی که من از سازمان بیرون رفتم از من خواسته بودند من مشاور شوم من آنجا را انتخاب می‌کرم؟ مسلماً اینجا را انتخاب می‌کرم. سازمان ما را نمی‌خواهد چون فکر می‌کند ما مزاحم آن‌ها هستیم. ما برای آن‌ها دردرس درست می‌کنیم. ما دائمًا با دستگاه‌های اداری برای شان گرفتاری درست می‌کنیم.

بحث اهمیت شرکت‌های دولتی صرفاً با درصد بودجه‌شان در گزارش‌های اقتصادی کلان ما تبلور پیدا نمی‌کند. یک سال ۸۰ درصد یکبار ۷۰ درصد بودجه کل کشور را به خودش اختصاص می‌دهد. اما مجلس نه می‌خواهد و نه می‌تواند بودجه شرکت‌های دولتی را بررسی کند. علتی این است که حتی یک سطح پایین‌تر سازمان هم نمی‌تواند. آنچه شما باید با آن مقابله کنید این است. این یک اداره دولتی نیست. یک سازمان دولتی است، طبق ماده ۱۳۰ قانون محاسبات عمومی، وزارت‌تخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی هر سه مورد، سازمان دولتی‌اند، ولی شرکت اداره دولتی نیست. شما یک بنگاه اقتصادی را نباید رفتار وزارت‌تخانه‌ای با آن داشته باشید. ولی ما تمام این سال‌هایی که تعقیب می‌کنیم، همه بخشنامه‌ها مانند وزارت صنایع برای سازمان گسترش هم تعیین تکلیف می‌کنند و دعوا آنجا شروع می‌شود که بودجه‌ها را می‌بندند و بعد هم دستور می‌دهند بودجه زیان ده نبندید. مگر بودجه قابل بستن است.

به بودجه رسیدگی باید بکنید با توجه به ماهیت فعالیت‌هایش نرخ خدماتش یا نرخ محصولاتش به این نتیجه برسید که آیا این بودجه منجر به سود می‌شود یا منجر به زیان، بعد برایش راه حل پیدا کنید. متنهای ما دائم تبصره می‌گذاریم. در برنامه پنجم دولت باید شرکت‌های زیان ده را بررسی کند و بعد آن‌ها را منحل کند. اما از ترس انحلال همه می‌خواهند بمانند، بودجه سربه‌سر می‌بندند. شما بروید عملکردها را ببینید سوددهنده‌های ما به خاطر ۴۰ درصد سود سهامی که از آن‌ها می‌گیریم (غیرقانونی) که ما

بارها در مجلس هم مطرح کردیم، فقط برای کسری بودجه و جبران آن، تمام بودجه‌های شرکت‌های سود ۵۰٪ برابر انحراف دارد؛ یعنی درآمد یا سود ۱۰۰ اکنون ۴۰۰ شده است. شما تمام گزارش‌های عملکرد این‌ها را از دیوان محاسبات بگیرید و ببینید. آخرین آن‌ها متعلق به سال ۸۸ است که آقای داوودی روی آن گزارش نوشته است؛ بنابر این ما کلاً مشکل داریم به خاطر نوع وظایف شما و نگاهی که به سازمان برنامه شده؛ یعنی ظرف این چند سال نگاهی که به سازمان شده نظر به حذف است. نظر به اینکه دستگاه اجرایی آن را نمی‌خواهد، برای اینکه سازمان کنترل‌شان می‌کند. حالا شرکت‌ها که مزاحمت بیشتری هم می‌توانند ایجاد بکند برای اینکه آن‌ها عادت کردن بگویند ما مجتمع داریم، اصلاً سازمان برنامه چه کاره است؟

تا قانون محاسبات سال ۱۳۴۹، بودجه شرکت‌های دولتی به تصویب مجلس نمی‌رسید. فقط سود سهام و مالیاتش می‌رفته و تصویب می‌شده است. از قانون محاسبات سال ۶۶ بودجه شرکت‌های دولتی به تصویب مجلس می‌رسد، از همان زمان هم نگاه آن‌ها به آن یک اداره دولتی است و این رفتار را با آن کردن. این مسائل ریشه در جای دیگر دارد. ولی باز هم اعتقاد دارم که عملکردهای فردی در یک دفتر می‌تواند روی این مجموعه اثرگذار باشد و حتماً این وضعیت را تغییر دهد. ضمن اینکه آقای مرادی زمانی که رئیس این سازمان بود دنبال من فرستاد که با ما همکاری کنید و مسئول این دفتر شوید. زیرا می‌خواهم آن را احیا کنم و شرح وظایف آن را از شما می‌خواهم. گفتم برایتان می‌نویسم که وظایف آن چه باید باشد، ولی شرط اولش این است که جایگاهش را عوض کنید از زیر معاونت‌ها آن را خارج کنید و باید زیر نظر شخص شما باشد. دفتر حراست زیر نظر شخص شما قرار می‌گیرد! ولی دفتر بنگاه‌ها نباید زیر نظر شخص شما باشد؟ همچنین معاون‌ها نتوانند روی آن نفوذ بکنند. به این مناسبت شرح تشکیلاتی را با وظایف جدید و تجدیدنظر شده دادم. خبر دارم که آقای دژپسند در آن مقطع معاون مربوطه زیر بار نرفت و نگذاشت این دفتر پا بگیرد برای اینکه می‌گفت زیر نظر من به عنوان معاون سازمان باید باشد. در نتیجه چه اتفاقی افتاد، همه می‌خواهند جلوی آن را بگیرند. بعد هم یک معاون در سطح بقیه معاونان نمی‌تواند دائم با آن‌ها درگیر بشود. ولی اگر رئیس سازمان از این دفتر پشتیبانی کند خیلی از کارها در آن اتفاق می‌افتد.

این مسائل قبلًا وجود داشته اما بعد از انقلاب حادتر شده؛ که آدم‌ها لزوماً در جای مناسب خودشان نیستند ولی مهم این است که اگر آموزشی در کار باشد و بعد همه تیمی کار کنند. کارشناسی که بودجه جاری را رسیدگی می‌کند، کار عمرانی می‌کند، کار برنامه‌ریزی می‌کند، اگر واقعًا می‌گوییم رئیس گروه داریم، معاون داریم، این‌ها باید خلاهای یکدیگر را پر بکنند. وقتی می‌گوییم ما نگاه سیستمی به هیچ چیز نداریم برای اینکه همه ما یک جزیره واحدیم و به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنیم و نگاه سیستمی در هیچ کاری مطرح نیست. اکنون که سازمان برنامه احیا شده ولی عقیده ما که بیرون هستیم این است که دو سال است کوتاهی می‌کنیم؛ یعنی ریاست جمهوری فعلی این را نمی‌خواهد، حداقل با این ابعاد و شما می‌باشد، منتهی این ابعاد و شما می‌باشد. ولی دلت هزینه دارد. برای اینکه اولین کاری که باید بکند این است که دولت را سبک کند. این دولت را که می‌خواهد سبک کند نه فقط سازمان برنامه را سبک بکند تمام دستگاه‌های اجرایی دیگر را هم سبک می‌کند، خوب این برای آن‌ها هزینه دارد. اکنون مملکت دچار تحریم است. مشکل نفت و این مسائل هم به آن اضافه شده، بنابر این مردم در معیشت خودشان مانده‌اند. مسأله کم‌آبی هست، یعنی الاهم فی الاهم که بکنید دولت نمی‌تواند به خاطر مشکل اشتغال و گرفتاری‌هایی که در آن زمینه دارد، بباید با یک کار اصولی به عنوان سبک کردن دولت بخواهد حالا این آدم‌ها را بیرون کند و بدختی را از اینکه هست بیشتر کند؛ یعنی دولت در شرایط بحرانی قرار دارد که هیچ تصمیمی جز اینکه الان گرفته نمی‌تواند، بگیرد. مثل کسی که دست و پایش را بستند و ارث و

میراثی به او رسیده و نمی‌تواند از دست این ارث و میراث به راحتی خلاص شود؛ بنابر این فکر نکنید این مسائل فقط خاص این سازمان و به آدمهای مخصوصی مربوط است، خیر این مبتلا به تمام دستگاه‌های اجرایی در سطح کل مملکت است. بعد از انقلاب وقتی به همه آموزش می‌دادم، کلاس می‌گذاشتیم و هر کسی از من سؤال می‌پرسید جوابش را می‌دادم، می‌گفتند: حکیم شوستری نکند حذف تان کنند، آدم دیگری را جای شما می‌آورند. گفتم: اگر کسی از من شایسته‌تر است باید باید و جای من بنشینند، من نوعی، کتمان نمی‌کرم، اما دلیل کتمان این بود که دیده بودند اگر کسی اطلاعات را یاد بگیرد حذفش می‌کنند.

• برای اشاعه ادراکی روشن از جایگاه شرکت‌ها در توسعه کشور و تعادل منطقه‌ای چه باید کرد؟

به قول یکی از دوستان همه سؤال‌ها درست است، جواب‌های است که می‌تواند ناقص باشد، یا غلط باشد، بنابر این سؤال‌تان کاملاً درست است منتهی یک نکته اساسی را نگاه کنید، ظاهراً قرار است ما طرح‌هایی که به هر دلیل منجر به ایجاد یک واحد صنعتی می‌شود یا یک طرح عمرانی، که حالا سد یا راه است، اجرا کنیم، ولی باید توجیه فنی، اقتصادی و مالی داشته باشد. ولی تجربه ثابت کرده این اتفاق نمی‌افتد. ببینید سد گتوند و این همه گرفتاری، چه طور ممکن است که مشاور نمی‌دانسته است که اینجا معدن نمک است و ۵۰۰۰ نفر در پایین دست نمی‌توانند از زمان شروع، کشاورزی کنند. سال‌ها شرکت نفت از این نمک‌ها برای کارهای خودش استفاده می‌کرده است. چون برای این کار مطالعات توجیه فنی، اقتصادی و مالی انجام نشده است و تبصره‌هایی مثل ماده قانونی ۲۱۵ برنامه پنجم تبلور پیدا می‌کند که حتماً طرح توجیه فنی - اقتصادی داشته باشد. ضمن اینکه به مسائل آمایشی اشاره فرمودید. تحلیل‌هایی بود که ای کاش اصلاً این طرح‌های عمرانی اجرا نمی‌شدن. در استان‌ها منجر به عدم توازن منطقه‌ای شدن. حالا تمام حرف‌هایی هم که تحت لوای این آمایش سرزمین زدیم بیشتر روی کاغذ بوده است مطالعات ارزشمندی هم هست ولی وقتی تصمیم‌گیری شده و اجرا شده یک چیز دیگر از آب درآمده است. من یادم است یک کاریکاتور بود. درست قبل از انقلاب ۴ تا حالت را از یک تاب نشان داده بود. یک تاب خیلی ساده با دو تا طناب که نوشته بود طرح عمرانی در مرحله مطالعه، مرحله تصویب و زیرش نوشته بود این‌طوری یکی از بندها جدا شده طرح مرحله اجرا و طرح مرحله خاتمه، یعنی آخر سر نگاه می‌کردید آن تاب کامل افتاده بود؛ یعنی این کاریکاتور را من هنوز دارم. این مال آن زمان است که سازمان برنامه فقط طرح عمرانی اجرا می‌کرده، کارشناسان خارجی داشتند و شرکت‌های خارجی دم دستشان بودند، ولی به هر تقدیر آدم هستند و خطای کنند هزار مسأله سیاسی و اقتصادی دیگر هم وارد قضایا می‌شود.

اعتقاد شخصی من این است که بچه‌های دفتر شرکت‌ها اولین کاری که می‌کنند خودشان را به لحاظ دانش کارشناسی تجهیز کنند. یادم است که یک سال دکتر میرزاده به من پیشنهاد کرد خانم هرچه راجع به شرکت‌ها می‌دانید آن‌ها را مکتب کنید. گفتم: آقا به من دو ماه مرخصی بدھید در خانه این‌ها را برایتان بنویسم و گرنه من که اینجا مسئولیت دارم و آن قدر کار دارم، نمی‌رسم همه این کارها را مکتب بکنم این کار دو ماه زمان می‌برد. چون ما عضو ستاد بودجه بودیم، عضو ستاد استخدام بودیم، هر چه خلاصه ستاد بود، ما عضوش بودیم و کارهای دفتر خودمان را هم داشتیم. قبول نکرد ولی من بعد از آن به همت خانم عدالتپور که از همکاران آقای دکتر خالصی هستند و از دوستان صمیمی من، توانستم دو جلد کتاب راجع به مقررات شرکت‌های دولتی در بیاورم آن هم در مقطعی که آقای احمدی نژاد رئیس جمهور شد، یعنی بدشانسی ما تلاقی بین این دو کتاب با حضور ایشان بود. چرا می‌گوییم متأسفانه برای اینکه ایشان سازمان برنامه را منحل کرد. این دو کتاب ۲۱ بخش و ۲۱ مقدمه تخصصی دارد که ممکن است ۳، ۲، ۳ صفحه یا ۵ صفحه باشد ولی چکیده آن چیزی است که من یاد گرفتم و آن را منتقل کردم. حتماً در کتابخانه چند تا از آن‌ها موجود

هست. چون من با همه دستگاههایی که کار کدم طی مدت‌های اخیر، اولین چیزی که به من نشان می‌دادند، همان کتاب بود، اصلاً یادشان می‌رفت، من همان کسی هستم که این مطالب را نوشتم، دائم می‌رفتند کتاب من را می‌آوردند به رخ من می‌کشیدند. از آن کتاب استفاده بکنید و اخیراً برای مجلس یک کلاس آموزشی گذاشتم چون نمایندگان که حاضر نیستند سر کلاس بنشینند، بچه‌های مرکز پژوهش‌های مجلس به جای آن‌ها نشستند، ولی ما کلاس را از دید قوه مقننه برنامه‌ریزی کردیم. این جزو با زیرنویس‌هایش (خود جزو ممکن است خیلی زیاد نباشد) ۱۰۰ صفحه شده که اکنون زیر چاپ است. البته باید یک سال پیش درمی‌آمد، ولی چون من نبودم آن را با تأخیر چاپ کردند.

مسائل امروز شرکت‌های دولتی از جنیه قانون‌گذاری هر چه هست و چوهره‌اش کمک می‌کند به تمام تصمیم‌گیری‌ها و رسیدگی‌های شما در آنچه در دفتر برایتان مطرح است. من اعتقاد دارم این دانش پنهانی که بین بچه‌ها هست و کارشناس‌های قدیمی اکنون دارند به فرهنگ شفاهی‌اش می‌پردازند ولی پیش‌تر از آن باید به مسائل کارشناسی‌اش پردازند. باید آن دانش ضمنی بیاید و مكتوب بشود و در اختیار همکاران قرار بگیرد برای اینکه ما آموزش را از همه برنامه‌های مان حذف کردیم. درست است گروه برای مان کلاس می‌گذارند، ولی این کلاس‌ها معلومات عمومی ما را بالا می‌برد که خیلی هم خوب است، اما کاربردی در راه آنچه ما به عنوان کارشناس بودجه داریم مستقیماً ندارد. اگر آن اتفاق بیافتد کمک خواهد کرد به اینکه آدم‌ها مثل یک سکه هستند که در آب می‌اندازید، شما نگاه کنید چند تا دایره دور خودش می‌زند، اگر کارشناسی خودش را به اندازه کافی تجهیز بکنند من اعتقاد دارم می‌تواند در محیط خودش آنقدر تأثیرگذار باشد و بقیه آدم‌های دیگر را هم وادر کند به اینکه آدم‌ها مثل او فکر کنند. کارشناس‌ها اگر حرفي به لحاظ کارشناسی دارند باید حرفشان را بزنند، با هم تبادل افکار بکنند، اصلاحش بکنند، آن را ارتقا بدهند ولی متأسفانه اگر غیر از این بکنید در جا می‌زنید؛ یعنی وضع بدتر از این خواهد شد.

• نقش و جایگاه سازمان در توسعه کشور چیست و مشکلاتش کجاست و چه انتقاداتی برآن وارد است؟

دوستی می‌گفت که ظاهرش این است که یک دولت مدرن، یک مجلس مدرن و یک قوه قضائیه مدرن داریم و... ولی واقعیت این است اگر شما بروید و عملکرد این‌ها را ارزیابی کنید، می‌بینید این‌ها همه ظاهری است. در عمق و درونش آن مشخصاتی که ما به عنوان یک دولت مدرن، یک مجلس مدرن، با تمام اختیاراتش و حتی یک قوه قضائیه مدرن داریم را ندارند؛ یعنی مثلاً وارد قوه قضائیه می‌شویم، می‌بینیم بسیاری از استقلال رأی‌ها برای قاضی و... وجود خارجی ندارد و حالا برای محاکومین وجود ندارد و همین‌طور برویم جلو. بقیه مسائل چه در زمان قبل از انقلاب و چه بعد از آن، این مشکل تاریخی را در رابطه با نهادسازی‌هایمان داریم. سازمان برنامه اول فقط معطوف به این بوده که بخشی از پول نفت را برای طرح‌های سرمایه‌گذاری صرف بکنند و ذی‌حسابی‌ها اینجا مستقر بودند و یک کار بسیار کوچک‌تری را از آن انتظار داشتند برای اینکه توسعه صنعتی مملکت مد نظر بوده و کارهایی که اتفاق افتاده صرف نظر از افت و خیزهایش و اشکالات فراوان آن به لحاظ زیربنایی‌اش معنادار بوده یعنی شما می‌بینید مثلاً ذوب‌آهن را بردند بالا و راه‌آهن را راه انداختند و از این مسائل که وجود دارد. ولی کم کم که سازمان برنامه قرار بوده بودجه جاری را هم رسیدگی کند که قبلاً به شوخی می‌گفتند سیزده مرد خبیث یعنی سیزده تا از بچه‌های قدیمی سازمان بودند که امر بودجه جاری را ساماندهی کردند این‌ها در دارایی بودند و بعد گفتند مگر می‌شود شما راجع به وزارت‌خانه‌ای که دارد و ظایفش را انجام می‌دهد، یک مشت پول بدھی، یک مشت هم طرح بدھی، در آن طرح هم آدم استخدام می‌کنند، تجهیزات می‌خرند، امکانات فراهم می‌کنند و ما نمی‌دانیم که این موازی کاری و دوبله بودن هزینه‌هایش چگونه است. پس باید این‌ها را ادغام کنیم. در نتیجه آن بخش از دارایی را به اینجا منتقل کردن که خوشایند دارایی

نبد. دارایی با بودجه قدرت داشت، با بودجه بود که تعداد زیادی از دستگاهها می‌رفتند به آن‌ها کوشش می‌کردند و پول می‌گرفتند؛ بنابر این جایگاه سازمان برنامه که پول دارد و قدرت دارد و به طور طبیعی دستگاه‌های اجرایی به عنوان کسی که این شریان بزرگ اقتصادی را در اختیار دارد، ضمناً می‌خواهد نظارت هم بکند، حالا درست است ما در بخش نظارت هم کاستی‌های بسیار فراوانی داریم ولی منکرش نمی‌توانیم بشویم در بسیاری از مواقع این نظارت اتفاق می‌افتد و این خوشایند دستگاه‌ها نیست. نهایتاً در رابطه با نقشی که به عنوان برنامه‌ریزی دارد کم کم سازمان برنامه سعی کرد، بیشتر دستگاهها را فرا بخواند و از آن هم فراتر برنامه سوم را شروع کرده و بخش خصوصی را که به عنوان مدعی می‌گوید ما به حساب نمی‌آییم؛ من به یاد دارم آقای دکتر نیلی می‌گفت که تمام این آدم‌هایی که ادعائی دارند باید بیایند، فقط برای اینکه ما به این نتیجه برسیم که حرفی برای گفتن ندارند، وگرنه هر جور که ما برنامه بدھیم به ما خواهند گفت که ما را نادیده گرفتید و دقیقاً این اتفاق افتاده، مستندات برنامه سوم را شما نگاه بکنید، چون از اولین سالی که مستندسازی اتفاق افتاد، برنامه سوم بود که ما همه به عنوان مسئولان شوراهای اعضوی از کمیته‌های زیرمجموعه بخشی شوراهای مکلف شدیم این مجموعه‌ها را هم مکتب و هم سیدی‌های آن را در بیاوریم نشان می‌داد. چند جلسه تشکیل شده چه افرادی وجود داشتند، صورت جلسه‌ها چه بوده تصمیمات چه بوده و بالاخره از داخل آنچه بیرون آمد و واقعاً ثابت شد که بخش خصوصی حرفی برای زدن نداشت، چون هنوز بخش خصوصی ما توانمندی لازم را نداشت؛ یعنی آن امکانات را نداشت آن هم باید رشد کند؛ یعنی همان‌طور که بخش دولتی ما کاستی‌هایی دارد بخش خصوصی ما را هم هیچ وقت به میدان راه نداده‌اند بالاخره مقدار زیادی کاستی دارد.

جناب آقای نعمتی (معاون امور استان‌ها) در مورد استان‌ها اشاره فرمودند، همیشه از دوردستی به آتش داشتند، یعنی اعتبارات جاری آن‌ها که اصلاً به صورت یک جا و به عنوان یک جزء کوچک از سر جمع استان‌ها مد نظر قرار می‌گرفت. در مورد طرح‌های عمرانی هم ظاهراً شوراهای برنامه‌ریزی شهرستان و استان که این چند ساله راه اندختیم فقط وجود طرح‌های نیمه تمام باعث می‌شد که در تأمین اعتبارات سهمی داشته باشند، نه لزوماً در بقیه بخش‌ها و اینکه چقدر تعیین‌کننده باشند، درون بخش خودشان حالا حرفی برای گفتن مطرح می‌کنند و به میان می‌آورند. آیا این برنامه‌هایی که ما داریم و ظاهراً برنامه‌های جامع بوده است، کارایی لازم را دارد ما می‌توانیم برای تمام بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیستمحیطی برنامه‌ریزی بکنیم؟ ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که این اتفاق نیفتد و یعنی به قول خودشان باید CORE PLANNING بکنند، بیایند اولویت تعیین کنند، بروند دنبال کارهای خاصی و بگویند که اولویت‌های مملکت این است. برویم دنبال چنین قضایا البته در آن هم هنوز به هیچ تفاهم محسوسی دسترسی پیدا نشده است.

در دوره فعلی دولت یازدهم به این نتیجه رسیدند که اصلاً برنامه با این شکل و شمایلی که به مجلس می‌رود، نباید باشد. از اختیارات دولت است نه از اختیارات مجلس، یعنی یک باب جدید حقوقی باز کردنده که فقط یک سری مواد قانونی که احتیاج به قانون‌گذاری دارد به مجلس ببریم

مثالاً آقای دکتر نیلی ۱۵ گروه را در رشته‌های مختلف برای امر برنامه‌ریزی بسیج کرده است همان چیزی که ما ایراد می‌گرفتیم و می‌گفتیم: چرا در ریاست جمهوری عین الگوهای داخلی و شوراهای ما عیناً برگزار شده ولی الان این اتفاق افتاده، دکتر نیلی کسی است که خودش معاون اقتصادی سازمان بوده و به خوبی سازمان را می‌شناسد ولی به خاطر خلاصهایی ناچار شده دوباره این گروه‌ها را بسیج کند و به آن‌ها متوصل شود. از این طرف سازمان برنامه، دارد یک سری جمعبندی می‌کند تا ببیند قوانین برنامه پنجمی که می‌شود در برنامه ششم بماند کدامها هستند. یک گروه به این شکل تشکیل داده است که اگر برنامه دارند تا شهریور به مجلس بدهد و اگر موارد تکمیلی دارند، بیایند کنارش. واقعیت این است هنوز به اجتماعی روی این قضیه

نرسیده‌اند. ضمن اینکه ترکیب افراد تصمیم‌گیر برای همین‌ها همه سازمان برنامه‌ای هستند و این یک نقص است؛ یعنی شما از ۱۵ نفر آدم تصمیم‌گیر ۱۱ نفر سازمان برنامه‌ای هستند، یعنی ۱۱ نفر کارمند؛ یعنی ۱۱ تا حرف مافوق‌شان را گوش می‌دهند، اصلاً کاری ندارند که لزوماً این کار به لحاظ اصول برنامه‌ریزی صحیح است یا صحیح نیست و این خیلی بد است. برنامه‌ریزی یک کار پویاست یک کار لحظه‌ای و ایستا نیست، ولی ما متأسفانه همه چیز را همان لحظه انجام می‌دهیم. زمان تدوین برنامه پنجم است حالا می‌نشینیم شوراها را این یا آن طوری کنیم، به این شکل نیست؛ یعنی سازمان برنامه باید یک ارزیابی از برنامه گذشته داشته باشد، عیوبش را پیدا کند به قول خودتان آسیب‌شناسی بکند و حالا بگوید چه کار کنیم که آن اتفاقات بد که من می‌گوییم عیوب بوده دیگر نیافتد. متأسفانه آن‌طور که من به یاد دارم تا زمان خدمت من که این اتفاق نیفتاد الان هم باید کم و بیش همین‌طور باشد.

یک مسأله بسیار مهم که به آن هیچ اهمیتی نمی‌دهند این است که ما آمار در مملکت نداریم. همه دائم می‌گویند همه داد می‌زنند، همین‌الآن سر اینکه بانک مرکزی باید آمار بدهد یا مرکز آمار، علی‌رغم اینکه قانون هم این خط را کشیده چقدر دعوا است. هیچ وقت دولت و مجلس به این وضعیت خاتمه نمی‌دهد. من سال ۷۳ می‌خواستم یک بانک اطلاعاتی برای شرکت‌های دولتی درست کنم تمام مدیرها مخالفت کردند، چون شفاف‌سازی اصولاً چیز خوبی نیست؛ بنابر این ما برای برنامه‌ریزی اطلاعات نداریم هنوز هم نداریم این یک بدبختی است، برای رفع آن هم هیچ کاری نکردیم و دائم هم آن را بدتر کردیم.

مسأله بعدی عدم تناسب دوره برنامه‌های است با دوره ریاست جمهوری که حاکم می‌شود و عدم تقدیم رئیس‌جمهوری که انتخاب می‌شود به اجرای برنامه‌هایی که دیگران تنظیم کرده‌اند و این خیلی بد است، یعنی هیچ کس فکر نمی‌کند، این برنامه مملکت است و برنامه مصوب من نیست. می‌گوید نه خیر دولت من این‌طوری فکر می‌کند و می‌خواهد این‌ها را اجرا کند و این قسمت‌های برنامه زیادی هستند، این‌ها غلط هستند، من اجرایشان نمی‌کنم. این‌طور که نیست، قانون برای اجرا کردن است، مگر قانون برای سلیقه من است که بگوییم چه کار کنیم، هیچ کس هم با این مسأله برخورد نمی‌کند؛ یعنی بالآخره عیوب فقط از داخل سازمان که حالا یک اتفاقی افتاده نیست. آن طرف هم در مجموع کل این قوا باید؛ مثلاً مجلس با این مسأله برخورد بکند، دیوان محاسبات با آن برخورد بکند.

بعد هم ما چند سالی تحریم داریم، ولی قرار است که به لحاظ عقلایی با دنیا در تعامل باشیم و رابطه داشته باشیم، بنابر این نگاه به این که برنامه‌های سازمان ملل و طول مدت‌شان با برنامه‌های عمرانی ما به گونه‌ای انطباق پیدا بکند نیز یکی از مسائل بسیار مهم است که همواره مطرح بوده، ولی هیچ وقت به آن عنایتی نشده است و از میان این برنامه‌ها برنامه اول و دوم که یک مقدار مختصر بود و مسأله خاصی را دنبال نمی‌کرد، برنامه سوم تحولات بسیار عظیمی را به خصوص از باب قانون اساسی ایجاد کرد، از جمله این که به بانک‌های دولتی اجازه داد خصوصی شوند که زیربنایی شد، برای این اصل ۴۴ و تفسیرهایی که مقام معظم رهبری از اصل ۴۴ قانون اساسی کرد و بعد هم کم‌کم بیمه‌ها و بعد هم خیلی از چیزها مثل هواپیمایی و از این مسائل که محدودیت‌هایی داشتند برای عدم واگذاری، واگذار شدند؛ بنابر این برنامه سوم به چند دلیل یکی از نقاط عطف برنامه‌های این کشور است. برای اینکه اولاً شیوه‌اش با بقیه فرق داشت از مشارکت بخش خصوصی در تدوین آن استفاده شد، بسیاری از ممانعت‌هایی که عرض کردم برداشته شد، بعد مستندسازی کرد، اولین برنامه‌ای بود که سیاست‌های اجرایی خاص هر بخش را به عنوان یکی از پیوست‌های اصلی برنامه لازم‌الاجرا اعلام کرد. ولی انتظار داشتیم که برنامه چهارم نیز همان راه را برود یا اگر اشکالاتی دارد که حتماً هم داشته اصلاحش کند، ولی متأسفانه برنامه چهارم به همان دلیل که می‌گوییم ما به ظاهر مدرن

هستیم، آمد خیلی به قول معروف با آنچه در کتاب‌ها به عنوان ایده‌آل‌ها هست بخورد کرد. بسیار بلند پروازانه پیش‌بینی شد و به قول بعضی از همکاران این برنامه،^۴ برنامه بود نه یک برنامه؛ بنابر این می‌گویند سنگ بزرگ علامت نزدن است. شما وقتی امکانات و تجهیزات لازم را برای یک برنامه فراهم نمی‌کنید فقط آرزوهایتان را لیست می‌کنید و می‌گویید برنامه، یقیناً انتظار نداشته باشید که اتفاقی بیافتد. آقای رئیس‌جمهوری هم که آمد اصلاً این را به عنوان خط فکری خودش قبول نداشت و اصلاً حاضر به اجرای بسیاری از بخش‌ها نشد؛ یعنی شما مثل این است که برنامه نداشتید یعنی شما نمی‌گذارید به هر دلیلی کاری به اجرا در باید درست مثل برنامه نداشتن است غیر از این است؟ حالا برنامه ششم هم من الآن با دورخیزی که سازمان برداشته امید تحولی نمی‌بینم. امیدوارم البته یک اتفاقاتی بیافتد. ولی من آنچه در سایت سازمان خواندم که دارد یک کارهایی می‌کند. آن بخشنامه‌ها و آن سیاست‌های پیشنهادی اولیه و اقداماتی که شده بالاخره چهارچوب‌های پذیرفته شده‌ای است که همه جا هست، خیلی عجیب و غریب نیستند. ولی حداقل اتفاقات درونی **فعلاً هنوز روی سایت راه پیدا نکرده است** کسی از آن خبر ندارد. ما اطلاعاتی که داریم جسته و گریخته از بیرون از سازمان آن‌هایی که در این جلسات شرکت می‌کنند از طریق آن‌ها مطلع می‌شویم ولی امیدوارم برنامه ششمی که تدوین می‌شود مقداری عیوب برنامه‌های قبلی را نداشته باشد.

• در خصوص اصل ۴۴ که در حال اجراست و نماینده سازمان هم بدون حق رأی در هیأت واگذاری عضو است، نظر شما چیست؟

اگر خاطرتان باشد این قانون بعداً طرح مجلس شد و دولت زیر بار نرفت زیرا آنچه به عنوان لایحه داده بود با نظر مجلس خیلی فاصله داشت و یک چیز بینایی شد، بالاخره مجلس و دولت با هم یک تفاهم‌هایی کردند و انجام شد. به قول آقای مردوخی بخش مقابله با انحصاراتش خیلی مترقی است و ما مملکت‌مان برای این کار خیلی جوان است و هیچ تجربه‌ای ندارد و درصد اقتصاد دولتی است. بالاخره مقوله انحصار و از این قبیل، حرف‌هایی هستند که خیلی ایده‌آل و همچنین کتابی‌اند و تا به آن‌ها برسیم خیلی راه داریم. این بخش انحصاراتش که در این قانون به درستی مطرح شد، بخش سیاست‌گذاری ما را مکلف کرد که یک سری شرکت را ابقایی بدانیم. برآوردها نشان می‌دهد که همین حالا شرکت‌ها در قانون بودجه، بیشتر از قبل شدند. یکی به دلیل شناسایی برای اینکه دولت با این قانون حلقه را تنگ کرد و یک تبصره هم در قوانین بودجه گزاراند که تمام شرکت‌های دولتی باید مواد ۲۱ و ۳۱ قانون محاسبات عمومی را یعنی تمرکز وجود را اجرا کنند و معنا و مفهوم آن، این بود که شما اگر بودجه نداشتید هیچ کاری نمی‌توانستید بکنید، یا چیزی خرج کنید. پس شرکت‌های دولتی که اسامی خودشان را اعلام نکرده بودند، ناچار شدند به خاطر این فشارها نام خودشان را اعلام کنند و اعلام موجودیت کنند. چون بسیاری از شرکت‌های دولتی هیچ وقت شناسایی نشده بودند؛ بنابر این مقداری به این شناسایی‌ها کمک کرد، ضمن اینکه وزارت امور اقتصادی و دارایی نماینده و صاحب سهم دولت شد. در شرکت‌های مشمول واگذاری، برای اینکه چسبندگی دستگاه‌های متبع را به این شرکت‌ها کم بکنند، همه منابع هم قرار شد به خزانه ریخته بشود و خرج آن ۸ موردی شود که در ماده ۲۹ قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی آمده ولی در عمل شرکت‌های مادر تخصصی باقی ماندند و خودشان را سازمان توسعه‌ای کردند تا ادامه حیات بدهنند. اگر چه گروه یک بودند و باید واگذار می‌شدند اما کم کم به این منابع چنگ انداختند و گفتند که ما پول نداریم، می‌گوییم چون که ۱۰۰ آید ۹۰ هم پیش ماست، اگر شرکتی سهم آن متعلق به وزارت امور اقتصادی و دارایی است، سود سهام آن هم برای دولت است. ولی می‌بینید که سود سهام را هنوز که هنوز است شرکت‌های مادر تخصصی می‌گیرند، این‌ها عیوب‌ها است.

ولی چرا وزارت امور اقتصادی و دارایی چشمش را روی این‌ها می‌بندد، برای اینکه جلسه می‌گذارد با این‌ها و می‌گویند که ما پول نداریم، برای سرمایه‌گذاری‌هایمان که تو ما را به عنوان سازمان توسعه‌ای گذاشتی، پس بگذارید سود سهام را ما بگیریم. بعد این‌ها زرنگی می‌کنند. یک اصلاحیه در سال ۹۲ برداشت و گفتند ۷۰ درصدش با آن‌ها باشد، اداره هم با آن‌ها باشد. هیچ‌کس نفهمید این کلمه اداره یعنی چه؟ این اداره یعنی آن سود سهامی که می‌گیرند قانونی شود و همچنان هیچ‌کس سر و صدایش را در نیاورد و این شرکت‌های مادر تخصصی صاحبیش باشند. بعد هم دولت متأسفانه با تشخیص این شرکت‌ها خیلی به استحکام این قانون لطمeh زد. یعنی باید شرکت‌هایی که گروه یک بودند و می‌توانستند بخش خصوصی هم در همان زمینه فعالیت کند، به بخش خصوصی واگذار می‌شدند، ولی شما می‌بینید که مثلاً آزمایشگاه فنی مکانیک خاک را می‌آید گروه یک می‌کند، ولی دو روز بعد در اثر خواهش و تمایز مدیر عامل و از این ماجراهای که می‌شود حاکمیتی، ۳۱ شرکت شهرک صنعتی استانی که می‌روند ۴ تا ۶ می‌گیرند و ۴ تا آب و برق می‌برند، می‌شود دستگاه حاکمیتی. سازمان توسعه‌ای قانون هم برایش می‌گذراند. می‌خواهم به شما بگویم متأسفانه من همیشه به خود نمایندگان مجلس هم می‌گویم، حرمت امامزاده را متولی آن نگه می‌دارد. شما چه مجلسی هستید که خودتان قانون می‌گذارید و خودتان بر آن نظارت نمی‌کنید که اجرا شود و به آن احترام نمی‌گذارید روز و شب به آن اصلاحیه می‌بندید. همین قانون اصل ۴۴ هم روز و شب به آن اصلاحیه بستند؛ بنابر این یکپارچگی‌اش از بین رفت. عیوبی هم داشته نه اینکه حالا قانون خیلی عالی بوده، ولی چون آیین‌نامه‌هایش هم که به مجلس می‌روند، مجلس یک ماه وقت دارد که مصوبات دولت را برگرداند، مجلس بعضی وقت‌ها این یک ماه را رعایت نمی‌کند. دولت هم به حساب این می‌گذارد که مصوبه خودش قانونی است و خلاف قانون مصوباتی را می‌گذراند و عمل می‌کند، به صرف عدم عکس‌العمل در مورد این قضیه می‌گوید قانونی است، من همین قانون را شاید ۱۷ تا آیین‌نامه کلیدی‌اش را در خدمت آقای دکتر آخوندی نوشتم. شاید به جز یکی دو تای آن، بقیه بی‌کم و کاست عیناً در دولت تصویب شدن. ولی برای همه آن تأسف می‌خورم.

اصلاح ساختار را که قرار بود انجام بشود ما گفتیم دولت وارد این قضیه نشود اگر که ارزش ویژه شرکت با یک مطالعه و بررسی اجمالی بیش از آن خرجی باشد که دولت باید برایش بکند بهتر است آن را بفروشد، به صورت اموال دارایی بفروشد چرا امروز این مقدار خرج کرده باید دوباره بباید خرجش کند تا یک شرکت زیان ده، سود ده بشود! ما مطمئن هستیم که نمی‌شود با این مدیریت دولتی باز هم اتفاق نمی‌افتد. با اجازه شما الان باز اصلاحیه آوردن دستگاه‌های اجرایی که اصلاح ساختار به عنوانی که تخصصی است از وزارت امور اقتصادی و دارایی بیرون بباید و داخل دستگاه‌های اجرایی برود و به شرکت‌های مادر تخصصی برود؛ یعنی ما دائماً دوباره به همان اول برمی‌گردیم، یعنی یادمان رفت ما اصلاً برای چه این مادر تخصصی‌ها را حذف کردیم. ما گفتیم این‌ها خیال می‌کنند شرکت‌ها بچه‌های آن‌ها هستند، ما آمدیم این چسبندگی‌ها را از بین ببریم، چرا؟ چون وزارت امور اقتصادی و دارایی باید یک واحدی برایش تشکیل می‌داد و این‌ها را می‌گرفت و این کار هزینه داشت، کارشناس گیر نمی‌آورد و این کار را نکرد. فقط یک دبیرخانه درست کرد که این دبیرخانه آن شاخص‌هایی را که شورای عالی اصل ۴۴ درآورده ارزیابی کند. دلم می‌خواهد این گزارش‌ها را ببینید. تا الان ۹ فقره‌اش درآمده است، باور کنید من فقط یک جلسه داشتم با سازمان‌های توسعه‌ای برای سرمایه‌گذاری‌های شان. مثلاً سازمان گسترش اعلام کرده بود که در این چند سال ۵۶ تا طرح اجرا کرده است. زمانی که ما در جلساتی که گذاشتیم به تفاهم رسیدیم که طرح اصلاً یعنی چه؟ و حسب قانون شما باید فراخوان می‌دادید می‌گفت بخش خصوصی جلو نمی‌آید و بعد مجوز می‌گرفتید. به دبیرخانه تلفن کردم که آقا برای چه شما یک چنین چیزهایی را می‌نویسید گفت: خانم به ما مربوط نیست. ما فرم‌ها را برای شان می‌فرستیم پر می‌کنند، ما فقط این‌ها را جمع‌بندی می‌کنیم.

گفتیم، بفرمائید صندوق پستی هستید. چه دبیرخانه‌ای هستید؟ دبیرخانه باید لاقل یک سوالی بکند. من به مدیر کل آن در وزارت امور اقتصادی و دارایی زنگ زدم که این‌ها چه هستند؟ گفت من خبر ندارم خانم از کارشناس‌های من بپرسید!!

• نقش سازمان برنامه و دفتر بنگاه‌های ما در این رابطه چه بود؟

بینید و اگذاری‌ها اگر پسوند خصوصی سازی را داشت، شما باید نماینده می‌فرستادید، ولی الان می‌گویید که آن ظاهرًا حذف شده است. من در مرکز پژوهش‌های مجلس جلسه می‌روم یک دفعه از دفتر خاصی یک نفر می‌آید، یک دفعه از دفتر امنی یک نفر می‌آید، اصلاً ما گیج شدیم که بالاخره نماینده سازمان برنامه با سازمان خصوصی سازی چه کسی است؟ یک بار هم کسی را نمی‌فرستند.

دیروز متنتی را آقای دکتر نوبخت امضا کرد که من را به عنوان نماینده معرفی کرد. خیلی خوب است، باید یک نفر باشد که بتواند در تصمیم‌گیری اثر بگذارد، من اعتقاد دارم حق رأی مهم نیست. مهم این است که شما اگر حرف‌تان شنیدنی باش، می‌توانید با آن آدم‌ها لایی کنید، از قبل آمده‌شان کنید آن‌ها تشنۀ شنیدن حرف حساب هستند. چون من با تک‌تک این‌ها کار کردم، ما حرفی برای گفتن نداریم. ضمن اینکه ما نماینده تام‌الاختیار سازمان نیستیم؛ یعنی بچه‌هایی که از دفاتر می‌آیند، شما می‌دانید معاون سازمان و رئیس سازمان، نماینده سازمان است، ولی مدیر کل سازمان نماینده سازمان نیست. سازمان یک تعریف دارد این‌طور نیست که من بنده مدیر کل می‌روم اجازه داشته باشم از طرف سازمان حرف بزنم؛ بنابر این خیلی اهمیت دارد که یک نماینده واحد برود و با معاونش هم هماهنگ باشد، گزارش‌ها را به او بدهد. صورت جلسه‌های نهایی که باید معاون امضا بکند یا معاون به رئیس بگوید شما امضا کنید، حرف باید حرف مدیر باشد، والا شما هیچ کاری از پیش نخواهید برد. نحوه برخورد با مسائل برای ما نقطه ضعف ایجاد می‌کند ما از جهایی که می‌توانیم اثر بگذاریم، دائم کنار می‌رویم برای اینکه از راه درست آن وارد نمی‌شویم.

• شما در دو دوره، قبل و بعد از انقلاب خدمت کرده‌اید لطفاً مقایسه‌ای از شایسته‌سالاری و شفافیت در دو دوره را بفرمایید:

در یکی از خاطراتم عرض کردم چه طور شد که من از دفتر شرکت‌ها به بنگاه اقتصادی رفتم. این یعنی همان، یعنی ۴ نفر رئیس گروهی لازم داشتند و همه سابقه داشتند و همگی شایستگی داشتند که رئیس گروه بشوند؛ ولی مدیر من تشخیص داده بود که من با اینکه کارم و سابقه‌ام کمتر است آن شایستگی لازم را برای اینکه بتوانم رئیس گروه بشوم دارم. تمام تلاش خودش را هم کرد که من منتقل شدم به یک دفتر دیگر، برای اینکه رئیس گروه شوم. این کاملاً نشان می‌دهد که البته در آن دوران که شما خودتان می‌دانید پسر فلان سرلشکر هم بود و از این ماجراها که این همیشه هست، امروزه نیز وجود دارد. آن زمان هم بود. صرف نظر از آن، عموم بچه‌ها باید از این فیلتر که کار بلد باشند تا به کاری گمارده بشوند تا روی یک مسئله‌ای انتخاب بشوند، رد شوند. این خیلی مسئله مهمی بود.

زمانی که آقای مردوخی از من خواست بروم همین‌طوری که نبود بالاخره من چند تا جلسه با این فرد داشتم برای طرح عمرانی و بالاخره مقایسه کرده بود با یک سری آدم‌های دیگری که در آن گروه‌ها بودند، در نتیجه آن اتفاق می‌افتد. یا مسئله‌ای که به شما عرض کردم در رابطه با لیور دو کپی که به آن هم خیلی تأکید دارم، دقیقاً این‌ها همان پایه‌هاست. شفافسازی یعنی چه؟ یعنی تمام بچه‌ها بدانند در دفاتر شان چه می‌گذرد باید این اتفاق بیافتد، مخصوصاً الان هم کامپیوتر در اختیار است و همه چیز هم در این سیستم قابل جا دادن است.

بعد از انقلاب تعهد بر تخصص چرید و چرخید و به بسیاری جاها لطمہ زده، تعارف هم نداریم. این چیزی است که همه به آن اذعان دارند و چیزی نیست که مسأله پنهان کردنی باشد.

• اگر مسئولیت امور بنگاهها را به شما بدهند، در این مدیریت چه می‌کنید؟

البته من دیگر نمی‌توانم؛ یعنی توانایی جسمی ندارم. با اینحال مدیریت تمام وقت، چون سازمان برنامه کارش علاوه بر ^۴ بعد از ظهر مقداری آن طرفتر است، یعنی زمانی که آقای مرادی دوباره به من پیشنهاد کرد من اصلاً گفتم امکان‌پذیر نیست. در تمام عرایضم اتفاقاً توجه من همین بود که بچه‌ها حتماً سعی بکنند، دانش خودشان را اضافه کنند، راه حل هم دارد چون این‌ها همه آدم‌های تحصیل کرده هستند و زمینه‌های تجربی مفصلی در رشته‌های خودشان دارند، پس این قابلیت را به آن‌ها می‌دهد که بتوانند از بقیه مسائلی که در حیطه کاری آن‌ها است بیشتر بهره ببرند، در مثل مناقشه نیست، یعنی دزد با چراخ می‌شوند، یعنی آدم‌هایی هستند که می‌دانند باید چه چیزی را انتخاب کنند و از چه چیزی استفاده بکنند، می‌دانند عرضم چیست؟ بنابر این خواهش من این است که بچه‌ها تا می‌توانند تمایز شرکت‌های دولتی با وزارت‌خانه و مؤسسات دولتی را به لحاظ مقرراتی که زیربنای اصلی است بدانند و یاد بگیرند و به آن اصرار می‌کنم اگر در رابطه با رسیدگی به صورت‌های مالی گزارش حسابرس و اینکه اصلاً گزارش حسابرس را چگونه باید خواند؟ یادداشت‌های منظم به ترازنامه یعنی چه؟ و چه استفاده‌هایی می‌شود از آن کرد؟

در درجه اول اگر همکاران خودتان مثل ایشان این رشته را خوانند، کلاس‌هایی برایتان بگذارند، حالا لازم هم نیست اسم رسمی کلاس داشته باشد، می‌تواند چهار تا جلسه باشد، ترازنامه‌ها را بگذارید جلو هر سؤالی دارید از قبل مطالبی را ایشان به شما می‌گویند، حالا نه ایشان تنها بقیه همکارانی هم که در این رشته می‌توانند مفید باشند، یعنی بچه‌ها باید خودشان را بسازند؛ یعنی اولین کاری که باید بکنند باید یک سر و گردن از بچه‌ها و کارشناس‌های دفاتر بخشی بالاتر باشند تا اگر می‌گوییم این دفتر فرا بخشی است، بتواند آن اثرگذاری را داشته باشد؛ یعنی اگر اطلاعات شما از آن‌ها کمتر باشد، به هیچ عنوان اصلاً نخواهند پذیرفت. چون به اندازه کافی نقش شما از طرف دستگاهها و دفاتر نپذیرفتندی هست. برای اینکه شما حساب‌کشی می‌کنید، برای اینکه شما می‌خواهید نگاه بالاتر بکنید که آن‌ها دوست ندارند؛ بنابر این باید شما این جذابت را با اطلاعات خودتان افزایش بدهید؛ بنابر این تأکید می‌کنم. مثلاً می‌گوییم قانون تجارت را سی بار خواندم واقعاً مهم است شما بدانید اگر رفتید در مجمع می‌خواهند تنفس اعلام بکنند، تنفس یعنی چه؟ تنفس تا چند روز می‌تواند باشد شما باید بدانید که؛ مجمع عمومی شرکت دولتی چرا لازم ندارد در روزنامه کثیر‌الانتشار علی‌رغم اساسنامه‌اش آگهی بشود. شما باید زیربنای قانونی این را به عنوان کارشناس دفتر بنگاهها بدانید. بنابراین ریزترین کار دفترتان به مسائل کلان شرکت برمنی‌گردد، قرار نیست شما بروید ظرفیت اسمی آن را ببینید چقدر بود، ظرفیت عملی آن چقدر است، حالا قیمت محصولات آن چنین یا چنان است، ولی باید اطلاعات کلی در مورد شناسنامه آن شرکت را داشته باشید. باید بدانید اصلاً این شرکت چه کاره است، سود ده یا زیان ده است؟ مدیران آن دارای چه قابلیت‌هایی هستند؟ هر چند سال یک بار عوض می‌شوند؟ شما احتیاج داری نسبت به تمام این شرکت‌های زیرمجموعه خود یک سری اطلاعات کلان داشته باشید تا بتوانید دست بالا را نسبت به دفاتر ایفا بکنید، و گرنه همین‌طوری نمی‌شود که یعنی داشتن یک جایگاه بالاتر به لحاظ تشکیلاتی که دیگران حرفش را گوش بکنند، لازمه‌اش این است که بچه‌ها خودشان را کمی بیشتر بسازند. عرضم همین است.

خاطرات
دکتر بایزید مردوخی



تولد	دکتری اقتصاد توسعه	ستندج - ۱۳۲۱
تحصیلات		تاریخ ورود به سازمان و بازنشستگی
		۱۳۸۴-۱۳۴۹
سمت‌های دوران خدمت	- مدیر کل امور صنایع و معادن - مدیر کل دفتر اقتصاد کلان - دبیر هیأت امناء حساب ذخیره ارزی - مشاور رئیس سازمان	- مدیر کل امور صنایع و معادن - مدیر کل دفتر اقتصاد کلان - دبیر هیأت امناء حساب ذخیره ارزی - مشاور رئیس سازمان

۰ لطفاً خودتان را معرفی و از چگونگی ورود به سازمان و خاطرات آن بفرمایید:

سال ۱۳۴۷ یکی از ده نفری بودم که در امتحان سراسری سازمان برنامه قبول شدم و برای دوره آموزش اقتصاد به ایالات متحده رفتم. دوره‌ای تحت عنوان تمرکز بر علم اقتصاد در دانشگاه مریلند آمریکا. آن دوره را تمام کردم و به ایران برگشتیم. برای شروع کار، سازمان برنامه برای من پنج مصاحبه گذاشته بود که اگر در این مصاحبه‌ها پذیرفته می‌شدم، می‌توانستم شروع به کار کنم. پنج مصاحبه‌ام با معاونان و مدیران سازمان برنامه بود که سطح علمی بالایی داشتند مخصوصاً مدیران میانی و من به نوبت از این مصاحبه به آن مصاحبه می‌رفتم حتی فرمول‌های علمی، حسابداری ملی و اوضاع اقتصادی ایران را هم از من می‌پرسیدند. چهار مصاحبه اول که تمام شد برای پنجمین آن نزد مرحوم آقای مژلومیان که معاون برنامه‌ریزی سازمان بودند، رفتم. ایشان سؤالاتی درباره اقتصاد ایران از من کرد. من هم اطلاعات زیادی داشتم چون هر شب به کتابخانه دانشگاه مریلند در قسمتی که مربوط به اطلاعات ایران بود، می‌رفتم که به روز هم بود. متن رادیوهای فارسی زبان خارجی هم بود که راجع به ایران چه گفته بودند. بعد آقایی داخل شد و سلام کرد، گفت: آلس (اسم کوچک آقای مژلومیان آلس بود) مژلومیان گفت: احمد بنشین، این آقا (اشارة به من) تازه از خارج آمدند و می‌خواهند استخدام شوند. او حرف‌هایم را گوش کرد. احمد مدیر امور صنایع و معادن سازمان برنامه بود. احمد، فامیلی اش را یادم بیاید می‌گوییم بعد مژلومیان سؤال می‌کرد و من هم از صنعت ایران هر چه بلد بودم، می‌گفتم. احمد بلند شد دستم را گرفت و گفت: جوان بلند شو برویم مدیریت امور صنایع و بعد گفت این‌ها را از کجا بدی؟ مگر آنجا درس نخواندی؟ گفتم: بله به اقتصاد ایران هم علاقه‌مند بودم و همیشه آن را بررسی می‌کردم تا ببینم اوضاع چگونه است. آقای مژلومیان گفت: بگذار من بقیه سؤال‌هایم را پرسم، احمد گفت: نه دیگر، من تأییدش کردم. دستم را گرفت و به طبقه هفتم رفتیم. اتفاقی بود با میز و صندلی، گفت: همین جا بنشین و این شروع خدمتم در سازمان برنامه بود. بعد در همان مدیریت سازمان مسائل زیادی برای من پیش آمد. مدیر به من گفت راجع به یکی از رشته‌های صنعتی تحقیقی بکن و به من گزارش بده. گفت: برو از آقای مهندس سنتنجی اطلاعات بگیر، به شما کمک می‌کند. آقای مهندس سنتنجی اتفاق رویه‌رو بود، پایش را روی میز انداخته بود. دم در با فروتنی ایستادم و به خودم اجازه ندادم جلو بروم. گفتم: آقای مهندس به من گفته‌اند که از شما مقداری اطلاعات راجع به توسعه صنعت در ایران بگیرم، لطفاً کمک کنید. گفت: به آقای رئیس بگویید اطلاعات مگر کپسول است من به شما بدهم، میل کنید و یک لیوان آب هم روی آن بخوری، بعد متخصص توسعه صنعتی ایران بشوید. گفتم خدا حافظ شما، نمی‌خواهم. آدمد به کتابخانه سازمان که آن زمان جای محرقی داشت. در کتابخانه خیلی جستجو کردم. به رئیس گفت: چیز زیادی گیرم نیامده باز هم تلاش می‌کنم. ایشان من را به یکی از مهندس مشاورهای سازمان گسترش و صنایع نوسازی ایران معرفی کرد که مشاوران بسیار قدری داشتند. گمان کنم تکنولوگ بود. مدیری هم داشت که از نظر تخصصی و علمی و مدیریتی شهرت داشت. برای من وقت گرفتند، رفتم دفترشان. سلام کردم، گفت: بفرمایید بنشینید. گفتم از سازمان برنامه من را معرفی کرده‌اند تا راجع به صنعت ایران از شما اطلاعاتی دریافت کنم، گفت: چه کسی پوش را می‌دهد؟ گفتم ببخشید من که پول ندارم، گفت: سازمان شما؟ گفتم او هم پول ندارد. بعد گفت: پس ببخشید. من هم بیرون آدمد؛ یعنی با این مشکلات شروع به کار کردم و خوشبختانه تا آنجایی که امکان داشت از عهده‌اش برآمدم. البته برای برنامه پنج ساله عمرانی پنجم، چون من اواخر برنامه عمرانی چهارم آمده بودم.

برای تهییه و تنظیم برنامه عمرانی پنجم رئیس سازمان برنامه به من حکمی داد که شما مسئول برنامه‌ریزی توسعه صنعت و معدن هستید و بیست نفر از کارشناسان مدیریت امور صنایع و معادن را به عنوان همکار در تهییه و تنظیم برنامه توسعه صنعت و

معدن در برنامه پنجم عمرانی کشور به نام در آن حکم تعیین کرده بودند. آن کار را هم انجام دادیم و خوشبختانه از عهده اش برآمدیم. بعد نوبت دفاع از این برنامه بود. در این ارائه و دفاع برنامه، بخش صنعت و معدن را به عهده داشتم. نزد رئیس سازمان آقای دکتر خداداد فرمانفرما میان و قائم مقام ایشان آقای دکتر رضا مقدم و آقای مهندس اسکویی معاون سازمان هم در این جلسه بودند، رفتم و از برنامه‌ای که تهیه کرده بودیم، دفاع کردیم. در یک مورد بین دکتر فرمانفرما میان و دکتر رضا مقدم به لحاظ تئوریک اختلافی افتاد. دکتر خداداد از حرف من دفاع می‌کرد. دکتر مقدم هم که قدرتی بود، نظر دیگری داشت. ستون اصلی سازمان برنامه دکتر رضا مقدم بود. روسای سازمان می‌رفتند و می‌آمدند، ولی دکتر مقدم همچنان باقی می‌ماند و بسیار هم آگاه و جامع‌الاطراف بود. خداداد گفت: رضا (با نام کوچک یکدیگر را خطاب می‌کردند) شما اشتباه می‌کنید، آقای مردوخی درست می‌گوید، شاید آن چیزی که شما به آن معتقد‌اند هنوز در کتاب‌های درسی نیامده است. کتابخانه این اتاق پلکان داشت (اتاق ۴۱۳) و قفسه‌هاییش تا سقف بالا رفته بود، خداداد از پله‌ها بالا رفت، یک کتاب آورد باز کرد و گذاشت جلوی آقای مقدم و گفت: رضا ببین آقای مردوخی این را می‌گوید و حرفش هم درست است، او تازه درس خوانده و این‌ها را هم خوانده است. در همان جلسه تصمیم گرفتند که پست معاون مدیریت امور صنایع و معدن را به من بدهند. بعداً آقای مهندس اسکویی مرا خواست و گفت: برو کارهایت را بکن، خداداد فرمانفرما میان گفته معاون مدیریت صنایع و معدن بشوید، ولی چیزی به شما بگویم، این خصلت کارشناسی‌ات را از دست ندهی و پا بیندازی روی میز، همچنان کارشناس باقی بمان که بتوانی در سازمان بالا بیایی. در جواب گفتم من کارشناسی و کارم را انجام می‌دهم پست و این‌ها خیلی سرم نمی‌شود. بعد سازمان اقداماتش را در این زمینه انجام داد. جواب مشخص بود، ساواک مخالفت کرد و نشد. تا سال ۱۳۵۵ سازمان هر کاری لازم بود انجام داد. مرا فرستادند سازمان برنامه ژاپن در آنجا دوره دیدم و کار کردم. برای فراغیری دوره‌های مختلف آموزشی داخل و خارج نیز مرا فرستادند. در نهایت به ساواک پیشنهاد داده بودند که یا باید بیرون‌نش کنیم یا به او مسئولیت بدھیم. قبول کردند و من معاون مدیر امور صنایع و معدن شدم. در سال‌های پیش از انقلاب یعنی ۱۳۵۴، ۱۳۵۵.

پس از انقلاب تا سال ۵۸ من اولین مدیر صنایع و معدن سازمان برنامه بودم. فعالیت‌هاییمان را ادامه دادیم که البته خیلی آسان نبود. روزی آمدیم سازمان برنامه، دیدیم درهای سازمان برنامه بسته است. بعضی خانم‌ها گریه می‌کردند، بعضی‌ها غمگین بودند، من آدم؛ گفتم: چه خبر است؟ گفتند: به مدت ده روز سازمان تعطیل شده است به خانه‌هایتان بروید. من هم رفتم خانه نشستم. بعد از دو سه روز به من زنگ زدن، گفتند: بیایید. یکی از همکاران خودم مسئول گزینش همان قسمتی بود که من مدیرش بودم. ما ۴۰ نفر پرسنل داشتیم. او تصمیم گرفته بود که چه کسی بیاید و چه کسی نیاید. این شخص را به خوبی می‌شناختم. این زمان دوره ریاست آقای مهندس خیر بود. پس از او آقای دکتر بانکی آمدند.

زمانی که سازمان تعطیل شده بود. هیچ دلیل موجبه برای این کار ارائه نشده بود و از این رو توجیهات گوناگونی از سوی افراد مطرح می‌شد مانند این که تعطیلی یک کار خشن غیرضروری است اگر هدف این بوده است که سازمان جدیدی به وجود آید که بتواند از عهده هدف‌های انقلاب هم بر بیاید، نیازی به این خشونت نبود. وقتی ده روز تمام شد دکتر بانکی آمد و درهای سازمان باز شد، جلسه‌ای در طبقه نهم گذاشتند. دکتر بانکی صحبت کرد و گفت الان عده زیادی بیرون مانده‌اند اگر کسی صحبتی دارد، بگوید. من اولین کسی بودم که گفتم آقای دکتر سازمان برنامه با کارشناس‌هایش، سازمان برنامه است نه با میز و صندلی. به عنوان مثال؛ من الان در واحدی کار می‌کنم که کارشناسان زیده‌ام نیستند در نتیجه کار کردن خیلی برای من مشکل است. در پاسخ دو یا سه روز فرصت دادند و گفتند هر کدام از مدیران پیشنهادی در مورد همکاران‌شان دارند، ارائه دهند. ما هم

پیشنهاد دادیم همکاران مان آن‌ها بیکاری که علاقه‌مند بودند، بیایند کار بکنند و در این شرایط برگشتند و دوباره راه افتادیم و شروع به کار کردیم. این مقدمه‌ای برای شروع کار من در سازمان برنامه بود، اگر بخواهم ادامه دهم تا سال ۱۳۸۴ هم می‌توانم اما ممکن است جزء سوال شما نباشد.

• لطفاً درباره ویژگی‌های سازمان، کارشناسان، مدیران و همین‌طور روابط متقابل مدیران میانی و عالی با کارشناسان به جهت شیوه انتقال دانش و تجربه کاری توضیح بفرمایید:

در سازمان برنامه‌ای که من در آن شروع به کار کردم، کارشناس آجر اصلی این سازمان بود، محور اصلی این سازمان بود و کارشناسان به ندرت پیش می‌آمد که کارشناس باشند و بلد نباشد تصمیم‌گیری بکنند. به ندرت، نمی‌گوییم همه تووانایی داشتند. این فرایند یادگیری در سازمان فوق العاده مهم بود، از رئیس آن شروع می‌شد تا معاونان سازمان تا مدیران میانی، در این فرایند نقش داشتند. به عنوان مثال می‌دیدم، نوشته‌ها و حاشیه‌های گزارش‌ها، خودش یک آموزش می‌شد. به مدیر نوشته بود که بررسی‌ها را بکنید، ضمن اینکه خودش هم مقداری راهنمایی و جهت‌گیری تخصصی داده بود و این فرایند به ویژه وقتی به مدیران میانی می‌رسید، کارها شبیه دانشگاه و مرکز پژوهشی می‌شد؛ مانند اینکه آدم به طور روزمره با استادش کار تحقیقی و تجربی انجام دهد. مرتب‌باً دیالوگ برقرار می‌شد. حتی از انشاء کلمات و از املاء هم ایراد گرفته می‌شد، من هر چه گزارش می‌نوشتم، معاونی داشتیم خدا رحمتش کند، بسیار شخص دلسوز و ماهر و مهربانی بود، آقای مهندس تاراجی یادش به خیر. ایشان یک بار مرا صدا کرد مثل آن که از نوشته‌های من ذله شده بودند، گفت: این‌ها چیست که می‌نویسید؟ گفتم اشکالی دارد؟ گفت این زبان چیست؟ باید مثل گلستان سعدی بنویسید. گفتم: آقای مهندس من در همین دانشگاه تهران به فارسی درس خوانده‌ام. زبان فارسی آموزش‌های دانشگاهی تخصصی علم اقتصاد ماست. گفت خیلی خوب برو، ظاهراً پذیرفته بودند و دیگر به نوشته‌هایم ایرادی نمی‌گرفتند. منظورم این است که حتی انشاء را اصلاح می‌کردند. آن زمان مرسوم بود که می‌نوشتند "بدیهی است" ... معاون مدیر یا خود مدیر آن را و کل مطلب را خط می‌زدند. بدیهی است یعنی چه؟ اگر بدیهی است چرا گزارش می‌دهید؟ بارها از مدیران شنیده بودم که دکتر مقدم اصلاً اگر بنویسی "بدیهی است" دعوا می‌کند و می‌گوید چرا وقت من را می‌گیرید. اگر بدیهی است که بدیهی است. برو کارت را بکن. حرفت را بزن. در این حد نگران دانایی و تووانایی کارشناس بودند، کارشناسان سازمان مستقل بودند و از دستگاه‌های اجرایی نیامده بودند. متأسفانه در یک دوره‌ای بعد از انقلاب، یکی از روسای محترم سازمان برای انتخاب مدیران بخشی سازمان از وزرا می‌پرسیدند. مثلاً مدیر بخش مرتبط با آن‌ها چه کسی باشد؟ و کار به جائی رسیده بود که بعضی از مدیران بخشی سازمان مأمور وزارت‌خانه‌های مربوطه بودند. در نتیجه سازمان استقلال کارشناسی و تخصصی‌اش پایین آمده بود.

در سازمان برنامه و بودجه اگر کارشناس، فرد علاقه‌مندی می‌بود، پخته می‌شد، اگر هم علاقه‌مند نبود تدریجاً و خود به خود از سلسله مراتب حذف می‌شد. مثلاً ما کارشناسی داشتیم که بیشتر دنبال رفتن به خارج و استفاده از بورس بود. هیچ وقت هیچ کاری را به او ارجاع نمی‌دادند، خودش فهمید و رفت. از لحاظ سواد و تووانایی علمی هم شاخه‌ای که من در آن بودم غالباً کارشناس‌ها در رشته‌های خودشان یا مهندس بودند یا دارای مدرک دکتری. در رشته‌های فنی، ما دکتری شیمی داشتیم، دکتری متالوژی داشتیم و مهندس هم فراوان: مهندس صنایع غذایی، صنایع نساجی، صنایع کانی غیرفلزی و ... همه‌شان هم میانسال و آموزش دیده دانشگاه‌های معتبر بودند. علاوه بر دانشگاه‌ها، در آموزشکده‌هایی هم که مثلاً آلمان‌ها در ایران ایجاد کرده بودند، تربیت شده بودند. فرایند انتقال دانش در سازمان این گونه بود که خیلی هم مؤثر بود.

یک تجربه شخصی را بیان کنم: با دو نفر از همکاران برای بازدید از یک طرح به شیراز رفته بودیم، طرح کارخانه کود شیمیایی در سال‌های پیش از انقلاب، اعتباراتش را ما می‌دادیم و بازدید نظارتی از این طرح هم همیشه داشتیم. آنجا که رفتم مهندس مشاور و پیمانکاران همه خارجی بودند، یکشب مهمانی شام بود. من بودم و دو همکارم، همه مسئولین طرح و مشاوران خارجی همه جور بودند. ایستاده در موضوعات مختلف بحث می‌کردیم. یکی از آن‌ها پیرمردی بود به گمان فرانسوی. از من پرسید شما کجا درس خوانده‌اید؟ گفت: شما این همه وسعت اطلاعات درباره صنایع ایران، اقتصاد ایران، در امور بین‌المللی دارید، می‌خواهم بدانم کدام دانشگاه درس خوانده‌اید؟ گفت: سازمان برنامه. واقعیت هم همین بود. کسی که در سازمان برنامه کار می‌کرد در جریان اطلاعات و دانش و تئوری بود. خود ما هم علاقه‌مند بودیم. من به ندرت پیش می‌آمد که یک ساعت استراحت داشته باشم. اگر کاری هم نبود انجام بدهم، حتماً یک کتاب یا مقاله‌ای در رابطه با رشته کاری خودم در دسترسم بود که مطالعه می‌کردم. این شاید بهترین ویژگی بود که سازمان برنامه آن زمان داشت.

• فرصت‌ها و محدودیت‌های خدمات کارشناسی در بخش شما چگونه بوده؟ و چگونه می‌توان از آن در توسعه کشور بیشترین استفاده را برد؟

امیدوارم تلقی فردی از صحبت‌هایی که در این رابطه می‌کنم نشود. سازمان باید از بالا؛ منظورم کل حاکمیت است، علائمی دریافت کند مبنی بر این که به حساب می‌آید دریافت کند، که بسیار اهمیت دارد؛ یعنی سازمان برنامه اگر حمایت سطح بالای حاکمیتی را نداشته باشد یک دستگاه بوروکراتیک معمولی است، نمی‌گوییم بی‌خاصیت، معمولی است دیگر، می‌شود یک صندوق اعتباری یا یک صندوق پول و چون قدرت پول را هم دارد ممکن است خودش احساس کند که خیلی قدرت دارد. ولی به نظرم سازمان هرگز نباید اقتدارش را در توانایی دادن و ندادن اعتبار تلقی کند. از آن بالا باید علائم به همه جای این دولت و کشور داده شود که سازمان اهمیت دارد و به آن اهمیت بدهید. حالا چه ویژگی این سازمان داشته باشد که واجد این اهمیت باشد؟ آن ویژگی این است که در سلسله مراتب سازمان دو ویژگی شناخت علمی روی توسعه در همه بخش‌ها و شناخت تجربی روی مسائل ایران باید به صورت گسترده و فراگیر وجود داشته باشد. اگر کسی کتاب باز کند و یک تئوری ابتدائی و یا یک محاسبه اثبات نشده اقتصادی را بیان کند و به این وسیله بر اولویت‌های پذیرفته شده و سیاست‌های جا افتاده در مورد توسعه، تأثیر باز دارنده بگذارد، جز ائتلاف وقت و منابع نتیجه‌ای به بار نمی‌آورد.

در موضوع توسعه متوازن و ایجاد زمینه‌های مناسب برای توسعه استان‌های عقب‌مانده از فرایند توسعه مانند استان کردستان، یک استاد دانشگاه از همان خطه، از نتیجه کار تحقیقی خویش در یک نشست رسمی تهیه برنامه سفر رئیس جمهوری به کردستان و کمک به توسعه این استان، مدعی شد اگر ما یک ریال به جایی مثل کردستان اعتبار بدھیم، محاسبه شده $\frac{2}{3}$ ریال بازده دارد ولی اگر همان یک ریال را به اصفهان بدھیم $\frac{3}{2}$ ریال بازده خواهیم داشت؛ بنابر این نباید اصلاً این استان را اهمیت بدهید و باید در سطح ملی فکر کنید. می‌خواست خلاصه حرف‌های دهن پرکن بزند. در همان جلسه و در همان مکان گفت: که به حرف‌هایی که بعضی از دوستان می‌زنند معتقد نیستم، عقب‌ماندگی، عقب‌ماندگی است و همه جا را هم عقب‌مانده می‌کند. شما نمی‌توانید تصور کنید که اصفهان پیشرفت کند، اراك پیشرفت کند، ولی اگر کردستان عقب بماند اتفاقی نمی‌افتد، اتفاق می‌افتد؟ حالا یا به صورت مهاجرت است که نیروی کار و سرمایه انسانی آن ته می‌کشد، توسعه‌ای رخ نمی‌دهد و یا به صورت جزئی ناخوشایند در سرزمین زیبای ایران باقی می‌ماند. خیلی اهمیت دارد کسی که در سازمان برنامه کار می‌کند اول از همه باید اقتصاد سیاسی بلد باشد. اقتصاد سیاسی نه به معنای وطنی،

اقتصاد عمومی که آن را درس می‌دهند و اسمش را می‌گذارند اقتصاد سیاسی، اقتصاد سیاسی به معنای جامع و آکادمیک آن؛ یعنی داشتن توانایی و ابزارهای تجزیه و تحلیل جامعی که اگر این اعتبار و این طرح را در آن مکان اجرا کردی چه بلاعی بر سر محیط زیست می‌آید. تأثیری بر روی این مردم و این منطقه می‌گذارد؟ چه بلاعی سر فرهنگ می‌آید، چه کمکی به توسعه محلی و ملی می‌کند؟ چه کمکی به اقتدار ملی می‌کند؟ این‌ها را باید در سازمان بلد باشید، بلد نباشید، مشکل ایجاد می‌کند نه تنها در کوتاه مدت بلکه در بلند مدت. در غیر این صورت و بدون آن دو ویژگی، حرف یک مدعی فضل فروش هم نمی‌توانید بشوید. در همه استان‌های همتراز یک همکار کارشناس دستگاه اجرایی هم نمی‌توانید بشوید. شاهد بودم که یک کارشناس سازمان برنامه، نظر وزیر یک وزارتخانه را پیش از انقلاب در مورد رشد کشاورزی تغییر داد. ایشان در مورد رشد بخش کشاورزی مسئله داشت. وزیر می‌گفت: این حرف مرکز آمار ایران است. کارشناس سازمان می‌گفت: این حرف وزارت کشاورزی است و این رشد زیادی است. بعد شاخص‌هایی را رو کرد و متقادع کرد که نرخ رشد بخش کشاورزی پایین‌تر از آن است که رسماً اعلام شده است. خیلی اهمیت دارد که کارشناس سازمان برنامه جامع‌الاطراف و دارای شهامت علمی و مردمی باشد. حالا در شرایط فعلی اگر سؤال جنابعالی مربوط به ویژگی‌های یک سازمان برنامه، ایده‌آل باشد به نظر من باید علامت و پیام اصلی مبنی بر مرجعیت فی، تخصصی و کارشناسی سازمان برنامه از بالا بیاید و در ساختار این سازمان رسوخ کند تا اعتمادی به نظر کارشناسی سازمان برنامه به وجود آید، این اعتماد را نشان بدهند و کمتر نظرات‌شان را به سازمان برنامه تحمیل کنند. البته من قبول دارم که یک دولت می‌خواهد مملکت‌اش را اداره کند. خیلی وقت‌ها نمی‌تواند منتظر باشد تا بدنی کارشناسی را راضی کند، خیلی وقت‌ها نمی‌تواند منتظر باشد تا بدنی مردمی را راضی کند. خیلی وقت‌ها ایجاب می‌کند که تصمیم سریعی گرفته شود. این موارد باید استثنای باشد و در بقیه موارد سازمان برنامه و کارشناس سازمان برنامه و بدنی مدیریتی آن باید احساس کنند که مسئولیت تمام نسبت به آینده این مملکت دارند. نسبت به اقتصادش، به جامعه‌اش، به فرهنگ آن و به محیط‌زیست آن.

• در دوره خدمت‌تان چه تحولات مدیریتی در سازمان اتفاق افتاد؟ این تحولات چه دستاوردهایی برای سازمان داشت؟

پیش از انقلاب، چند بار سازمان با تعطیلی روبه‌رو شد، یعنی مورد غصب قرار می‌گرفت و غصب نسبت به سازمانی مثل سازمان برنامه هم می‌تواند چیزی باشد در حد مصوبه هیأت‌وزیران. گفته می‌شد که در جلسات هیأت‌وزیران کمتر وزیری هست که از سازمان برنامه شکایت نکند. آن زمان این‌طوری بود. الان نه، احتیاجی به شکایت نیست. من در جریان آن تلاش‌ها که چه کار کردند تا سازمان تعطیل یا منحل نشود، نیستم. گفته می‌شد که شاه گفته با تمام مشکلاتی که سازمان برنامه برای مان ایجاد می‌کند؛ ولی بودنش بهتر از نبودنش است. بعضی‌ها کمی غلیظتر از این می‌گفتند که خود شاه طرفدار جدی وجود سازمان است. چون به لحاظ کارشناسی، حداقل به آن احتیاج داشت. یک‌بار پیش از انقلاب بعد از کنفرانس تخت جمشید در جریان برنامه پنجم عمرانی کشور بود که کنفرانسی در تخت جمشید به مدت چند شب‌انه‌روز برگزار شد، تمام وزرا و شاه و نخست‌وزیر هم آمده بودند، از سازمان برنامه هم در سطح رئیس و معاون سازمان و مدیر سازمان و من شاید تنها کارشناسی بودم که ظاهرآ با تضمین رئیس سازمان برای حضورم در کنفرانس همراه مدیر امور صنایع و معادن مجوز گرفته بودند، رفته بودیم. من شاهد آن جلسه بودم، مدیران سازمان برنامه هر یک فصل برنامه عمرانی پنجم مربوط به خود را ارائه می‌کردند و بعد وزیر مربوطه در مقابل، نظر خود را بیان می‌کرد. یکی از وزرا برخورد و واکنش تندی نسبت به مدیر سازمان برنامه و گزارشی که ارائه کرده بود، نشان داد، شاه آن وزیر را با ملامت شدیدی وادار به سکوت و نشستن کرد. بعد از این جریان من دیگر از پشت پرده خبر ندارم و آنچه بعد از

کنفرانس بر سر زبان‌ها افتاد این بود که سازمان قرار است تعطیل شود، ولی تعطیل نشد و آن چه به جریان افتاد تهیه شرح خدمات و وظایف سازمان، اساسنامه قانونی سازمان و یک قانون برنامه و بودجه بود که خود سازمان شروع به تهیه آن کرد. در یک جلسه دیدم معاون سازمان می‌گفت: هفت گزینه (ورژن) برای این قانون تهیه کرده‌ایم که همگی رد شده‌اند. بالاخره تلاش‌ها به جای نرسید و سازمان باقی ماند. این خط همیشه در سازمان برنامه وجود داشت که منحل یا تعطیل و یا بی‌خاصیت و منفعل شود.

روسای سازمان برنامه همواره عوض می‌شدند. پیش از انقلاب با بانک مرکزی رئیس مبادله می‌کردند، رئیس کل بانک مرکزی می‌آمد، رئیس سازمان برنامه می‌شد یا از سازمان برنامه می‌رفت و رئیس کل بانک مرکزی می‌شد. من به خاطر ندارم که مدیران میانی عوض بشوند. چون مدیرانی بودند جا افتاده و هر کدام صاحب نام و نظر در قلمرو خاص خودشان بودند. مدیر کشاورزی بهترین متخصص کشاورزی ایران بود و مدیر آموزش و پرورش بهترین متخصص آموزش و پرورش از نظر علمی نه اداری. در نتیجه مدیران میانی از این شوک‌هایی که بر سازمان وارد می‌شد، کمتر آسیب می‌دیدند و غالباً باقی می‌مانند. یک نکته خیلی مهم بود و آن قائم مقام سازمان، رئیس سازمان بود. او تقریباً دائمی بود و تا انقلاب، دکتر رضا مقدم، قائم مقام سازمان باقی ماند؛ یعنی قبل از ۷ سالی که من در سازمان شاغل بودم ایشان قائم مقام بودند (دوران ریاست مهندس اصفیا، آقای سمیعی، آقای فرمانفرما میان، آقای مجیدی) و این پایی ثابت را می‌شود گفت به معنای حفظ استانداردهای علمی و کارشناسی سازمان بود که ایشان حفظ و عملیاتی می‌کرد. تمام وقت هم کار می‌کرد. شنیده نمی‌شد که مثلاً مرخصی و سفر رسمی و یا تشریفاتی برود.

• آقای دکتر فکر می‌کنید فراز و نشیب‌های سازمان در دوره‌های مختلف مدیریتی قابل توجه و معنی‌دار است؟

من فکر می‌کنم رئیس سازمان به یک دلیل ناگزیر می‌شد کنار برود و آن فشارهایی از بالا بود. ولی وقتی به پایین سرایت نمی‌کرد اتفاق زیادی نمی‌افتد. به خصوص به دلیل وجود قائم مقام ثابتی هم که داشت و قادر بود استانداردها و فرهنگ خود را حفظ کند. سازمان برنامه یک فرهنگ بود. یک ساختار معمولی اداری نبود. یک وزارت‌خانه را دائماً می‌توانید تعطیل کنید، اتفاقی هم نمی‌افتد. زمانی من مدیر صنایع معادن بودم آقای دکتر بانکی ریاست سازمان برنامه و بودجه در جلسه بررسی بودجه وزارت صنایع و معادن از من پرسید شما که مدیر صنایع و معادن هستید و طرفدار بودجه به نظر شما چه مبلغی بودجه برای وزارت صنایع معادن لازم است؟ گفت: صفر ریال. پرسیدند چرا؟ گفت ملاک من این است که اگر وزارت صنایع معادن نباشد چقدر صنعت کشور ضرر می‌کند؟ این می‌تواند معادل با بودجه‌اش باشد. گفت: چقدر ضرر می‌کند. گفت: صفر.

تغییرات مدیریت میانی نباید خیلی در سازمان صورت بگیرد. البته مشروط بر اینکه آن مدیر میانی خودش در سلسله مراتب سازمان پخته شده باشد. هم اکنون هم کارشناسان و مدیرانی در سازمان هستند که از کارشناسان و مدیران قابل سازمان هستند.

• در دوره خدمت جناب عالی، چالش‌های مهم نظام برنامه‌ریزی کشور چه بوده است؟

در سال‌های برنامه پنجم عمرانی پیش از انقلاب، آن زمان به طور کلی حاکمیت دور برداشته بود که اقتصاد ایران به سرعت رشد بکند در نتیجه الگویی که برای رشد اقتصادی ایران انتخاب شده بود، یک الگوی جاه‌طلبانه بود و مرتباً در برنامه‌ریزی توصیه می‌شد که هر چه بیشتر سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصاد، شامل کشاورزی و به خصوص صنعت صورت بگیرد و می‌شود گفت دور، دور صنعت و معدن بود، البته صنعت بیشتر، چون پول بود و می‌خواستند این پول هر چه سریع‌تر و هر چه بیشتر صرف ساختن

زیربنای توسعه صنعتی کشور شود. این شاید تغییری بود که نسبت به برنامه‌های پیشین در برنامه پنجم عمرانی رخ داد. در برنامه اول بعد از انقلاب برنامه‌ای تهیه شد، خیلی هم سازمان روی آن زحمت کشید، خیلی مشارکتی بود در آن برنامه برای اولین بار، حتی استان‌ها هم به میدان آمدند. ماشین برنامه‌ریزی که طراحی شده بود، کانون اصلی اش استان‌ها بودند که بگویند چه می‌خواهند، یعنی برنامه‌ریزی مردمی و مشارکتی شد. به نظرم برخاسته از روح انقلاب بود و برای تحقق مشارکتی شدن برنامه‌ریزی خیلی هم تلاش کردند. به اجماع رسیدن ما بین نزدیک به بیست استان هم فوق‌العاده مشکل بود. من نقشی در آن برنامه‌ریزی نداشتم؛ یعنی ما را کنار گذاشته بودند، آقای مهندس نعمتزاده معاون تولیدی سازمان بود و به همین ترتیب مقامات دیگر خودشان برنامه تهیه کردند. من فقط در جلساتی که می‌خواستند روی پروژه‌ها تصمیم‌گیری کنند چند بار دعوت شدم. در این مبحث مثال‌های من بیشتر از صنعت است که طبیعی است. معاون وزیر صنایع مسئول جمع کردن برنامه‌ها و پروژه‌های بخش صنعت در برنامه اول بعد از انقلاب بود. ایشان مهندس فرهیخته و خیلی هم علاقه‌مند به توسعه صنعتی بود. نمایندگان استان‌های مختلف دور تا دور نشسته بودند. بحث را به صورت دموکراتیک می‌خواستند حل کنند و به اجماع برسند. مثلاً می‌گفتند کشتی‌سازی، من به شوخی مثال هم می‌زنم. کشتی‌سازی اصفهان. اصفهان آب ندارد که کشتی‌سازی داشته باشد. خوب چه کسی مخالف است؟ مثلاً همدان دستش را بلند می‌کرد که من مخالفم. کرمانشاه دست بلند می‌کرد. شیراز دست بلند می‌کرد یا فارس. به این شکل می‌خواستند به اجماع برسند که مشکل بود. گفتم: آقای مهندس به این شکل به نتیجه نمی‌رسیم. شما اگر پروژه‌ای دارید که توجیه فنی اقتصادی دارد ولو کشتی‌سازی اصفهان باشد، بیاورید و بقیه کمک کنند که چه طوری این پروژه منطقی‌تر بشود و اجرا گردد. خلاصه زحمت کشیدند برنامه‌ای در حدود هزار صفحه تهیه شد به مجلس شورای اسلامی بردنده.

مقامات سازمان مرتب از این برنامه دفاع می‌کردند. ۳۳ جلسه در مجلس شورای اسلامی با کمیسیون تلفیق برنامه تشکیل دادند. این برنامه نه تصویب شد و نه رد، ولی به هر حال معایش رد بود. بعداً گروه مسئول برنامه پنج ساله اول در سازمان عوض شد و گروه دیگری مسئولیت را بر عهده گرفتند. من هم جزء این گروه بعدی بودم. من بودم، مرحوم حسین عظیمی، آقای مهندس قائم‌الصباحی و آقای کورس‌صدیقی بود، آقای عرب‌زاده هم که معاون برنامه‌ریزی سازمان بود. گفتیم به این صورت نمی‌شود که ما به یکباره سند هزار صفحه یا پانصد صفحه ببریم خدمت مجلس و بگوییم حالا شما تصویب کنید. باید با مجلس‌ها تفاهم پیدا بکنیم. هر هفته چهار ساعت می‌رفتیم مجلس با آن کمیسیون تلفیق. هر هفته راجع به یک موضوع صحبت می‌کردیم. من راجع به صنعت صحبت می‌کردم. دکتر عظیمی راجع به مسائل اجتماعی و توسعه به طور کلی صحبت می‌کرد. آقای مهندس قائم‌الصباحی راجع به منابع آب صحبت می‌کرد. همین‌طوری کلیه مسائل و مباحث برنامه عمرانی را مورد بحث و تبادل نظر با نمایندگان قرار دادیم. نزدیک یک سال این کار را ادامه دادیم. سطح تفاهم با نمایندگان به حد بالاتر رسیده بود. بعضی وقت‌ها هم صبح ساعت ۶ به خانه رئیس کمیسیون برنامه در مجلس می‌رفتیم چهار زانو می‌نشستیم و بحث‌های مان را آنجا ادامه می‌دادیم. خیلی صمیمانه بود و خوشبختانه به نتیجه رسید و لایحه برنامه به محض اینکه به مجلس داده شد، بدون مشکل تصویب گردید.

حالا این یکی از تحولات برنامه‌ریزی در سازمان بود. روی برنامه اول هم خیلی زیاد زحمت کشیده شد؛ یعنی تعداد نفر ساعت را اگر حساب کنیم بیشتر از همه برنامه‌ها وقت برد بود. در برنامه دوم باز هم همان زحمت‌ها در مرحله تهیه و تنظیم آن در سازمان برنامه و دولت کشیده شد. متنهای دولت درست تسلیم آن چیزی که مجلس روی برنامه دوم توسعه اصلاحات انجام داده بود، شدند. به طوری که اگر برنامه دوم توسعه را الآن مرور کنید برنامه‌ای است که بیشتر تأکیدش اجتماعی است، خیلی مردمی است و کمتر به

بخش‌های اقتصادی مدرن که ما در برنامه‌ریزی صنایع بزرگ و مدرن مورد تأکید قرار می‌دادیم توجه داشت. مثلاً بیشتر حصیربافی و صنایع خانگی در آن بود. از نظر من برنامه زیبایی بود ولی انگار خیلی با ساختار اقتصادی ایران سنتخت نداشت.

برنامه سوم توسعه را خود سازمان برنامه با یک مشارکت خیلی جدی از دولت تهیه کرد. برنامه جامعی بود و خط و خطوط آن را هم می‌شود از خود برنامه دریافت کرد. باز هم بیشتر ادامه روند نوسازی و بازسازی ایران بود و از لحاظ علمی و متدولوژی برنامه‌ریزی هم مشکلی نداشت، برنامه خوبی بود نوآوری‌های خوبی هم داشت و ظاهراً خوب هم اجرا شد و تحقق پیدا کرد. برای اولین بار یک دیدمان مهم اوایل برنامه‌ریزی، در برنامه سوم اولویت پیدا کرد. در فرآیند برنامه‌ریزی اولین برنامه هفت‌ساله عمرانی در سال ۱۳۲۷ که مدارک آن موجود است در فرآیند برنامه‌ریزی اتفاق افتاد. رئیس سازمان برنامه وقت این دیدمان را مطرح کرد، که من در تعدادی از نوشتۀ‌های عیناً نقل کرده‌ام؛ می‌گوید که نفت مال ما نیست، مال نسل‌های گذشته است و به نسل‌های آینده هم تعلق دارد. خیانت است اگر این پول را صرف هزینه‌های جاری بکنیم، این پول باید صرف سازندگی شود. سازمان برنامه به همین جهت ایجاد شد که درآمد نفت را تبدیل به ظرفیت‌هایی برای توسعه اقتصادی، اجتماعی کشور و برای نسل‌های آینده کند (ظرفیتسازی). به همین جهت هم آن زمان قسمت عمده درآمد نفت به سازمان برنامه اختصاص می‌یابد (سازمان برنامه مثل خزانه بود) و صرف کارهای عمرانی می‌شد، صرف سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی و تولیدی می‌شد. این آرزو که در برنامه‌های اولیه خودش را نشان داد برنامه اول بود، هفت‌ساله دوم تدریجاً هم به دلیل منطقی و هم به دلیل اعمال فشار بخشی از درآمد نفت به بودجه جاری دولت برای تأمین هزینه‌های جاری دولت می‌رفت. استدلالی که صورت می‌گرفت این بود که یک پروژه عمرانی را ایجاد می‌کنید در زمان بهره‌برداری از آن هزینه جاری خواهد داشت. این هزینه جاری از کجا تأمین شود؟ مثلاً یک دانشگاه می‌سازید یک بیمارستان می‌سازید. این دانشگاه این بیمارستان وقتی درش را باز کردید، هزینه دارد، حقوق و دستمزد باید بدھید، لوازم و ملزمات می‌خواهد و این باید در بودجه جاری دولت بیاید. به همین شکل ذره بودجه جاری کنرت کارهای عمرانی و زیر بنایی در بودجه دولت خودش را نشان داد به طوری که زمانی، میزان آن ۵۰ درصد درآمد نفت شده بود.

در برنامه سوم توسعه برای اولین بار ساز و کاری طراحی شد به نام «حساب ذخیره ارزی» که در طول برنامه پنج‌ساله دولت شصت میلیارد دلار برای بودجه عمرانی و جاری می‌تواند هزینه کند. هر چه اضافه بر این از درآمد نفت بود، باید در «حساب ذخیره ارزی» و صرف دادن تسهیلات ارزی به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی واریز شود؛ یعنی به سرمایه‌گذاری‌های تولیدی و نه به سرمایه در گردش. این تمرین بسیار خوبی بود. البته خیلی موفق نبود به دلیل این که زیرساخت‌های لازم در سیستم بانکی به وجود نیامده بود. بانک‌ها خیلی توانایی ارزیابی توجیه فنی اقتصادی، پروژه‌های بخش خصوصی را نداشتند تا آن را انجام دهنند. بانک‌ها به وام دادن به سرقفلی، به خرید خانه و به ساخت خانه عادت کرده بودند، چون همه حساب ذخیره ارزی می‌باشد صرف توسعه صنعتی می‌شد. من مسئول حساب ذخیره ارزی بودم. در آن چهار، پنج سال و تک‌نفره، بدون هیچ نوع هزینه اداری و تشکیلاتی این حساب را با هدایت هیأت امناء متشكل از وزرا و ریاست عالیه جناب آقای خاتمی رئیس محترم جمهوری، اداره کردیم. تعداد قابل توجهی طرح در بخش خصوصی در صنعتی شدن، استفاده کردند و البته برداشت‌هایی از این حساب هم صورت می‌گرفت که جزء برنامه‌ها و هدف‌های ما نبود. تحول دیگری که در فرآیند برنامه‌ریزی صورت گرفت. چیزی که ما آرزو داشتیم حتماً در نظام برنامه‌ریزی توسعه کشور وارد شود، ایجاد سازمان‌های برنامه استانی بود که پیش از انقلاب اگر درست یادم باشد سازمان برنامه در شش، هفت استان ایجاد کرد. قرار بود در همه استان‌ها ایجاد شود و برنامه‌ریزی توسعه استانی وارد فرآیند برنامه‌ریزی گردد. سازمان برنامه‌های استانی خدمات زیادی انجام دادند چون تنها دستگاه ناظر بر اعتبارات و هزینه‌ها در استان‌ها بودند و جای دیگری نبود.

ثابت شده بود که تهران هم خیلی توانایی ندارد همه امور توسعه را خودش اداره کند. به هر حال اقدام خیلی خوبی بود ولی متأسفانه هرگز توانستیم توسعه استانی را در فرایند توسعه ملی به صورت علمی و ثمربخش وارد فرآیند توسعه کنیم. همه پروژه‌ها با وجود آنکه در استان‌ها اجرا می‌شد (همه آن‌ها در تهران که نبود) از آن نظر می‌شود گفت که برنامه‌های توسعه، جنبه استانی دارند اما فرق می‌کند. توسعه استانی با اینکه پروژه‌ای را که شما در سطح ملی توجیه کرده‌اید مثلاً فولاد مبارکه را در اصفهان بسازیم. این قبیل طرح‌های برنامه‌های توسعه‌ای در سیستان و بلوچستان یا در کردستان به بار نمی‌آورد. اولویت‌های استانی خیلی مهم بود نه اینکه یک برنامه دقیق موشکافانه برای همه استان‌ها طراحی کنیم و انتظار داشته باشیم در الگوی ملی بتوانیم آن را جا به‌هیم، نه، من منظورم از برنامه استانی فعلاً و عجالتاً اولویت‌های توسعه استان‌ها است که الان به خصوص استان‌ها مطالبه می‌کند و باید به هر حال در هر برنامه توسعه دیده شود. استانداری را می‌شناسیم که بارها در جمع مردم استان گفته‌اند: خواهش می‌کنم توسعه را مطالبه کنید. شرایط در کشور ما به این شکل است، رشد کرده. دیگر نمی‌توان گفت تهران همه چیزدان و همه‌چیز ساز است. سازمان برنامه باید واقف باشد که نمی‌تواند در تهران مسئولیت‌های همه استان‌ها را در جزئیات بر عهده بگیرد. یک‌بار من پیش یک کارشناس سازمان برنامه رفتم و گفتم: چه کار می‌کنید؟ گفت: دارم اعتبارات هر استان را بر حسب شهرستان‌های آن استان‌ها تقسیم می‌کنم. گفتم با کدام اطلاعات از اوضاع شهرستان‌های استان‌ها، تقسیم می‌کنید؟ گفت: خوب دستور داده‌اند.

• ما تا چه حد می‌توانیم تئوری تمرکزدایی را با توجه به توسعه منطقه‌ای در ایران اجرا کنیم؟

تئوری را کنار بگذارید. ببینید استان‌ها، شهروندان عاقل هم دارند. کارشناسان خوب هم دارند. دلسوزان ملی هم دارند. این که رسوبات دوران شاه هنوز هم در بعضی از اذهان و وزارت‌خانه‌ها مانده که اگر اختیار را بدھید دست استان‌ها از آشپزخانه سر در می‌آورد (یک لطیفه کُردی داریم که اگر سرچوبی، یعنی لیدری حلقه رقص گروهی را بدھی دست گربه، حلقه رقص را به آشپزخانه می‌کشاند). نه تنها اتفاق بدی نمی‌افتد بلکه به مرکز این فرصت را هم می‌دهد که به امور ملی و مهمتر پیروزی دارد. بگذارید مردم احساس کنند مشارکت دارند. وقتی مشارکت داشته باشند پروژه‌ها هم بهتر و سریع‌تر اجرا می‌شوند. بعد از هفت دهه برنامه‌ریزی عمرانی و توسعه، با به اصطلاح توسعه نامتوازن روبه‌رو هستیم؛ اما تجویزهای ما در نسخه‌های پنج ساله برای استانی که نرخ بیکاری در آن ۷ درصد و در استانی ۲۰ درصد است، همچنان یکسان است و برای سردد همان تجویز را می‌کنیم که برای سرطان. آن چیزی که تفکیک شده شما هم اشاره فرمودید طرح‌های ملی و طرح‌های استانی است. این فقط برای این است که یک پوشش مقبول ظاهری روی قضیه بگذاریم. این برنامه‌ریزی توسعه استانی نیست. گرمایه ساختن در یک روستا دیگر خیلی هنر نیست. شما به هر روستایی بگویید خودش می‌تواند گرمایه هم برای خودش بسازد. حتی می‌تواند پول جمع کند و بسازد. به شرطی که احساس مسئولیت و مشارکت به آن‌ها بدھید. عرض کردم منظورم از برنامه‌ریزی این نیست که از گرمایه تا کارخانه در استان تصمیم گرفته شود، ولی حداقل زیربنایها را بگذارید استان تصمیم بگیرد. زمانی که من تازه دیپلم گرفته بودم و منتظر جواب کنکور بودم سه ماه تابستان در یک شرکت پیمانکاری استخدام شدم که جاده سندج کرمانشاه را می‌ساختند. من به عنوان مترجم در مذاکرات روزمره بین مهندسان مشاور و پیمانکار طرح استخدام شدم! یکی انگلیسی حرف می‌زد و دیگری روسی، من هم کُردی بلد بودم و فارسی و مقداری هم انگلیسی. آن سه ماه کار کردم و بعد قبول شدم و به دانشگاه تهران رفتم. منظورم از ذکر این خاطره، بیان مشکل کار خودم نبود بلکه شرح این درد بود که آن جاده از آن سالی که من تازه دیپلم گرفته بودم تا امروز فرقی نکرده است. در حالی که جزء محور ملی کرمانشاه - میاندوآب است؛ یعنی قسمت غرب و شمال غرب ایران

را به خوزستان وصل می‌کند، به اهواز و خرمشهر و بندر بوشهر که محور خیلی مهمی است؛ یعنی محور انتقال کالاهای وارداتی که از جنوب می‌آید تا تبریز. این جاده همان جاده است، اما با فرسودگی نیم قرن تحمل بار و فشار. خوب بگذارید این مردم در مورد اولویت‌های عمرانی و توسعه‌ای فکر کنند. بگذارید مردم مشارکت کنند. بوروکرات‌های مرکزی خیال می‌کنند که همه چیزدان و آشنا به همه امور و رموز زندگی مردم‌اند. من کارشناس که در تهران نشسته‌ام چرا باید به خودم اجازه دهم و یا به من تکلیف شود که اعتبارات استان مثلاً خوزستان را بین اهواز و دزفول و غیره تقسیم کنم. اصلاً با کدام شناخت؟ آیا پایگاه اطلاعاتی آماری شناخت اقتصادی، اجتماعی ایران ما آنقدر وسیع است که در تهران این کارها را بتوانیم، بکنیم؟ در واگذاری این قبیل تصمیم‌گیری‌ها به استان‌ها یکی دو بار ممکن است خطا هم صورت گیرد. پولی تلف نمی‌شود.

طرح‌های ملی و استراتژیک اساساً باید در سطح ملی تصمیم گرفته شود. ولی اگر می‌خواهیم استادیوم ورزشی بسازیم و مردم می‌گویند ما بیمارستان می‌خواهیم، استادیوم ورزشی نمی‌خواهیم، به مردم اجازه دهید بیمارستان ساخته شود. چه اشکالی دارد؟ حالا ممکن است شما بفرمایید که گروه‌های ذی‌نفعی در استان‌ها هستند که ممکن است کارها را به نفع خویش به انحراف بکشند. آن انحراف مگر در سطح تهران برطرف می‌شود؟ اگر انحرافی وجود داشته باشد؟ انشاء‌الله که وجود ندارد. اگر مراکز استان‌ها فرودگاه می‌خواهند، ما در چهارچوب یک سیستم منطقی در تهران در همین سازمان برنامه به همه استان‌ها بگوییم که توجیه فنی-اقتصادی فرودگاه مثلاً این‌ها است، چنانچه ارائه کردید اعتبار می‌دهیم، فرودگاه هم بسازید ما برایتان اعتبار می‌دهیم، اگر ارائه نکردید رهایش کنید.

• در مورد مسأله توسعه استان، آیا مملکت احتیاج به یک طرح آمایش سرزمین جامع ندارد که همه به آن معتقد باشند و بر اساس پتانسیل‌هایی که هر استان دارد، دنبال توسعه آن باشیم؟

متأسفانه به اعتقاد من یکی از خطاهایی که سازمان برنامه در این سال‌ها رایج کرده در مورد طرح آمایش سرزمین است. ببینید آمایش سرزمین در کشور ما یک نمایش است، در آمایش سرزمین اگر شما زیر زمین، روی زمین، ترکیب جمعیت، خاستگاه جمعیت و دور و بر خودتان در منطقه، همه‌چیز را ندانید، مرتکب آمایش نشوید، چون سند آمایشی که راهنمای طرح‌ها و فعالیت‌های آینده باشد، اطلاعات می‌خواهد. موضوع آمایش در ایران زمانی مطرح شد که گویا شاه بین سوئیس و فرانسه در جنگلی قدم می‌زد، می‌بیند که روی هر درخت یک شناسنامه است، در مورد آن درخت اعم از نوع، عمر و ... روی هر جو بیار کوچک هم یک تابلو هست در بردارنده مشخصات آن جو بیار مانند

میزان آورد، سرچشم و ... سوال می‌کند که این چیست؟ می‌گویند این مربوط است به اطلاعات پایه‌ای برای چیزی به اسم مدیریت سرزمین یا amenagement de territoire و دستور می‌دهد که در ایران هم این کار انجام شود. در سازمان برنامه بودم که مهندسان مشاور سپیران آمایش سرزمین را انجام دادند. نتایج آن در چهار یا پنج جلد چاپ شد که در کتابخانه مرکز اسناد هست. این که گرامبه بسازیم یا مدرسه بسازیم موضوع آمایش نیست. آقای مهندس فولادی که بعد از انقلاب مسئولیت تهیه سند آمایش سرزمین را به عهده داشتند در شورای اقتصاد و کمیسیون اقتصادی دولت به ریاست معاون اول رئیس‌جمهوری کلیات برنامه آمایش را ارائه کردند و فقط حرفش این بود که صنایع فلزی و صنایع ذوب فلز و صنایع پتروشیمی و هر چه مربوط به نفت و گاز است، بروд ساحل خلیج فارس که یک حرف منطقی بود. اینکه ما در استان گلستان فولادسازی بکنیم، این غلط است، اگر در گیلان و مازندران فولادسازی راه بیندازیم خد اصول آمایش است، آمایش اندازه دارد. در شوراهای برنامه‌بریزی توسعه آمایش پس از انقلاب، نماینده‌های محترم مجلس بودند که در شوراهای آمایش‌پذیری را به صورت یک الزام در قانون برنامه پنج ساله توسعه به عهده

سازمان برنامه قرار دادند و لذا هر پیشنهادی از هر ارگان مطرح می‌شد، می‌بایست مجوز آمایشی می‌داشت؛ یعنی آمایش کردن با آمایش‌پذیری یکی از فرایندهای تصمیم‌گیری شده بود. آمایش یک نقشه است یا داریم. اگر اطلاعات کافی نداریم و مثلاً هنوز اکتشافات زمین‌شناسی سرزمین کامل انجام نشده است، خیلی رویش حساب باز نکنیم. اطلاعات پایه‌ای آب، خاک، هوا، زیرزمین و روی زمین سرتاسر کشور، جوامع محلی و متغیرهای جمعیت‌شناسی اگر به طور دقیق و کامل و قابل دسترسی همگان فراهم شود، امیدوارکننده خواهد بود و برنامه‌ریزی توسعه را چندین گام به جلو برده و امکان‌پذیر خواهد کرد سازمان برنامه کاری کرد که متأسفانه آمایش را از حیثیت انداخت، به آن خصائص اضافه کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک هم باید استان‌ها در ادامه مطالعات آمایشی تهیه و تنظیم نمایند. این یعنی چه؟ الان آمایش چند تا استان را من خبر دارم گرفتار همین مسئله است. در سطح استان خیلی کار آمایشی جواب نمی‌دهد. در سطح ملی بهتر می‌توان خط و خطوط آمایش را به اجرا درآورد. در سطح استان بگذاریم برنامه‌ریزی‌های توسعه پنج ساله حرفش را بزن و آن مفروضات آمایش هم جلو چشم‌شان باشد. مثلاً اگر توسعه یک استان که در آمایش سطح ملی قرار است تأکید روی کشاورزی و دامپروری و گردشگری داشته باشد، دیگر با صنعت یا هر گونه صنعت آلوده‌اش نکنیم و اگر صنعتی به آن استان می‌بریم در امتداد فرآوری محصولات کشاورزی و دامی باشد.

• آیا به اهداف توسعه‌ای در نظر گرفته شده در برنامه‌های توسعه رسیده‌ایم؟ چنانچه نرسیده‌ایم علت آن چه بوده؟ و برای برنامه‌های آینده چه باید کرد تا عملیاتی تر شوند؟

من فکر می‌کنم برنامه‌ریزی در ایران به دو دلیل اساساً مطرح شده است. یکی به دلیل وجود دلسوزان آگاهی بوده که در دهه ۱۳۲۰-۱۳۱۰ در ایران بودند و این‌ها شاهد عقب‌ماندگی ایران بودند. آن‌ها روش‌فکران درونی این جامعه بودند و هم روش‌فکرانی بودند که در خارج درس‌خوانده بودند. این مقایسه را می‌کردند که ما چقدر عقب‌ماندگی داریم. این یک دلیل بود که این روش‌فکران و دلسوزان یک‌زمانی صاحب حرف شدند و حرفشان را هم می‌گفتند که بیایید کاری کنیم که این مملکت از این عقب‌ماندگی‌ها خارج شود. مثلاً مهندس سحابی، خدا رحمت‌شان کند یادم است در کنفرانس ۵۰ سال برنامه‌ریزی ایران در دانشگاه علامه می‌گفتند: که در همین تهران، هیچ‌کس آن قدر نمی‌ماند که ایده‌ای هم اگر داشت بتواند پیاده کند. پس طبیعی است که اولین چیزی که به نظر می‌رسید برنامه باشد؛ یعنی من به عنوان شهردار اگر می‌خواستم یک خیابان در تهران بسازم باید آن‌قدر در این پست و مأموریت بمانم که بتوانم این پروژه را تمام کنم. در آن دوران پروژه‌ها ناتمام رها می‌شد، هزینه‌ها انجام می‌شد و به هیچ جایی هم نمی‌رسید مدیران به فاصله‌های کوتاه عوض می‌شدند و یکی از راه حل‌های آن زمان این بود که کشور بر اساس برنامه و نه بر پایه افراد اداره شود. این یک دلیل اصلی بود که برنامه‌ریزی در ایران شروع شد برای اینکه بسیار عقب‌مانده و آشفته بود و ضروری بود که دلسوزان و روش‌فکران کشور فکری به حالت بکنند این بود که برنامه‌ریزی را مطرح کردند. یک دلیل دیگر که به اصطلاح تقویت‌کننده این دلسوزی‌ها بود وجود درآمد نفت بود. می‌دانید که در زمان قاجار سلطان وقتی می‌خواست سفر اروپایی برود از اروپاییان وام می‌گرفتند، ارز که نداشتند. من در خاطرات احتشام‌السلطنه خواندم (در آن زمان سفیر ایران در برلین بودند) می‌گوید: من سه سال تلاش کردم تا ایشان را از باکو به برلین کشاندم و بعد پاریس و برای این کار وام گرفته بودم. درآمد نفت که مطرح شد صاف می‌رفت در خزانه دولت. درآمد ناچیزی هم بود. این درآمد آن‌قدر ناچیز بود که وقتی دکتر مصدق نهضت ملی کردن نفت را آغاز کرد، قطع این درآمد در دوران نهضت آن چنان نبود که اقتصاد ایران لطمہ‌ای بخورد و با درایت توانستند حتی نفت وارد کنند، رقم آن هم در واردات آن سال‌های ایران هست. درآمد همین‌طور که اضافه می‌شد یا خرج سفر خارجی می‌شد یا خرج حقوق و دستمزد که برنامه اول، اولین

برنامه‌ای بود با این رویکرد که درآمد نفت باید صرف ظرفیتسازی در امور زیربنایی و صنعتی شود. همین ایده ماند تا برنامه سوم هم که این ایده آنقدر جدی شد که ماده ۶۰ قانون برنامه سوم توسعه را به عنوان ماده‌ای که بر پایه آن حساب ذخیره ارزی ایجاد شد و در برنامه چهارم توسعه هم ادامه پیدا کرد و در برنامه پنجم توسعه به موجب ماده ۸۴ قانون این برنامه صندوق توسعه ملی ایجاد شد. این اتفاقات در نظام تدبیر کشور ناشی از ضرورت‌های برنامه‌ریزی بود. توجه صرف از بخش دولتی به توجه به بخش غیردولتی آمد. حساب ذخیره ارزی ابزار و مکانیسم این رویکرد برنامه‌ای بود. صندوق توسعه ملی هم با تغییر عنوان از حساب به صندوق قرار بود به گونه‌ای نهادینه بیش از ۲۰ درصد درآمد صادرات نفت و گاز به سرمایه‌گذاری‌های تولیدی بخش خصوصی اختصاص پیدا کند؛ اما در عمل هر دو را خراب کردیم.

برنامه‌ریزی در ایران مخالف زیاد دارد مخالف ایدئولوژیک هم دارد. مخالف تئوریک دانشگاهی هم دارد. موافق استالینی هم از این طرف دارد. ولی این وسط باید ما راهی پیدا کنیم و به این نتیجه برسیم که این گونه نمی‌شود مملکت را اداره کرد. باید برنامه داشته باشیم و به آن پاییند باشیم. در محتوای برنامه‌ها باید تجدیدنظر کنیم. من ایرادم روی هدف‌ها و محتوای برنامه ششم است تا امروز هر چه در مورد این برنامه و ساز و کار تهیه و تنظیم آن گیرم آمده، خواندهام یا در جلسات هفتگی برنامه‌ریزی در سازمان شرکت کردهام و آنجا هم حرف‌هایم را گفته‌ام. این شیوه برنامه‌ریزی به درد این زمان نمی‌خورد، باید تغییر بدھید. برنامه باید محتوایش روشی شود. از نظر الزامات حقوقی و قانونی سه جلد باید تهیه شود. یک جلد که فقط پروژه و پروگرام می‌باشد. به شرطی که منابع لازم را داشته باشیم، دیگر با اینکه دولت مکلف است فضایل اخلاقی را ارتقاء دهد و رشد آن فضایل را هر دو سال یکبار گزارش کند، قاطی‌اش نکنیم. فضایل اخلاقی به برنامه چه ربطی دارد؟ بهتر است جلد اول، مجموعه‌ای از آنچه در سطح ملی و استانی ما انتظار داریم انجام دهیم و منابع آن را هم داریم، باشد. استان‌ها را در جلد دوم برنامه بگذاریم و آن هم تصویب شود. مجلس اگر چنین چیزی را تصویب بکند هم کار مجلس آسان‌تر می‌شود هم نظارت بر اجرا آسان‌تر می‌شود. هم تخلف از برنامه کمتر می‌شود. جلد سومش که به نظر من از آن دو جلد واجب‌تر است، اصلاحات نظام تدبیر است. من به این اعتقاد رسیده‌ام که هر برنامه‌ای با هر کیفیتی شبیه برنامه‌های گذشته تهیه بکنید، سرنوشت آن بهتر از برنامه‌های چهارم و پنجم نخواهد بود. دلیلش هم خیلی ساده است. آن ظرفی که باید برنامه را در آن بریزید سوراخ دارد: آن نظام اجرایی، آن نظام نظارتی، آن نظام تصمیم‌گیری مشکل دارد. باید اول این زیر نظامها که نظام تدبیر را تشکیل می‌دهند، اصلاح شود. پیدا است که چیزی که به آن می‌گوییم نظام تدبیر، در برگیرنده مجموعه قوانین و مقررات کشور از انقلاب مشروطیت تاکنون است به اضافه روابط فی ما بین قوای سه‌گانه به اضافه کیفیت اجرایی دستگاه‌های دولتی، کیفیت انتخاب نمایندگان مجلس و مسئولان. کیفیت انتخاب مدیران، کیفیت انتخاب کارمندان، روابط مرکز با استان‌ها. این کار باید در یک برهه زمانی که نمی‌گوییم یک‌ساله زیرا این کار یک سال نیست. باید هیأت مقتدر با اقتدار قانونی تام تعیین شوند که این ماشین را اصلاح بکنند. این ماشین به تعمیرات کلی نیاز دارد. همان‌طور که هواپیما را آن بالا نمی‌توان تعمیر کرد، باید پایین بیاورید تا تعمیر کنید، اینجا هم در دوره برنامه نمی‌توانیم پروژه‌های اجرایی را با آن اصلاحات ساختاری که در سه برنامه توسعه قبلی بوده قاطی کنیم. در برنامه سوم تعداد مواد قانونی آن یادم نیست، یکی از آن‌ها ۲۵۰ ماده دارد، یکی دیگر ۱۵۰ ماده دارد. بینیم بیشتر این مواد، اصلاحات ساختاری است، ولی چون در متن برنامه‌های بخشی قرار گرفته‌اند، از آقای وزیر می‌پرسید که در این مورد در بخش خودتان چه اتفاقی افتاده است، پاسخی نمی‌شوند. حین کار برنامه اول بود یعنی ۲/۵ سال گذشته بود. کمیسیون برنامه مجلس از وزیر محترم و همکارانشان دعوت کرده بودند. رئیس محترم کمیسیون از آقای وزیر پرسید: که در مورد اجرای برنامه طی این دو سال و نیم چه کار کرده‌اید؟ ایشان کاغذهای دم دستشان را بالا و پایین کردند و

گفتند: یک چیزی داشتم، معلوم شد برنامه را اصلاً نخواهداند. شما اصلاح ساختار اداری اجرایی را وقتی در برنامه می‌گذارید، وقتی که به شکل یک وزارت خانه با آن برخورد می‌کند، چه انتظاری دارید؟ اصلاً چه چیز تعییر بکند؟ مقامات بالا هم گرفتار ماشین اجرایی فرسوده تحت نظر خودشان هستند. ما وزیر داریم که بدون داد زدن، اصلاً نمی‌تواند خوب کار کند. برای اینکه آن بدنه مشکل دارد و باید آن را کوچک کرد. باید اصلاح کرد. این کار باید صورت بگیرد والا برنامه اجرا نمی‌شود. بارها گفته‌ام بهترین برنامه‌ریزان در دنیا بهترین اقتصاددانان، بهترین جامعه‌شناسان، بهترین فرهنگ دوستان را بیاورید و تمام اطلاعات و آمارهای کشور را هم در اختیارشان قرار دهید تا یک برنامه برای شما تهیه کنند. اگر نظام تدبیر اصلاح نشود، آن برنامه چیزی به بار نمی‌آورد و من مشکلم با برنامه ششم هم همین است. اصطلاحی داریم در آینده‌نگری و اقتصاد به عنوان وابستگی به مسیر گذشته. وابستگی به مسیر گذشته در این دنیای پر از تعییر، کارساز نیست. بعضی متغیرها تابع مسیر گذشته‌اند؛ یعنی اگر در گذشته رشد کرده‌اند در آینده هم فرض می‌گیریم رشد می‌کنند. یا آن عواملی که باعث رشد بوده‌اند همان عوامل در آینده هم موجب رشد خواهند بود. در برنامه‌ریزی توسعه به این صورت نیست. ما باید شرایط امروزمان را ببینیم که چیست؟ ما یک تحریم طولانی و خشن داشتیم، ما منابع کافی نداریم؛ ما دولت‌مان بدھکار است، سیستم بانکی‌مان نقدينگی ندارد، گروه‌های ذی نفع این طرف و آن طرف اقتصاد ایران شکل گرفته‌اند، قدرت هم دارند، تمام منابع را هم در برج‌سازی بردۀ‌اند، در سرمایه‌گذاری برای تولید صنعتی چیزی نرفته است. رشد سرمایه‌گذاری صنعتی منفی بوده است. می‌خواهید برنامه ششم با این نظام تدبیر چقدر معجزه کند؟ وقتی شما می‌توانید روی بانکی که سپرده‌های مردم را جمع می‌کند تأثیرگذاری کنید که این سپرده‌ها در خدمت توسعه اقتصادی اجتماعی کشور وام داده شود. یک دفعه یک گردن کلفت می‌آید کل نقدينگی بانک را برای یک پروژه می‌برد، بعد هم نمی‌تواند پس بدهد. به قول آقای اطهاری، بورژوازی مستغلات، اقتصاد ایران را فلچ کرده است. این تعییرات باید در ماشین برنامه‌ریزی دیده شود. خیلی هم شلوغ نکنیم. ما دیگر وقت زیادی نداریم. هم اکنون مرداد ماه است و تا آخر شهریور فکر کنم برای احکام برنامه ششم وقت داریم. پس باید ۲۹ کمیته و شوراهای برنامه‌ریزی را جمع کنیم. بعد زیرشاخه‌های شوراهای برنامه‌ریزی استانی که بعضی‌هایشان ۳۰ عضو دارند را جمع کنیم در یک هیأت با صلاحیت و دلسوز در سطح ملی و با دبیری سازمان برنامه‌ها تکلیف و اختیار داده شود تا شبانه روز کار کنند. یک برنامه جمع و جور دو ساله برای این معضل نظام تدبیر تهیه کنند. در این فرصت ببینیم چه داریم؟ چه نداریم؟ چقدر پول در خارج داریم؟ چقدر را می‌توانیم روی آن حساب بکنیم.

هجوم کمپانی‌های خارجی که می‌آیند ما را گمراه نکنند. من شاهد هجوم کمپانی‌های غربی در چین بودم. آن زمان من در پکن بودم که کمپانی‌های غربی پشت سر هم می‌آمدند بعد از این که چین قدری باز شد، آن‌ها دفتری با یک تلفن اجاره کردند. همه می‌پرسیدند این‌ها برای چه می‌آیند؟ این‌ها می‌آمدند تا ببینند در بازگشایی اقتصاد چین چقدر این دروازه باز می‌شود. بعد کسب و کار کنند که بالاخره باز شد و کمپانی‌های غربی به چین رفتند. تولید صنعتی ایالات متحده قسمت عمده‌اش در چین صورت می‌گیرد. کمپانی مایکروسافت سازنده آیپد و آیفون و این‌ها را می‌گویند در آمریکا یک دفتر و یک تلفن بیشتر نیست، فقط طراحی می‌کند و کار دیگری نمی‌کند. کار تولید را چین و تایوان انجام می‌دهند. حالا این‌ها یکی که می‌آیند تهران ممکن است ما را با مذاکرات تجاری و سرمایه‌گذاری مشغول بکنند و یادمان بروند که ماشین‌مان و جاده‌ای که ماشین‌مان ما یعنی نظام تدبیر در آن حرکت می‌کند، اشکال دارد. آن کمپانی‌ها را هم اگر سوار کنیم ممکن است ماشین‌مان ما به مقصد نرسد. آن‌ها چون بلدند، چهارمیخه می‌کشند آن هم به صورت قانونی. تعدادی از آن‌ها می‌گویند تضمین دولت و مجلس هم می‌خواهیم تا سرمایه‌گذاری یا مشارکت کنیم. پس بباییم خودمان را اصلاح کنیم. داخل خانه‌مان را درست کنیم بعد مهمان هم آمد روی چشم.

• به نظر شما با توجه به مشکلات عدیده پیش روی نظام تدبیر، چه کاری می‌توان کرد تا شرایط به وضعیت مطلوب نزدیک شود؟

من خدمت‌تان گفتم برنامه دو ساله برای اجرای پروژه‌ها به شکل سنتی است. گفتم پنج سال هم برای اصلاحات کم است. آن کتابچه سوم که من معتقدم باید اصلاحات نظام تدبیر به آن ترتیبی که شما در ساختار دولت به آن اشاره کردید؛ بودجه جاری دولت، واگذاری‌های غیرمنطقی، تضاد استراتژی‌های بانکی با اجرا، همه این‌ها قوانینی دارد که باید بازبینی شود یا قوانینی جمع و جور و محکم می‌خواهد نه سخاوتمندانه، که دائم ماده و بند بتراشی بلکه قوانینی جمع و جور که بتوانند این‌ها را اصلاح کنند. مهمترین شرط این نیست که مجلس یا دولت بنشینند این کار را بکنند. هیچ کدام نمی‌توانند. این یک اتوریته بالاتر از این‌ها می‌خواهد. چون من نمونه‌اش را در هندوستان بررسی کرده‌ام، زمانی خانم گاندی شخص بر جسته‌ای را مأمور می‌کند (اسم‌شان یادم نیست) که ماشین برنامه‌ریزی هندوستان را ارزیابی کند به این منظور که این ماشین کارآمد شود و گزارش امر را هم به خود من بدھید. در همین متن دستور داده است که کلیه دستگاه‌های کشور مکلفاند هرگونه اطلاعات و امکانات در اختیار این شخص و هیأتی که تشکیل می‌دهد بگذارند. گزارش کار آن شخص به خانم گاندی موجب اصلاح و تغییر ساز و کار برنامه‌ریزی هندوستان را فراهم می‌کند. ما هم چنین چیزی می‌خواهیم. اگر با بیان موانع و محظوظات، این تغییرات و اصلاحات به تأخیر بیافتد، به معنی تأیید استمرار مرض است. بالاخره روزی ۳/۵ میلیون جمعیت بیکار به ۵/۵ میلیون نفر می‌رسد. زمانی می‌رسد که ده میلیون جوان به بازار کار می‌آیند و ما برای آن‌ها فرصت کار ایجاد نکرده‌ایم. این غفلت‌های مزمن است که حتماً مشکلات اجتماعی و سیاسی به بار می‌آورد. این اصلاح اگر صورت نگیرد کاری پیش نمی‌رود. ممکن است بتوانیم وصله‌پیشه بکنیم. کما اینکه برنامه‌های سوم و چهارم و پنجم هم اصلاح ساختار را در درون خود دارند. به همین جهت هم دویست یا دویست و پنجاه بند و ماده در این برنامه‌ها به صورت قانونی به تصویب رسیده و برای اجرائی شدن هر بند و ماده، دهها آئین‌نامه و بخش‌نامه صادر شده است. این‌ها در واقع وصله‌هایی از اصلاحات نظام تدبیر است. اما چون در درون برنامه قرار گرفته اتفاقی نیفتاده و نظارتی هم روی آن نبوده است و اگر اقدامات سودمندی صورت گرفته باشد، به دلیل فقدان هماهنگی در سطح کلان فاقد کارایی لازم بوده است.

• آیا فکر نمی‌کنید این کار هم مانند اصل ۴۴ که یک اصلاح تدبیر با سیاست‌های کلی بوده و به نتیجه نرسیده، خواهد شد؟

سیاست‌های کلی در آغاز ۱۱۷ بند بود، یک روایتی هم می‌گوید ۱۸۰ بند. هر بند آن هم کمیت داشت. دو مورد از آن‌ها را ذکر می‌کنم که جزء سیاست‌های کلی آمده‌اند. راه‌آهن سریع السیر تهران مشهد و راه‌آهن سریع السیر اصفهان شیراز. اگر سیاست‌های کلی از این نوع است، شما چرا رهبری را مسئول می‌کنید که اجرای پروژه‌ها را سیاست کلی تعیین کنند؟ این‌ها نه سیاست هستند و نه کلی، گفتند برای اینکه حتماً اجرا شود. این مایه گذاشتمن از مقامی است که خیلی والاتر از این حرف‌هاست. حالا اگر پروژه یا پروژه‌هایی این چنین اهمیت دارند که جزء سیاست‌های کلی به حساب می‌آیند من هم پروژه‌ای پیشنهاد می‌کنم که اهمیت استراتژیک دارد: آزاد راه سنندج مریوان که یک راه ترانزیتی است و روزی ۷۰۰ تانکر و تریلی از آن عبور می‌کند. در این محور روزانه هم به طور متوسط یک تانکر سوخت واژگون می‌شود و سالانه ۳۶۰ نفر هم کشته دارد. مواد سوختی و نفتی که می‌ریزد روی زمین‌های مردم تا ۱۰۰ سال آینده هم گیاهی در آن نمی‌رود و آن زمین‌ها قابل کشت هم نیست.

۰ لطفاً در مورد خلاقیت و آداب سازمانی که همکاران و مدیران میانی شما به آن ملزم بودند توضیحاتی بفرمایید: ما دستور نمی‌گرفتیم. این اولین ویژگی سازمان برنامه بود کارشناس دستور نمی‌گرفت. خیلی با احترام، چه وقتی آن بالای ارجاع می‌کرد و چه وقتی مدیر میانی ارجاع می‌کرد، می‌گفت: لطفاً برسی بفرمایید. کارشناس اختیار داشت و بررسی اش را بدون مداخله دستور انجام می‌داد و منصفانه هم بگوییم مدیر فارغ از نظر کارشناس چیزی را قبول نمی‌کرد که بگوید حالا در سطح بالا تصمیم گرفته شده است. حداقل این بود که کار کارشناسی انجام می‌شد. اولین بار که با من برخلاف این رویه برخورد شد بعد از انقلاب بود؛ یعنی همان اوایل که من مدیر بودم. سال‌های ۵۸ یا ۵۹. مصوبه‌ای از شورای اقتصاد آمد که فولادسازی بندرعباس به مبارکه اصفهان منتقل شود؛ یعنی تصمیم از بالا گرفته شد. من هم در جریان پروژه فولادسازی بندرعباس بودم. ما آن زمان ۳۰، ۲۰ میلیارد که خیلی پول بود برای آماده کردن سیاست کارخانه خرج کرده بودیم. یک نیروگاه ۱۵۰۰ مگاواتی در خود بندرعباس ایجاد کرده بودیم که راه افتاده بود و برقرار آماده بود که به داخل شبکه وارد شود و به خاطر فولادسازی احداث شده بود. به من هم ابلاغ شده بود. من مدیر امور صنایع و معادن سازمان برنامه بودم. من هم پاسخ نوشتم که این انتقال فاقد توجیه است و توجیه فنی اقتصادی ندارد و باید بررسی شود. احترام برای من قائل شدند و در پاسخ نوشتند شما بررسی‌هایتان را بکنید، انتقال هم صورت بگیرد. من هم گفتم: من چه موضوعی را بررسی کنم وقتی انتقال صورت می‌گیرد. بعداً برای اینکه تصمیم انتقال را توجیه نمایند، اعلام کردن که فولادسازی در کنار خلیج فارس موجب زنگزدگی تأسیسات می‌شود. من هم هر چه متخصص در ایران می‌شناختم دعوت کردم. آوردم همه بدون استثنای گفتند فولادسازی و بسیاری از تأسیسات و تجهیزات دنیا کنار خط استوا و در کنار دریا است. گزارش را هم فرستادم ولی فایده نکرد و فولادسازی بندرعباس به مبارکه اصفهان منتقل شد. الان آثارش را می‌بینید. ۴/۵ میلیون تن فولاد تولید می‌کند. ذوب‌آهن اصفهان هم که همیشه مخالف افزایش ظرفیت تولید آن بودم از ۵۵۰ هزار تن اضافه شد به ۲،۳ میلیون تن. اکنون باید در اصفهان شروع به بیان زدایی کرد، نه آب دارد نه محیط‌زیست. کارشناس این چیزها را باید ببیند. سیاستمدار مخصوصاً سیاستمداران کوتاه مدتی که ما داریم خیلی خطرناک هستند. سیاستمدار کوتاه مدت چهار سال یک دوره مجلس سیاستمدار است و بعد از آن یا شغل می‌خواهد یا وجهه یا انتخاب بعدی. این‌ها یک دفعه فشار می‌آورند. قدرت هم دارند. از دولت هم آتو در دستشان دارند و هم یک طرح که تحمیل می‌کنند. سازمان برنامه نباید زیر بار این تحمیل می‌رفت. سازمان برنامه باید زبان و گفتمان دیپلماتیک هم بلد باشد، نه اینکه دیکتاتور مبانه بگوید نمی‌شود. نه. باید طی زمان استدلال کند، مطالعه کند و خودسازی کند. در آن صورت سازمان برنامه می‌تواند مؤثر باشد. عرض کردم از سلسله مراتب دستور نمی‌آمد. آن وقت‌ها کارشناسان ما یکی پدر معادن ایران بود، یکی پدر صنایع فلزی، یکی پدر صنایع غذائی، یکی صنایع شیمیائی و یکی صنایع مکانیکی، همه درس اش را خوانده بودند کارش را تجربه کرده بودند و مهندس احداث چند تا کارخانه هم بودند. اگر به کارشناس آن واحد اصلی سازمان برنامه اقتدار علمی و کارشناسی و سیاسی ببخشید این‌ها را هم بگوییم، منظورم این است که سیاست دیپلماسی نداشته باشد خیلی نمی‌تواند مؤثر باشد، یعنی مهره می‌شود. دستورات هم که فراوان روی سرش می‌آید. شاید اگر بخواهند سازمان برنامه احیا شود که من در همه جا خواندم نوشته بود، فقط تابلوی آن عوض شده فقط اسم آن عوض شده است. انشا الله این طوری نباشد. یک فرایند آموزشی و بازآموزی باید در سازمان برنامه برقرار شود و از همه مهمتر مدیران میانی. یک بار کسی جرات به خرج دهد ببیند مدیران سوابق شان چیست؟ رزومه‌شان چیست؟ چقدر کار کرده‌اند؟ چقدر توسعه‌ای هستند؟ ممکن است به درد صد جای ایران بخورند. سفیر شوند. وزیر شوند و باید بشود ولی ممکن است به درد سازمان برنامه نخورد. این‌ها را باید بررسی کنند که این مدیر میانی بتواند همکارانش را از نظر علمی کارشناسی شخصیت دیپلماسی ارتقا ببخشد. در غیر این صورت شما می‌شوید

صندوق‌دار یا خزانه‌دار؛ یعنی دستور می‌گیرید که بودجه تخصیص بدھید، او هم تنها اختیاری که دارد این است که بگوید موجودی دارم یا ندارم، یا آن نمی‌دهم پس فردا می‌دهم. ولی کارشناس سازمان برنامه فراتر از این حرف برای زدن دارد و می‌گوید می‌شود یا نمی‌شود و هزینه این شدن یا نشدن‌ها برای اقتصاد کشور چقدر است.

• لطفاً اگر خاطره‌ای از رئیس‌جمهور، وزرا، نمایندگان مجلس، در ارتباط با برنامه‌های توسعه‌ای کشور داشته‌اید، بیان بفرمایید:

به نظرم خیلی آسان است عشق به میز و صندلی کمی باید تخفیف پیدا کند. این یعنی من اگر خدمتگزارم چه پشت این میز باشم چه روی این صندلی باشم چه جای دیگری باشم چنانچه استقلالم را حفظ کنم، باز هم می‌توانم خدمت کنم. در دورانی که مشاور رئیس سازمان بودم همیشه توصیه می‌کردم شما به جلسه هیأت‌وزیران تشریف نبرید. می‌گفت: برای چه؟ می‌گفتمن: خیلی روشی است. آن‌ها بیست نفرند، مقام ریاست هم بالا نشسته است. اگر به امر رئیس یا با رأی اکثریت تصمیم بگیرند، رئیس سازمان برنامه می‌تواند نه بگوید؟ در کشورهای آمریکای لاتین در سازمان‌های برنامه‌ریزی رئیس این سازمان‌ها یا رئیس کمیسیون‌های برنامه‌ریزی این کشورها که گاهی یک یا دو هفته به طور مصلحتی مرضی می‌شوند، اعلام می‌کنند که در سفر یا در بیمارستان هستند، دلیل آن هم این است که اگر در آن جلسه‌ها شرکت کنند خلاف برنامه و بدون کار کارشناسی تحمیل‌هایی به آن‌ها صورت می‌گیرد که هر چند ممکن است منطقی هم باشند اما مطابق با برنامه توسعه نیستند و در نتیجه انحراف نسبت به برنامه به یک روال روتین تبدیل می‌شود. بسیاری از تصمیم‌ها که در سطوح بالا صورت می‌گیرند، ممکن است توجیه سیاسی و موقتی داشته باشند، اما اگر بر پایه مطالعات و بررسی‌های

کارشناسی اتخاذ شوند همه جوانب و آثار و تبعات آن به طور شفاف مشخص شده و در معرض تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. نقش و جایگاه سازمان برنامه انجام این گونه بررسی‌ها و کمک به تصمیم‌گیری‌های دولت‌هاست. ما صدها سال عقب افتاده‌ایم، بگذار یک یا دو ماه هم برای انجام این بررسی‌ها و تهیه یک گزارش توجیهی وقت صرف شود. رئیس سازمان برنامه باید شخصیت علمی و مستقلی باشد که وابستگی به حزب مسلط در دولت و مجلس نداشته باشد. طبیعی است که سخنگوی دولت شدن برای رئیس سازمان، هم به ضرر سازمان است و هم به ضرر دولت خواهد بود. رئیس سازمان برنامه همچون رئیس بانک مرکزی کشور نمی‌تواند از عهده مأموریت‌های رسانه‌ای برآید و جامعه را بسته به شناخت جامعی که از وضعیت امور اقتصادی کشور دارد، دستخوش اضطراب یا بیماری نماید. خیلی اوقات ممکن است سرگیجه بگیرد، خیلی اوقات ممکن است دلخور شود. وقتی سخنگوی دولت پشت تریبون می‌رود، چگونه باید حرف بزند، مشکل دارد، نمی‌تواند ذهن مردم را با اطلاعاتی که پس ذهنش دارد، خراب کند.

• ارتباط نهادهای علمی و پژوهشی با سازمان برنامه در گذشته به چه صورت بود؟ آیا این دو پذیرای یکدیگر بودند؟

یکی از روسای سازمان با اعتقادی صادقانه طبقه ۷ سازمان برنامه را به دانشگاه و دانشگاهیان اختصاص دادند، (دفاتر استادان محترمی که ایشان برای همکاری با سازمان دعوت کرده بودند). آن طبقه محل استقرار اندیشمندان استاد دانشگاه بود. در طول یک سال که این بزرگان حضور داشتند ما اثربار وجودی از این بزرگواران حتی یک سطر گزارش ندیدم، ظاهرًاً کسی ندیده بود یا اگر دیده بود منعکس نشده بود. دانشگاه با اجرا خیلی فرق دارد. یک استاد حسابداری به عنوان نمونه در سال می‌تواند بیش از ۱۰۰ حسابدار تربیت کند ولی وقتی خود او حسابدار می‌شود، اندازه یکی از آن حسابدارها هم نمی‌تواند خدمت کند. تکلیف دانشگاه روشن است. باید تئوری و علم درس بدهد. مثالی را قبلًاً ذکر کردم از آن استاد محترم که برای اتخاذ تصمیم در باره

توسعه کردستان به جلسه‌ای در ریاست جمهوری آمده بود و می‌گفت: اگر یک ریال به استان کردستان بدهی $\frac{1}{3}$ ریال بازده دارد، اگر به اصفهان بدهی $\frac{2}{3}$ ریال، یک نمونه خوب است. این حرف، زدن ندارد، پیداست که آن مجلس را با کلاس درس در دانشگاه اشتیاه گرفته بود. متأسفانه این نوع قضاوت‌ها یا دانائی‌ها در عالم واقع، کارآبی ندارد. من از رادیو سال‌ها پیش شنیده بودم که یک نماینده در جلسه علنی مجلس در بحث کاهش هزینه‌ها در بودجه دولت می‌گفت: این همه پول برای معلومین چرا خرج می‌کنید؟ این‌ها معلوم هستند بگذارید بمیرند. توسعه نیافتگی هم مثل معلولیت است اما بر خلاف معلولیت‌های جسمی و روانی چاره‌پذیر است. اگر شما توسعه نیافتگی را با $\frac{1}{3}$ ریال معالجه نکنید به او $\frac{2}{3}$ هم بدهید، اصلاً قابل بحث است؟ اصلاً گفتن دارد؟ این است که پاره‌ای از افراد در کتاب می‌مانند و علم آن‌ها رسوب می‌کند. در کتاب ماندن آسیب‌های فردی و اجتماعی زیادی دارد. این است که من فکر می‌کنم این پیوند بین سازمان و دانشگاه خیلی محترمانه باید باشد و هر از گاهی وقتی سازمان در مورد یک موضوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فنی به یک نتیجه‌گیری می‌رسد خیلی با احترام استادان ذی‌ربط دانشگاه‌ها را دعوت کند و نتایج مطالعات سازمان را به آن‌ها ارائه نماید و از آن‌ها نظرخواهی کند.

• نظرتان را در مورد تفکر اقتصادی، ویژگی‌های حرفه‌ای، توانایی مدیریتی و اجرایی، روش‌ای مختلف سازمان بیان فرمایید:

تجربه‌ای که من در سازمان برنامه داشتم از اواخر زمان ریاست آقای مهدی سمعی بود. بعد هم آقای فرمانفرما میان بود. آقای مهدی سمعی انسانی بسیار آگاه نسبت به مسائل بانکی و پولی اقتصاد ایران بود. البته من خیلی با ایشان برخورد نداشتم. آقای فرمانفرما میان دکترای اقتصاد داشتند، ایشان هم در بانک مرکزی کار کرده و هم رئیس سازمان برنامه شده بود. آقای مهندس اصفیا وقتی در نخست وزیری بودند ایشان را دیدم. ایشان در سازمان برنامه فارغ‌التحصیل پلی‌تکنیک فرانسه بودند که آن زمان اولین ایرانی یا شاید تنها ایرانی دانش‌آموخته پلی‌تکنیک فرانسه بودند. پلی‌تکنیک فرانسه دولتمرد تربیت می‌کند و اکثر رئیس‌جمهورهای فرانسه جزء افتخارات‌شان این است که فارغ‌التحصیل پلی‌تکنیک هستند. درباره ایشان می‌گفتند شخصیتی بی‌نظیر بوده‌اند. من یکی دو جلسه رفتم و برایشان توضیح دادم. در نخست وزیری راجع به پتروشیمی از وسعت دانش و دانائی ایشان لذت بردم. قیافه ایشان را هر وقت می‌دیدم یاد عکس‌های صادق هدایت می‌افتادم. همان تیپ بودند. معاونان سازمان همیشه معاونان هم غالباً افراد برجسته‌ای بودند و همیشه در رشته‌های تخصصی و کاری خودشان آدم‌های شناخته شده‌ای بودند. آقایان دکتر شاپور راسخ معاون سازمان و دکتر مجیدی وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه،

اشخاص توانمندی بودند و احترام زیادی در سازمان و هم در دولت کسب کرده بودند. از خصلت‌های آشکارشان در سازمان برنامه می‌گوییم و از گذشته آن‌ها و سایر خصلت‌هایشان اطلاعی نداشتم و ندارم. آن‌ها توانمند بودند و خوب سازمان را اداره می‌کردند. بعد از انقلاب هم که اول آقای مهندس معین فر بودند که خودشان از کارشناسان برجسته سازمان بودند. دوران ایشان دورانی بود که همه چیز در حال جوشیدن بود. شوراهای کارکنان نقش زیادی در تصمیم‌گیری‌ها داشتند. بعد از ایشان مرحوم مهندس سحابی بود که بسیار انسانی مبارز، شریف و محترمی بود با شناخت جامع نسبت به ایران و توسعه اقتصادی اجتماعی ایران و با دیدگاه‌های صادقانه و صمیمانه نسبت به ایرانی و توسعه فراگیر ایران. بعد از ایشان آقای مهندس خیر بودند. آقای خیر هم یک مهندس قابلی بودند که از ذوب‌آهن آمده بودند و سازمان را به آن صورت نمی‌شناختند دوران طولانی هم در سازمان نبودند که ما قضاوتی نسبت به ایشان پیدا کنیم. آمده بودند تا سازمان برنامه را که قرار بود منحل شود، منحل کند یا

بازسازی کنند. من فکر کنم ایشان تصمیم گرفتند بازسازی کنند والا اختیار داشتند که قفل دربهای سازمان را باز نکنند. دلسوز بودند و من جلسات زیادی با ایشان به مجتمع عمومی شرکت‌های صنعتی و معدنی می‌رفتم. یک بار هم خیلی از من عصبانی شده بود و سریعاً مرا احضار کردند. من طبقه هفتم بودم، به طبقه ششم رفتم. در اتاق ۶۱۳ پنج، شش نفر پیور مرد خیلی محترم از شرکت نفت نشسته بودند. آن‌ها را معرفی کردند که هیأت عامل صنعت نفت ایران هستند. گفتند این آقایان از شما شکایت دارند و می‌گویند برای جیران زیان شرکت ملی صنایع پتروشیمی هیچ اعتباری نگذاشته‌اید. پتروشیمی تابع صنعت نفت است. چرا این کار را کردید؟ از این کارم دفاع کردم و گفتم اعتبر نگذاشتم الآن هم نمی‌گذارم. گفت: چرا؟ گفتم: برای اینکه همکار و معاونم از مسئول مالی شرکت ملی پتروشیمی که یک انگلیسی است خواسته برسی و تهیه و تنظیم بودجه شرکت پتروشیمی که یک بودجه جاری پتروشیمی است را مورد بررسی قرار دهنده از آن‌ها خواسته تا لیست حقوقی کارکنان شرکت را بدنهند تا بتوانیم هزینه جاری شرکت را تخمین بزنیم. به او گفته‌اند: که محروم‌انه است. از من پرسیدند چه کار کنیم؟ گفتم: به آن‌ها اعتبر ندهید، چون محروم‌انه است، وقتی محروم‌انه است من برای هزینه‌های محروم‌انه یک شرکت دولتی نمی‌توانم اعتبر بدهم. مهندس خیر گفت: پس چرا به دفتر انرژی و مسئول بودجه شرکت‌های نفت و گاز اعتبر داده است؟ گفتم: من از آن‌ها نپرسیدم. آقای مهندس خیر یک‌دفعه گوئی منفجر شد و بدون رعایت آن حضرات گفت: لاشه کثیف این صنعت را ببرید بیرون آقایان. من از کارم پشیمان نشدم ولی از حرف‌هایی که زدم خیلی پشیمان شدم. آن‌ها را بیرون کرد و من متأسف شدم. چون افراد بسیار محترمی بودند.

بعد از آقای خیر آقای دکتر بانکی آمدند. آقای دکتر بانکی شاید بتوان گفت جزء بهترین روسای سازمان برنامه در سال‌های بعد از انقلاب بودند. ایشان هم علمش را داشت و هم تجربه‌شان در نخست وزیری زیاد بود. در کارشناس متخصص بودند و به کارشناس خیلی اهمیت می‌دادند. روزی هم که از سازمان برنامه رفت تا وزیر نیرو شود، در جلسه تودیع‌شان گفت: من افتخار می‌کنم به عنوان وزیر به وزارت برنامه و بودجه آمدم و به عنوان یک کارشناس ازینجا بیرون می‌روم. در زمان وزارت ایشان در سازمان کار سازمان خیلی خوب و با قدرت انجام می‌شد. ایشان شخص صمیمی، صادق، پرکار و خیلی مردمی بودند و با همه خوب بودند.

آقای روغنی زنجانی رئیس بعدی سازمان برنامه و بودجه، انسانی مهریان، صمیمی و صادق بودند. با همکاران و کارشناسان برخوردي دوستانه داشتند و با تواضع رفتار می‌کردند. پس از مدتی تعدادی از یاران که ایشان را کمک می‌کردند از جوانی و سابقه اندک ایشان استفاده کردند، و به تدریج در اثر آموزه‌های ایشان بین او و بدنی سازمان جدائی و فاصله انداختند. برخلاف شیوه مدیریتی ماتریسی که در تمام دوران سازمان از بدو تأسیس تا آن زمان وجود داشت، روش‌های مدیریتی بنگاه‌های تولیدی مبتنی بر جدائی کارفرما و کارگزار جاری شد و برای انتخاب مدیران میانی سازمان در بخش‌های مختلف از افراد معرفی شده توسط وزرای هر بخش و از میان کارکنان آن بخش‌ها استفاده کردند که برنامه‌ها و بودجه‌های دستگاه‌های خود را در سازمان برنامه و بودجه نظارت کنند. در نتیجه القاتات و این آموزه‌ها چنان تغییر در ایشان ایجاد شده بود که غالباً دست‌های ایشان را پشت سر قلاط می‌کردند و در راهروهای طبقات قدم زنان در اتاق‌ها سرک می‌کشیدند که مبادا کارشناسان پشت میز نباشند و یا چرا موقع نهار در محوطه قدم می‌زنند. به گونه‌ای حساس شده بودند که روابط ما بین مدیریت و پرسنل سازمان مختل شده و خیلی به سازمان لطمه زد. در مجموع این دوره طولانی ریاست ایشان، سازمان برنامه و بودجه از هر نظر دچار عقب‌گردی‌های جدی شد. بعد از ایشان آقای میرزاوه رئیس سازمان در دوره‌ای کوتاه مدت بودند. نوآوری ایشان آوردن استادان دانشگاه به درون سازمان برنامه بود که نتیجه بخش نبود و دیگر تکرار نشد. آقای دکتر نجفی آمدند جو سازمان را خیلی آرام کردند. ایشان جایگاه و شخصیت بسیار محترم و آرامی داشتند و با همگان روابط بسیار صمیمانه‌ای برقرار کرده بودند. افراد همان تیمی که آقای روغنی زنجانی را یاری می‌دادند با آقای دکتر نجفی هم کارکردند اما می‌توانم بگویم که سازمان به لحاظ فضای

کاری و همکاری بهتر از قبل شد. جو سازمان کمی فرق کرد و روابط صمیمانه‌ای برقوار شد. در این دوره اتفاق بدی که افتاد اتصال مکانیکی و اداری سازمان امور اداری و استخدامی کشور با سازمان برنامه و بودجه با دو فرهنگ متفاوت، دو تاریخ و دو مأموریت جداگانه بود که این همنشینی به زوال فرهنگ هر دو نهاد منجر شد. رویکرد کلی سازمان هر وقت در این سال‌ها روی خط تئوری‌های اقتصاد کلاسیک و الگوی مدیریتی بنگاهی می‌افتداده لطمہ دیده است. استادان داخلی که از داخل کشور به سازمان می‌آمدند، توصیه‌های ایشان در حد توصیه‌های دانشگاهی یا رؤیاها سوداگرانه بود که به سازمان کمکی نمی‌کرد. در حالی که استادان نامداری که پیش از انقلاب از خارج دعوت می‌شدند و چند روزی سخنرانی می‌کردند و در گفتگوها مشارکت داشتند، بسیار سازنده و مفید بودند و همواره ایده جدید یا رهنمود جدید مطرح می‌کردند که ما را در کارهای مان کمک می‌کرد.

در دو دوره ریاست جمهوری جناب آقای خاتمی، (۱۳۷۶-۱۳۸۳) سازمان برنامه و بودجه را بهترین و شایسته‌ترین شخصیت‌های علمی اداره می‌کردند. به ترتیب آقای دکتر ستاری‌فر، آقای دکتر عارف و آقای دکتر شرکا که هر سه از دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور به سازمان آمده بودند، راهبری شایسته تلاش‌های صادقانه سازمان برنامه و بودجه کشور بودند. سازمان در این دوران به آرامش رسیده بود و روابط درونی و همچنین بیرونی آن بسیار صمیمانه و صادقانه بود. نوآوری‌هایی که در نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی کشور در این سال‌ها صورت گرفت تحولی بنیادی در نظام تدبیر بود که از آن جمله می‌توان به ایجاد «حساب ذخیره ارزی» در نظام اقتصادی کشور اشاره کرد و خدمات آقای دکتر مسعود نیلی، معاون سازمان را در این زمینه نمی‌توان فراموش کرد. راهبری اولین اقدام در زمینه آینده‌نگری و چشم‌انداز توسعه آقای دکتر ستاری‌فر هم از آن جمله نوآوری‌ها بود که به تهیه و ابلاغ سند چشم‌انداز بیست‌ساله (۱۴۰۴-۱۳۸۴) منجر شد.

ساختار برنامه و برنامه‌ریزی توسعه در دوره آقای دکتر شرکا در قالب برنامه چهارم توسعه به کامل‌ترین و به روزترین شکل خود رسید که متأسفانه بعد از تصویب آن در سال ۱۳۸۳، رنگ اجرائی به خود نگرفت.

• لطفاً اگر خاطره خاصی یا مطلبی از سازمان به یاد دارید، بفرمایید:

می‌توانم بگویم که همه دوران ۳۲ سالی که در سازمان کارکدم همه‌اش برایم خاطره است. همه‌اش هم مثبت بوده، یعنی چیزی به خاطر ندارم که ناخواهایند و منفی بوده و من به خاطر آن تکان خورده باشم. چنین چیزی نیست. در مجموع می‌توان گفت که ایجاد سازمان برنامه و آغاز برنامه‌ریزی عمرانی و بعدها برنامه‌ریزی توسعه در ایران مهمترین نوآوری در نظام تدبیر ایران بعد از انقلاب مشروطیت تاکنون می‌باشد.

دوست دارم از خصلت کارشناسی سازمان خاطره‌ای تعریف کنم. بعد از انقلاب که من مدیر صنایع و معادن سازمان بودم. جوانی به دفتر من آمد و گفتگوی مختصری در مورد کارها و وظایف این مدیریت با من کرد. جنگ تحمیلی تازه شروع شده بود و تا ساعت ۱۰ شب کار می‌کردم. از بهارستان تا محل سکونتم با چهار الی پنج وسیله نقلیه اعم از تاکسی یا وانت‌بار و پیاده‌روی طولانی به منزل می‌رسیدم. بدون اطلاع و بدون حکم برکناری یا اخراج، برکنار شدم و مانند بقیه کارشناسان مدیریت صنایع و معادن در گوشه‌ای کاری اگر بود انجام می‌دادم. همان جوان که قبلاً به دفتر من آمده بود، به جای من مدیر شده بود. مهندسی بود فارغ‌التحصیل دانشکده فنی دانشگاه تهران. انسانی بود خاکی و مردمی که در بخش خصوصی کار کرده بود و گاهی از مصائب مرغداری سخن می‌گفت که شنیدنی بود. یکبار با هم رفیم بازدید نظارتی از چند کارخانه و طرح صنعتی در تبریز که از محل اعتبارات صنعتی ما ساخته شده بودند. یکی از کارخانه‌ها پمپیران بود که پمپ‌های ثابت برای چاهه‌ای آب کشاورزی تولید می‌کرد. مدیر کارخانه از مشخصات پمپ‌های تولیدی سخن گفت و مدیر جدید هم سفر من یک ایراد فنی این پمپ‌ها را مطرح

کرد و مدیر کارخانه و مهندس ساخت پمپ‌ها ایراد او را وارد ندانستند. از آن‌ها پرسید: تعویض روغن این پمپ‌ها چگونه انجام می‌شود؟ پاسخ دادند که بدون اشکال انجام می‌شود. کف اتفاقی که پمپ در آن نصب شده و کار می‌کرد پوشیده از روغن بود. به سر مهندس، کارخانه توصیه کرد که روغن این پمپ را عوض کند. تلاش کرد و خم شد و نتوانست. مدیر هم سفر من گفت: بگذار بقیه‌اش را من انجام دهم؛ کت از تنفس درآورد و برای دسترسی به شیر مخزن روغن پمپ بر کف اتفاق دراز کشید و به زحمت از یک منفذ تنگ و باریک دستش را به شیر رساند و آن را باز کرد. وقتی با هیکل روغنی برخاست گفت: برای روسایی و کشاورز و کارگر صنعتی این پمپ را می‌سازید و پمپ خانه‌ها معمولاً آغشته به انواع روغن و فضولات است و اگر برای مشتری حداقل احترام را قائل شوید، نباید این پمپ‌ها را به او بفروشید. از فروش این پمپ‌ها خودداری کنید و هر چه سریع‌تر پایه‌های پمپ‌ها را بلندتر و همه را اصلاح کنید برای احترام به مشتری و تأمین رضایت آن‌ها. این یک نمونه استثنائی بود از کارشناسی سازمان که مرا به یاد کارشناسان متخصص سازمان در سال‌های گذشته انداخت که نه تنها در امور فنی بلکه در همه حوزه‌های زیربنایی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آب، انرژی و ... سرآمد بودند.

در دوره‌های مختلف تعامل میان مجلس و هیأت وزیران و دستگاه‌های اجرایی با سازمان برنامه چگونه بود؟

من تصحیح کنم آن که گفتم برنامه دوم، برنامه مجلس شد، ما نکردیم، خود مجلسی‌ها کردند. مجلس این اختیار را دارد که لایحه دولت را با نظر خودشان تغییر دهد. جهت برنامه عمرانی دوم را، بردنده به جهت‌های مردمی و اجتماعی و فرهنگی که دیگر از آن ویژگی‌های برنامه‌های قبلی ما کمتر در آن دیده می‌شد. اصلاح ساختار هم در آن بود. تعامل کارشناسان سازمان برنامه با دستگاه‌های اجرایی چون در اوایل برنامه‌ریزی تجربه‌شان یا تخصص‌شان بالاتر بود معمولاً به سهولت صورت می‌گرفت. بعد از مدتی دستگاه‌های اجرایی از لحاظ فنی و تخصصی ارتقا پیدا کردند به طوری که در سال ۱۳۵۱ که قانون برنامه و بودجه تصویب شد خیلی از اختیارات به دستگاه‌های اجرایی سپرده شد. چون سازمان برنامه پیش از این قانون، خودش برنامه‌ریزی و اجرا می‌کرد، نظارت بر اجرا و تأمین مالی می‌کرد، حاصل پروژه‌ها را تحويل هم می‌گرفت بعد می‌داد به دستگاه اجرایی. این دوره پیش از ۱۳۵۱ بود. من یاد هست تازه رفته بودم سازمان یک روز همکاری به من گفت: بیا برویم یک پروژه را تحويل بگیریم. من نمی‌دانستم تحويل گرفتن یعنی چه؟ گفت: اعتبارش را ما دادیم، حالا می‌رویم تیجه را تحويل می‌گیریم. مثلاً تا محیط کارخانه، جاده دسترسی ساخته‌اند ببینیم آسفالت این جاده استاندارد است؟ نظارت و بررسی دقیق برای تحويل گرفتن و نظارت ضمن اجرا هم صورت می‌گرفت. در آن سال‌ها دستگاه‌های اجرایی به درستی گفتند که انحراف تخصص دیگر در سازمان برنامه نیست. ما هم داریم. فارغ‌التحصیل‌های دانشگاهی زیاد شده بودند و کارشناسان سازمان برنامه که زمانی بوتیک فارغ‌التحصیل‌های خارج از کشور می‌نامیدند، با کارشناسان دستگاه‌ها به گفتمان می‌پرداختند. دستگاه اجرایی پروژه و برنامه پیشنهاد می‌کرد. کارشناس سازمان برنامه هم با آن‌ها تعامل می‌کرد و هیچ مشکلی نداشت. بعضی کارشناسان تازه کار در زمان آفای روغنی زنجانی بی‌اعتمادی جاری در آن سال‌ها را به آنچه رسانده بودند که از دستگاه اجرایی که مثلاً ماشین‌آلات خریده بودند آدرس و شماره تلفن فروشنده را مطالبه می‌کردند که قیمت آن ماشین‌آلات را بپرسند تا در تخصیص اعتبار آن دستگاه اطمینان بیشتری داشته باشند. بعضی وقت‌ها فروشنده‌ها را می‌آوردن پیش کارشناس سازمان برنامه، نمایندگی خارجی را و ... همه اطلاعات به سازمان داده می‌شد. در حالی که این کنترل‌ها از وظایف ذی‌حسابی‌ها در دستگاه‌های اجرایی بود. وظیفه نظارتی سازمان صرفاً برنامه‌ای بود. این سخت‌گیری‌ها یک‌باره در سازمان مُشَد که همواره انگیزه‌ای برای انحلال یا آرزوی انحلال سازمان می‌شد.

• به نظر شما آیا همکاران سازمان برنامه دارای عرق سازمانی یا فرهنگ سازمانی بودند؟

جنابعالی به خوبی فرهنگ سازمان برنامه‌ای را بیان کردید و عرقی که همه کارشناسان نسبت به سازمان‌شان داشتند، این واقعیتی بود که باید دید برخاسته از چیست؟ به نظر من برخاسته از احترامی بود که در داخل سازمان برای کارشناس قائل بودند. از خودم مثال بزنم. من هرگز نمی‌دانستم که حقوقی چقدر است؟ دنبالش هم نبودم که بپرسم؛ یعنی آن زمان فرهنگ به این شکل بود که هیچ وقت چانه حقوق و اضافه کار را اکثریت کارشناسان سازمان نداشتند که با کسی یا مرجعی چانه بزنند، یا با رئیس‌شان. در عین این که ما به جایی رسیده بودیم که وقتی سازمان برنامه تابع قانون استخدام کشوری شد سطح حقوق و دریافتی‌های ما از دستگاه‌های دیگر بالاتر نبود. چون قبلاً تابع قانون استخدام کشوری نبود. به کارشناس به عناین مختلف امکانات فضیلیتی می‌دادند. مثلاً دوره‌های آموزشی در داخل کشور رد خور نداشت. کارشناس سازمان برنامه را می‌فرستادند و در خارج از کشور به دوره‌های آموزشی سازمان‌های تخصصی ملل متعدد می‌رفتند یا به کشورهای دیگر هم می‌رفتند. به نوعی نسبتاً عادلانه. البته نفر انگشت نمای حرفه‌ای هم داشتیم که کارش فقط بورس رفتن بود و می‌گفتند فامیل و هم شهری فلانی است. سازمان برنامه اصلاً در تهران امکانات رفاهی نداشت. مثلاً من یادم است که سازمان برنامه باشگاه نداشت. هر سال هم عده‌ای می‌رفتند به رئیس سازمان می‌گفتند. مثلاً یادم هست به آقای دکتر فرمانفرمائیان فشار می‌آوردند که همه دستگاه‌ها یک باشگاه برای مراسم رسمی دارند ولی ما نداریم. ایشان هم پاسخ‌شان همیشه یکسان بود. می‌گفت: اگر ما این کار را بکنیم همه حق دارند بخواهند مثل ما باشگاه داشته باشند؛ یعنی این ملاحظات از بالا هم وجود داشت. ریخت و پاش وجود نداشت. علتش هم این بود که آدم‌هایی که در بالا مسئولیت قبول می‌کردند آدم‌های کاری و علمی بودند و از لحاظ طبقاتی هم آدم‌هایی بودند که دنبال این قبیل رفاهیات ظاهری نبودند و مثلاً افتخار کنند که باشگاه خیلی مجلل در تهران داریم. انتخاب کارشناس هم خیلی اهمیت داشت. ما یک فرایند انتخاب کارشناس داشتیم. مثال خودم را عرض کردم. با وجود اینکه من بورسیه سازمان بودم. هزینه‌های تحصیل من را برای تحصیل در خارج از کشور داده بودند ولی پنج مصاحبه علمی برای من گذاشتند تا شروع به کارکردم به راحتی افراد نمی‌توانستند بیایند. من هیچ پارتی‌ای نداشتم و فکر می‌کنم بیشتر همکاران من هم همین‌طور بودند. همه روی صلاحیت شان و به اتکای رزومه‌شان آمده بودند. حمایتی هم که دستگاه از کارشناس می‌کرد خیلی مهم بود کارشناس را به حساب می‌آورد و این سبب شده بود آن فرهنگ و آن عرقی که شما اشاره کردید به درستی در همه ایجاد شود.

• در وظایف نظارتی سازمان نسبت به استان‌ها چه ضعف‌ها و قوت‌هایی وجود داشت؟ چه پیشنهادی برای بهبود عملکرد آن بیان می‌فرمایید:

ما همه جا می‌خواستیم شأن سازمان برنامه را حفظ کنیم. در مورد سند توسعه استان که از نظر من یک سند جدی است، از این دید گفتم خوب است که مردم استان‌ها را به حساب بیاوریم و برنامه توسعه ملی‌مان جامعیت داشته باشد. ولی آن اشاره‌ای که شما کردید یک مشکل ایجاد کرد. کارشناس استانی و طرح ملی وقتی می‌رفت نظارت بکند خیلی کارساز نبود. دلیلش هم روش است. یک کارشناس در یک محیط کوچک استان زیر نفوذ خیلی‌ها می‌تواند قرار بگیرد. خیلی راحت می‌تواند تحت نفوذ باشد. من حتی نمونه‌ای دارم که متأسفم بگویم. رئیس سازمان برنامه در یک استان که بعد هم در تعییرات سازمان و انحلال سازمان‌های برنامه استان‌ها معاون استانداری شد در بست در اختیار یکی دو تا دستگاه بود و این را تمام استان می‌دانستند به طوری که از مجموعه اعتباراتی که در اختیارش بود عدمه اعتبارات استان را به آن دو دستگاه تخصیص می‌داد؛ و این را بیشتر مردم و همه

مقامات هم می‌دانستند. آن تصمیم، تصمیم خوبی نبود و اشتباه بود. هیچ دلیلی نداشت که یک طرح بزرگ ملی یک کارشناس ساده استانی که در آن حوزه اصلاً کار نکرده انتظار داشته باشیم این چنین توانایی را داشته باشد. مگر اینکه ما سیستمی برقرار می‌کردیم که به نوعی کارشناسان بین تهران و استان‌ها می‌چرخیدند. پنج سال در تهران کارشناس ملی باشند. پنج سال بعد هم کارشناس استانی باشند.

• استان‌های ما به این بحث‌ها برای احیای سازمان بسیار احتیاج دارند. استان‌ها اکثر نیروهای ایشان رفته‌اند و نیروهای جدیدی از استانداری آمده‌اند که اصلاً با فضای فکری برنامه‌ریزی آشنایی چندانی ندارند. مخصوصاً فاصله‌ای که این هشت سال (۸۴-۹۲) اتفاق افتاد، خیلی بیشتر شد. آیا می‌توانیم با هماهنگی‌هایی که انجام می‌دهیم از دانش پیشکسوتان استفاده کنیم و آن خلاً ایجاد شده را قادری ترمیم کنیم؟

این بستگی به آن دارد که خود سازمان یعنی بالای هرم اعتقاد داشته باشد که به تغییر نیاز دارد، مدیریت تغییر خیلی مهم است. الآن دنیا روی مدیریت تغییر کار می‌کند. می‌گویند هیچ چیزی از این به بعد دیگر ثابت نیست. آثار و نوشته‌های جدیدی تحت عنوان «مدیریت تغییر» در دولتها و سازمان‌ها و بنگاه‌های دنیا فراهم شده است، مبنی بر این که چگونه این مدیریت را می‌توان ثمربخش کرد. موسسه، شرکت، دستگاه و کشوری می‌تواند ادامه حیات دهد که تغییر را بپذیرد. من احساس می‌کنم که تغییر در این سازمان هنوز حرف روز نیست و این باید به نوعی مطرح شود که سازمان تغییر باید بکند. آنچه به عنوان تغییر در کشور ما رخ داده و یا رخ می‌دهد، تغییر افراد و مسئولان است. هشت سال دوران دو دولت قبلی تغییرات مخرب و بنیادی در سازمان رخ داد مخصوصاً در پرسنل و در مدیریت میانی. وقت آن است که نگاه مجدد بکند و ببینند که نظام برنامه‌ریزی کشور و سازمان برنامه‌ریزی چه آینده‌ای می‌تواند و باید داشته باشد. ویژگی‌های این آینده را اول باید تعریف و ترسیم کرد و سپس مشکلات فعلی نظام برنامه‌ریزی توسعه را بررسی و تحلیل نمود و با توجه به آن برای رسیدن به آینده‌ای که سازمان می‌تواند در چهارچوب الزامات و شرایط به آن‌ها برسد برنامه‌ریزی کرد. یکی از مشکلات جدی نظام تدبیر و به تبع آن نظام برنامه‌ریزی، تمرکز شدید همه امور در یک برنامه و در تهران است. یکی از مشکلات را فرض کنیم بیکاری است که باید طی یک برنامه پنج ساله توسعه کاهش پیدا کند. نرخ بیکاری در استان مرکزی به عنوان مثال ۷ درصد است و در کرمانشاه بیش از ۲۰ درصد است. حال با توجه به نرخ بیکاری در سطح ملی که ۱۱ درصد است، چهارچوب برنامه‌ریزی توسعه برای تکرقمی کردن نرخ بیکاری ملی طی یک برنامه پنج ساله آیا می‌تواند نسخه‌ای باشد، برای هر دو این استان‌ها؟ آیا می‌توان برای کسی که مبتلا به سرطان است و کسی که سردرد دارد نسخه‌ای واحد تجویز کرد. ما سال‌های متمندی است که این گونه برنامه‌ریزی می‌کنیم. در ارتباط با یکی از پرسش‌های جنابعالی باید گفت که به استان‌ها شخصیت و صلاحیت بدھیم که اولویت‌های توسعه‌ای خود را مشخص نمایند و برای تحقق آن اولویت‌ها برنامه‌ریزی توسعه استانی در چهارچوب امکانات و الزامات ملی و مرکزی را انجام دهند، نه با این انتظار که همه برنامه‌های ۳۱ استان را در قالب یک برنامه توسعه ملی بتوان ادغام کرد. راه حل مناسب همان روشی است که در برنامه ششم توسعه برای منطقه مکران و سواحل خلیج فارس و دریای عمان به کار رفته است. برای استان‌های عقب‌مانده و محروم می‌توان به عنوان پروگرام‌های فشار سایر استان‌ها بتوان جلوگیری کرد؛ چون اگر این صفات تشکیل شوند، هیچ استان توسعه یافته‌ای باقی نخواهد ماند.

۹ مرکز، موسسه و پژوهشکده و دانشگاه در بخش دولتی، سرگرم آینده‌پژوهی هستند و چند گروه آموزشی آینده‌پژوهی در دانشگاه‌های کشور به تدریس آینده‌پژوهی در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری مشغول می‌باشند، سازمان برنامه و بودجه بعد از اقدامات بی‌نتیجه چند سال پیش در این حوزه، تاکنون هیچ مطالعه‌ای را انجام نداده است. حتی در بخش غیردولتی هم پنج بنیاد آینده‌پژوهی مشغول مطالعات در زمینه آینده‌نگری هستند، سازمان برنامه و بودجه موضوع آینده‌پژوهی را در دستور کار خود قرار نداده است. این در حالی است که علاوه بر کشورها، شهرها در کشورهای پیشرفته و بنگاه‌های اقتصادی سال‌هاست که به آینده‌پژوهی پرداخته و گزارش‌های آن را نیز منتشر کرده‌اند، سازمان برنامه و بودجه به استثنای ویژه‌نامه آینده‌نگری ضمیمه مجله برنامه و بودجه در سال ۱۳۷۵ و اقدامات زمان ریاست آقای دکتر ستاری‌فر کاری در این زمینه انجام نداده است. در حالی که اگر چشم‌انداز بیست ساله نداشته باشد، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه فاقد دیدمان و راهبرد آینده‌نگر خواهد بود. خیلی مشکل نیست ولی باید این همت و این شروع از بالا هدایت شود و راه بیافتد. قبول دارم حالا کسری بودجه و مشکلات تحریم و امثال این‌ها به مسئولین این امکان را نداده که اصلاً به این فکرها بیافتدند.

۰ نظرتان راجع به اینکه امروز قانون استخدامی ما مانند گذشته باشد، چیست؟ آیا مناسب است یا نیست؟

خیلی مشکل است در ایران این را عملی کرد. برای اینکه رقابت خیلی بالاست. به محض اینکه بینند یک دستگاه دولتی دارد حقوقی می‌پردازد که پنج درصد بیشتر از سایرین است با همان شرح وظایف و تحصیلات (چون کیفیت‌ها را که به حساب نمی‌آورند که مثلاً یک کارشناس در سازمان برنامه پنج سال در سطح تصمیم‌سازی‌های ملی کار کرده است) دیگران می‌گویند این‌ها همکلاس‌های ما در همان دانشکده که ما درس خوانده‌ایم حالا پنج سال در سازمان برنامه کار کرده‌اند، چگونه است که یک دفعه دو برابر ما حقوق می‌گیرند. این به دولت و همچنین به قانون‌گذاران فشار می‌آورد. تجربه هم نشان داده که این فشارها کار می‌کند. دولت را هم آشفته می‌کند. نمی‌توانند شرایط ویژه برای کسی یا گروهی بگذارند. ولی راهش فقط حقوق و دستمزد و قانون استخدامی نیست. راههای دیگر هم هست. سیستم بانکی چه کار می‌کند؟ سیستم بانکی یک کارمند که استخدام می‌کند هنوز سه چهار سال نشده یک خانه برای کارمندان خود می‌خرد. چون پول دارد. ماشین هم می‌دهد. تازه با این وضع این همه خبر اختلاس هم می‌شنوید که مدیر بانک یا کارمند یک شعبه بانک یک دفعه میلیاردی برداشت و رفت خارج. باید سراغ راهکارهای خیلی نرم رفت نه راهکارهای قانون استخدام کشوری.

برای تبدیل پست کارشناسی مسؤول به معاون برای من، مدیر سماوک سه سال ممانعت کرد. دلیلش هم این بود که من در دوران دانشجویی یک سابقه زندان هم داشتم. دانشگاه تهران شلوغ بود. من با سه سال تأخیر پیش از انقلاب معاون مدیر شدم. بعد به فاصله خیلی کم بعد از انقلاب مدیر شدم. با همان مقام مدیریت در یک هجوم به سازمان برنامه برای پنج ماه بازداشت شدم، بعد از آن تاریخ همه‌اش مشاور بودم؛ یعنی جایگاه من در تشکیلات با نقطه‌چین، مشخص می‌شد و این رکور德 مشاوری من است، نه در سن پیری بلکه در میانسالی بیست و چند سال من مشاور بودم و صاحب رکورد جهانی در کتاب گینس باید باشم. دلیلش هم روشن است: من مشکل شناسنامه‌ای داشتم! سال ۱۳۸۴ در همان مقام مشاور و ریاست سازمان برنامه و بودجه، دیگر حساب ذخیره ارزی و دیگر کمیسیون زیربنایی، صنعت و محیط‌زیست دولت، طبق ضابطه سابقه کار و در قانون استخدام کشوری به افتخار بازنشستگی نائل شدم و هنوز هم نفس می‌کشم.

• بازدیدها، سفرهای علمی و آموزشی و یافته‌های تان را بیان بفرمایید:

صدها مأموریت کاری و بازدید از طرح‌های صنعتی کشور، دهها پروژه تحقیقاتی توسعه استانی، پروژه‌های مطالعاتی توسعه صنعتی، تدریس دروس «اقتصاد صنعتی»، «برنامه‌ریزی توسعه صنعتی سیاست‌گذار» به مدت ۲۰ سال در دوره‌های کارشناسی ارشد دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، دانشکده اقتصاد علامه طباطبائی، دانشگاه تبریز، دانشگاه مازندران داشته‌ام.

• چه توصیه‌ای برای کارشناسان سازمان دارید؟

مطالعه، مطالعه و مطالعه. کسب دانش و دانائی و به روز بودن، مردمی بودن و به فکر هموطنان به ویژه محرومان بودن، از یک کارشناس شخصیتی اجتناب‌ناپذیر و مورد نیاز و قابل احترام برای نهادهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری چه در سطح کلان و ملی و چه در سطح خرد می‌سازد.

مشاغل فعلی

- پژوهشگر اقتصاد، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری.
- مشاور اقتصادی و توسعه صنعتی و منطقه‌ای.
- مشاور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سیاست‌گذاری و توسعه.
- مشاور استاندار کردستان.

سوابق تحصیلی

- علم اقتصاد: دانشگاه تهران، دانشگاه مریلند آمریکا.
- مدیریت عالی: دانشگاه تهران، دانشگاه کالیفرنیای جنوبی.
- توسعه اقتصادی (تجربه ژاپن): آژانس برنامه‌ریزی اقتصادی ژاپن.

مشاغل و مسئولیت‌های ثابت

- دبیر کمیسیون امور زیربنایی، صنعت و محیط‌زیست هیأت دولت (۱۳۸۰-۱۳۸۴).
- دبیر هیأت امناء حساب ذخیره ارزی (۱۳۷۹-۱۳۸۴).
- مشاور رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۷۹-۱۳۸۴).
- مشاور معاونت اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه - سازمان برنامه و بودجه (۱۳۶۵-۱۳۷۹).
- رئیس دفتر اقتصاد کلان - سازمان برنامه و بودجه (۱۳۶۳-۱۳۶۵).
- مدیر امور صنایع و معادن - سازمان برنامه و بودجه (۱۳۵۸-۱۳۶۲).
- معاون مدیریت امور صنایع و معادن - سازمان برنامه و بودجه (۱۳۵۴-۱۳۵۸).
- کارشناس برنامه‌ریزی توسعه صنعتی - سازمان برنامه و بودجه (۱۳۴۹-۱۳۵۴).

مسئولیت‌ها و مشاغل موقت و عضویت‌ها

- عضو انجمن اقتصاددانان ایران.
- عضو ستادهای برنامه‌های اول، سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.

- رئیس کمیته راهبردی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.
- عضو شوراهای برنامه‌ریزی صنعت، معدن و بازرگانی در برنامه عمرانی پنجم و برنامه‌های اول تا چهارم توسعه کشور.
- عضو شوراهای برنامه‌ریزی اشتغال، شورای برنامه‌های امور تولیدی و شورای تلفیق در برنامه سوم توسعه کشور.
- عضو گروه واژه‌گزینی تخصصی اقتصاد در فرهنگستان زبان فارسی ایران.
- عضو کمیسیون آینده‌نگری فرهنگستان علوم ایران.
- مشاور استاندار کردستان و رئیس هیأت مشاوران توسعه استان کردستان.
- عضو هیأت مؤسس و هیأت مدیره انجمن آینده‌نگری ایران.
- عضو هیأت مؤسس مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی توسعه دانش سنندج.

سوابق آموزشی و تدریس

- مدرس اقتصاد صنعتی (کارشناسی ارشد): دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تبریز.
- مدرس برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری صنعت (کارشناسی ارشد): دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده اقتصاد دانشگاه مازندران، مجتمع دانشگاهی مهندسی صنایع.
- ارزیابی اقتصادی – اجتماعی، طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی: مؤسسه برنامه‌ریزی ایران.

سوابق اجرای طرح‌های پژوهشی

- طرح جامع آب کشور – بخش صنعت و معدن، وزارت نیرو.
- طرح جامع انرژی – شرح خدمات، سازمان برنامه و بودجه.
- طرح جامع توسعه استان ایلام – بخش صنعت و معدن، سازمان برنامه و بودجه.
- طرح جامع توسعه استان ساحلی (هرمزگان) – بخش صنعت و معدن، سازمان برنامه و بودجه.
- طرح جامع استان کردستان – بخش صنعت و معدن، سازمان برنامه و بودجه.
- طرح جامع استان گلستان – بخش صنعت و معدن، سازمان برنامه و بودجه.
- طرح بررسی نقش سیاست‌های اقتصادی در توسعه فناوری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- طرح بررسی نوآوری و دانائی ملی در مشارکت زنان روستایی، وزارت کشاورزی.
- طرح تهییه سند توسعه اشتغال و سرمایه‌گذاری استان کردستان، وزارت کار و امور اجتماعی.
- طرح مطالعات آینده‌نگری محورهای کلیدی چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، دیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام.

مسئولیت‌ها و مشاغل موقت بین‌المللی

- عضویت هیأت‌های نمایندگی ایران در اجلاس‌های سالانه کمیسیون اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد برای آسیا و اقیانوس آرام (UNESCAP).
- عضویت هیأت‌های نمایندگی ایران در مجتمع عمومی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (UNIDO).
- رئیس کمیته عمومی شماره یک، شصت‌امین اجلاس سالانه UNESCAP، شانگهای، جمهوری خلق چین (۲۰۰۴).

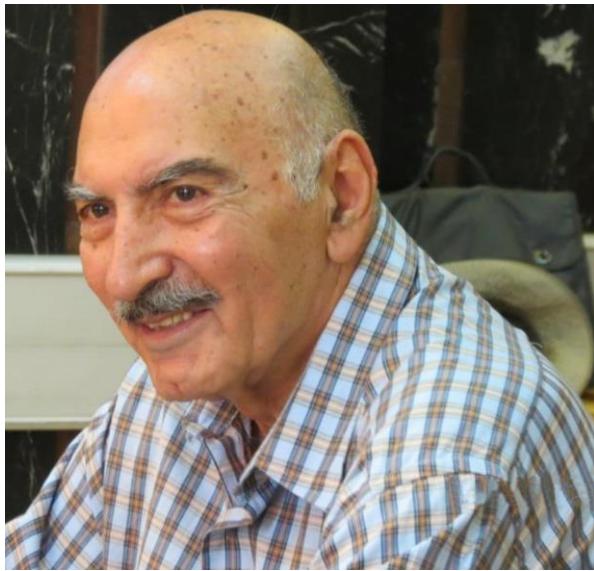
- نایب‌رئیس کمیته عمومی شماره یک، چهل و نهمین اجلاس سالانه UNESCAP، بانکوک، تایلند (۱۹۹۳).
- جزء چهل و ششمین اجلاس سالانه UNESCAP، بانکوک، تایلند (۱۹۹۰).
- دبیر اجلاس وزرای صنعت و تکنولوژی کشورهای عضو UNESCAP، تهران، ایران (۱۹۹۲).

آثار و نوشه‌های منتشرشده

- ۲۱ کتاب فارسی (تألیف، ترجمه، مشارکت) در علم اقتصاد، توسعه اقتصادی، توسعه صنعتی و فناوری، آینده‌نگری.
- ۳ کتاب انگلیسی (تألیف، مشارکت) توسعه صنعتی، توسعه اقتصادی، توسعه صنایع روستایی.
- ۱۷۰ مقاله فارسی: در اقتصاد، صنعت، فناوری، توسعه روستایی، توسعه منطقه‌ای، برنامه‌ریزی، آینده‌پژوهی، نظام تدبیر.
- ۶ مقاله انگلیسی: بهره‌وری در ایران، برنامه‌ریزی در ایران، صنایع ایران، کتاب‌شناسی اقتصادی ایران.

افتخارات و تقدیرها

- دریافت نشان خدمت از رئیس محترم جمهوری جناب آقای سید محمد خاتمی، یکشنبه ۳ آبان ۱۳۸۳ در سالن اجلاس سران.
- دریافت لوح‌های تقدیر فراوان.



خاطرات

دکتر محمد بایبوردی

۱۳۱۷-مشکین شهر

تولد

- کارشناسی آبیاری از دانشگاه تهران
- کارشناسی ارشد آب و خاک از دانشگاه آمریکایی بیروت، لبنان
- کارشناسی ارشد خاکشناسی از دانشگاه بلژیک
- دکتری مهندسی آب و خاک از دانشگاه کمبریج انگلستان

تحصیلات

۱۳۷۳-۱۳۵۰

تاریخ ورود به سازمان
و بازنشستگی

- مدیر کل دفتر فنی
- مدیر کل منابع آب
- مشاور وزیر

سمت‌های
دوران خدمت

۰ لطفاً در مورد خودتان و این که چرا سازمان برنامه را به عنوان محل خدمت انتخاب کردید، بفرمایید:

من خیلی تشکر می‌کنم از جناب آقای اشرف که واسطه شدند تا من در خدمتتان باشم. فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران در رشته مهندسی آبیاری هستم. در سال ۱۳۴۱ مدرکم را گرفتم و برحسب تصادف در امتحانی شرکت کردم که برای دو سال به دانشگاه آمریکایی بیروت رفتیم. آنجا بسیار دانشگاه خوبی بود و من در آنجا کارشناسی ارشدم را در زمینه آب‌های زیرزمینی و خاک گرفتم، باز آنجا بودم که یک آگهی دیدم، دانشگاه گان یا گنت در بلژیک یک ساله داشت و بورس می‌داد. نامه‌ای نوشتم و مدارکم را فرستادم، گفتند یک سال بباید اینجا جا مهمنان ما، ما هم رفتیم. ولی هدف من این بود که به دانشگاه کمبریج در انگلستان بروم و دکتری خود را آنجا بگیرم، دانشگاه آکسفورد من را پذیرفته بود، ولی افرادی که من می‌خواستم با آن‌ها کار کنم در کمبریج بودند؛ یعنی افرادی در سطح بین‌المللی اصولاً کمبریج در علوم خیلی جلوتر از آکسفورد است، آکسفورد بیشتر در زبان انگلیسی، سیاست، جامعه‌شناسی و ... این‌طور چیزها فعالیت دارد. خلاصه بعد از چک و چانه زدن‌های فراوان به طور مشروط مرا پذیرفتند که به من بورس بدهند. در نتیجه از بلژیک مستقیم به دانشگاه کمبریج رفتم و حدود ۴ سال آنجا بودم و دکتری خود را در مهندسی آب و خاک گرفتم، این مصادف شد با زمانی که آقای فرمانفرما مائیان به اروپا آمده بودند، برای اینکه یک عده از فارغ‌التحصیلان را جذب کنند و به ایران ببرند.

ملاقاتی در سفارت ایران در لندن، دست داد، آقای فرمانفرما مائیان هم بودند، به ایشان گفتم ما هم می‌خواهیم بباییم، تکلیف این نظام وظیفه را مشخص کنید، باید برویم یا نرویم؟ ایشان گفتند: آن مسائل حل می‌شود. من چون بورسیه دولت انگلیس بودم مجبور نبودم آنجا را ترک کنم. می‌توانستم به آمریکا بروم، ولی برگشتم ایران و مصادف شد با زمانی که آقای دکتر مجتبهدی رئیس دانشگاه صنعتی شریف بود. ایشان نامه‌ای فرستادند که بباید اینجا. رئیس دانشگاه تهران پروفسور رضا بود که از آمریکا آمده بود، آن‌ها هم نامه داده بودند که اینجا بیا. چون من فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران بودم، ترجیح دادم به دانشگاه خودم بروم. دو سال و نیم دانشگاه تهران بودم، ولی حقیقت را بخواهید نچسبید. دکتر رضا هم رفت. یادم آمد که دکتر فرمانفرما مائیان پرسشنامه‌ای تهیه کرده و با خودشان آورده بودند و من ایرادی از آن گرفته بودم، ایشان گفتند: حقیقت این است که من هفت، هشت کشور اروپایی رفتم، اما کسی متوجه این ایراد نشد و شما فهمیدید. در نتیجه یادش بود و بعد یک نامه نوشتیم که جناب فرمانفرما مائیان من خیلی مایل هستم، آنجا کار کنم. ایشان هم دستور داد، بالاصله استخدام شوم و من معرفی شدم به معاونت فنی، در معاونت فنی هم محل کار من دفتر فنی بود که رئیس آن آقای عفیفی بودند و معاون فنی وزارت‌خانه هم زنده یاد آقای رادی بودند که ایشان در بخش خصوصی یعنی مهندسان مشاور تهران ستی کار می‌کردند، اکنون نیز هست و یکی از قوی‌ترین مهندس مشاوران آب ایران هستند.

آقای رادی واقعاً بخش فنی را زیر و رو کردند تمام قراردادهای تیپ مهندس مشاور و شرایط عمومی پیمان، تمام این‌ها توسط دفتر فنی تهیه شد به خواست ایشان و تأییدشان که آن‌ها هنوز به همان صورت مورد استناد و استفاده است. متأسفانه ایشان چند سال پیش فوت شدند. پس از چند سال انقلاب رخ داد و در این فاصله من ۵، ۶ بار از طرف سازمان برنامه به کنفرانس‌هایی که در اروپا و آمریکا بود، رفتم. خودشان اصرار داشتند که بروم و ببینیم چه خبر است و بعد از انقلاب هم آقای شالچیان، سازمان برنامه را برای پاکسازی تعطیل کردند. در این فاصله فکر می‌کنم سال ۵۹ بود که به من حکم ریاست دفتر فنی سازمان برنامه را دادند، من هم مانند بقیه نمی‌آمدم. روز دوم تلفن کردند که بباید سر کارتان، گفتم: من بباییم سر کار ۴۰ نفر کارشناس دارم آن‌ها بیرون هستند من چه کار کنم. گفتند: نه بباییم. من آدمم، بعد گفتند: خودتان از بین این ۴۰ نفر انتخاب کنید تا ببایند و با شما همکاری کنند. نتیجه‌اش این شد در عرض یک ماه کلیه آن ۴۰ نفر را آوردیم داخل، که این‌ها ضد انقلاب نیستند از این حرف‌هایی که بازارش بسیار گرم بود.

مدتی دفتر فنی بودم. سال ۱۳۶۳ زنده یاد آقای قدرتنما مدیر منابع آب سازمان برنامه بود، گفت: من می‌روم. آقای کلاهدوز معاون امور تولیدی بودند به من رجوع کردند و گفتند: سه، چهار سال است اینجا هستید، بروید مدیریت آب را بچرخانید که تخصص شما است. از آنجا به مدیریت منابع آب رفتم حدود دو سال و نیم آنجا بودم تا اینکه با آقای زنجانی سرشاخ و به اختلاف رسیدیم، با اینکه از یک طرف می‌خواست من باشم، از طرفی می‌دید در مقابل حرف‌هایشان می‌ایstem، مخصوصاً با جنگ و جدلی که با وزارت نیرو راه انداخته بودم. علت برکناری من نیز همین بود، سازمان آب تهران آن زمان ۸۰۰ میلیون تومان برای یارانه آب شرب پول می‌خواست من جلوی آن ایستاده بودم و می‌گفتمن نمی‌دهیم، هر چه تمام می‌شود باید از مردم بگیرید. گفتند خیر کار کشید به مجلس آقای هاشمی رفسنجانی بودند، حرف‌های مرا شنیدند و در آخر خیلی محترمانه گفتند: فضولی موقف، آب یک مسأله سیاسی است، شما بروید و پرداخت کنید. من باز آمدم و گوش نکردم. به فاصله دو روز یکی از مدیران کل وزارت نیرو را آوردند. من دیگر از آن سمت کنار رفتم. یک حکم مشاور ریاست سازمان به من دادند که از نظر من مشاور یعنی کشک؛ مشاور وزیر یعنی کشک، کسی که نتواند با امضای خود پول جابه‌جا کند یا آدم جابه‌جا کند یا در طرحی نظر بدده، کارهای نیست، او آنجا یک دکور است. اتفاقی به من داده بودند و گاهی نامه‌هایی را می‌فرستادند تا پاسخی تهیه شود. آب هم اکنون نیز مسأله است، حرف من آن زمان این بود که قیمت منطقه‌ای زمین در تهران و کلان‌شهرها ۶ برابر نوسان دارد. اکنون در تهران جایی هست که متری ۳۵ میلیون تا ۴۰ میلیون است و زمین جایی ۴ میلیون است، کسی که در عبدالآباد تهران ساکن است نباید مترمکعبی ۳۰۰ تومان بدهد و کسی که در فرمانیه، کامرانیه ساکن است هم متری ۳۰۰ تومان بدهد، می‌بایست ۳۰۰ تومان کمترین باشد و بسته به محل منطقه شهری ضریب آن را حساب کنند و بیشتر بگیرند. امروز واقعاً مسأله‌ای است. اکنون ۵ سد ساخته شده است و همه برای این است که آب تهران را تأمین کنند و حال مسأله تازه این است، این سیل و بارندگی که اخیراً آمد واقعاً فلچ‌کننده بود.

• آیا سال ۱۳۵۰ به سازمان وارد شدید و ۱۳۷۳ بازنشسته شدید؟

بله ۱/۱ ۷۳/۱۱ بازنشسته شدم با ۲۵ سال سابقه کار، در حقیقت من را در اختیار کارگرینی گذاشتند بودند که چند نفر از جمله آقای مردوخی، دکتر عظیمی رفته بودند و اعتراض کرده بودند که اگر چنین باشد، ما هم می‌رومیم. بعد به من گفتند: اول فروردین می‌توانید بازنشسته شوید، مقارن با مهر بود گفتند: این شش ماه هم نیایید و حقوق تان را بگیرید. در نتیجه ما شش ماهی برای خودمان می‌چرخیدیم، در فروردین ماه بازنشسته شدم. البته بعد از آن زمان چند جا به عنوان مهندس مشاور کار کردم، مخصوصاً طرح‌های سیستان و بلوچستان که جای جالبی بود.

در آخر از دکتر کلانتری که وزیر کشاورزی بودند خواستم در صورت امکان چند صباحی مشاور ایشان باشم که پذیرفتند. ۴ سالی آنجا بودم، کار فوق العاده‌ای هم انجام ندادیم، ولی جلوی بعضی از کارها را که شاید جنبه هدر دادن بیت‌المال بود و نتیجه‌های از آن حاصل نمی‌شد را گرفتیم و همان زمان بازدیدی از دریاچه ارومیه داشتیم و من محاسباتی کردم. گفتمن این دریاچه در حال کوچک شدن است، شما باید حداقل صد میلیون متر مکعب از برداشت‌تان را هر سال از آب زیرزمینی کم کنید. این را آقای دکتر کلانتری به خانم ابتکار منعکس کردند در آن زمان رئیس حفاظت محیط‌زیست بودند، ولی ترتیب اثری به آن ندادند. اکنون می‌بینید وضع چگونه است. اکنون عضو شورای راهبردی بازیافت دریاچه ارومیه هستم تا ببینیم چه کار می‌کنند. عکس‌های هوایی و ماهواره‌ای که توسط ناسا و سازمان زمین‌شناسی آمریکا گرفته شده و به آسانی در دسترس می‌باشد، حاکی از این است که در سال ۲۰۰۰

میلادی دریاچه ارومیه سطح و حجم معمول را داشته است؛ بنابر این هر بلاعی سر این دریاچه آمده پس از سال ۲۰۰۰ بوده است. بخشی از کوچک شدن دریاچه به علت گرمتر شدن کره زمین است که شاید سبب شود تبخیر از سطح دریاچه تا پنج درصد افزایش یابد. از طرفی با کمتر شدن حجم آب چون غلط نمک افزایش می‌یابد، لذا از تبخیر سالانه می‌کاهد و شاید این دو عامل همیگر را خنثی کنند؛ بنابر این متهمن اصلی کاهش آب ورودی به دریاچه از طریق رودخانه‌ها می‌باشد.

• شما اکنون در آن شورا عضو هستید؟

بله اکنون در حدود ۵۰۰ نفر در این ماجرا دست دارند و یک شورای راهبردی است که دکتر کلانتری ریاست آن را به عهده دارند و آقای دکتر تجربی شریف، مدیر اجرائی آن هستند و آن را به خوبی اداره می‌کنند.

• لطفاً با همین روند سال به سال توضیح بفرمایید:

در دهه ۵۰ در معاونت فنی چند نفر دکتری از آمریکا داشتیم. آن‌ها هم به عنوان کارشناس ارشد آمدند که البته بعداً رفتند. در ۱۳۵۲ بزرگ‌ترین لطمۀ به سازمان برنامه خورد، زیرا تا آن زمان تهیه و تصویب طرح‌های عمرانی با دستگاه اجرایی و سازمان برنامه بود، ولی در برنامه پنجم عمرانی ماده ۲۲ سازمان برنامه را کنار گذاشتند و گفتند تهیه و تصویب و اجرای طرح‌های عمرانی با دستگاه‌های اجرایی است و نقش بالادستی سازمان را از بین برداشتند.

• منظور شما که موافقت‌نامه نیست؛ یعنی طرح‌های فنی؟

منظور دخالت تام از آغاز تا انجام طرح‌های اجرایی است. در جایی می‌خواستند کanal بزنند برای ده هزار هکتار از این قبیل کارها گزارش‌های مهندسان مشاور را برای بررسی به دفتر فنی می‌فرستادند. یادم است دفتر فنی که بودم همین سد نوروزلو که قبل از اسم آن کوروش کبیر یا سد وشمگیر بود در شمال رودخانه گرگان بود، این‌ها را می‌خواستند تحويل دولت بدنه‌ند. برای آغاز بهره‌برداری مشاور بود، پیمانکار بود، نماینده وزارت نیرو بود و نماینده سازمان برنامه، این ۴ نفر باید صورت جلسه می‌کردند امضا می‌کردند و طرح برای بهره‌برداری تسلیم آن‌ها می‌شد، متأسفانه برنامه پنجم و ماده ۲۲ کار را خراب کرد.

• یعنی همه اختیار را به دستگاه اجرایی داد؟

بله تمام اختیار را، به قول معروف گوشت را دادند دست گربه، هر کاری می‌خواهند بکنند از آن به بعد سیر نزولی سازمان برنامه شروع شد، چون فقط تبدیل شده بود به دستگاه تهیه بودجه، مطابق آن چیزی که دستگاه‌های اجرایی می‌خواستند.

• ضوابط دست شما بود؟ و به وسیله شما تهیه می‌شد؟

ضوابط و معیارهای هزینه کردن با ما بود. کتابچه‌هایی بود، قیمت تمام شده کارهای اجرایی برای کارهای راه ساختمان، آبیاری زهکشی، ژئوتکنیک، معماری و ... تمام این‌ها را دفتر فنی بیرون می‌داد، اگر کسی طرح عمرانی داشت باید مطابق با آن ارقامی که ما نوشته بودیم، عمل کند ولی در خود طرح مانعی توانستیم دخالت کنیم که فلان طرح کشاورزی که می‌خواهید اجرا کنید، درست نیست، می‌گفتند: طبق ماده ۲۲ اینکه طرح را تهیه کنیم، تصویب کنیم، اجرا کنیم با خودمان است.

• یعنی حتی مشخصات فنی و این‌ها هم قرار نبود با نظر شما باشد؟

مشخصات فنی تمام با خودشان بود. دفتر استاندارد داشت مثلاً تیرآهن ساختمان ده طبقه باید از چه کمتر

باشد. آن‌ها را معمولاً مهندس مشاورها داشتند، گاهی اجرا می‌کردند، گاهی نمی‌کردند. ولی ما نمی‌توانستیم دخالتی کیم، چون طرح نزد ما نمی‌آمد که شما نظر بدھید، در صورتی که در گذشته قبل از آن تاریخ تا سال ۵۲ تمام این طرح‌ها یک نسخه‌اش به سازمان برنامه می‌آمد و یکی وزارت نیرو می‌رفت و دیگری به وزارت کشاورزی، اگر کشاورزی بود و صنعت به بخش مدیریت صنعت می‌رفت. اغلب آن‌ها چشم را به سازمان برنامه می‌دوختند که سازمان برنامه آیا این را تصویب می‌کند یا نه اگر تصویب می‌کرد یک امضای می‌انداختند. در هر حال منتظر نظر سازمان بودند تا آن‌ها هم بگویند قبول داریم.

اصولاً در سازمان برنامه و بودجه نقش اساسی و شالوده کارها با کارشناسان بود که اکثریت با کارشناسان زده بود و این کارشناسان وزرا و معاونان دستگاه‌های اجرائی را به چالش می‌کشید و حضور وزرا و معاونان برای ترغیب و متقدع کردن کارشناسان طرح مورد نظر، امری عادی بود؛ بنابر این سلسله مراتب به ترتیبی که در سایر وزارت‌خانه‌ها مرسوم بود در سازمان موضوعیت نداشت و در هر دفتر یک نفر به عنوان رئیس دفتر یا مدیر، مسئولیت امضای نامه‌ها را داشت که تقریباً همه آن‌ها توسط کارشناسان تهیه شده بود. فراموش نکنیم که تا چند سال پیش آقای کردبچه که از کارشناسان کار کشته سازمان برنامه بودند، به تنها یکی مسئولیت آماده کردن بودجه را برای تصویب در مجلس با شایستگی تمام عهددار بودند.

• شما در برنامه ۵ ساله چهارم وارد دفتر فنی سازمان شدید؟

بله. دفتر فنی هیچ کاری به برنامه نداشت فقط ضوابط را می‌داد. ضوابط هزینه کردن اعتبارات طرح‌های عمرانی تصویب می‌شد؛ بنابر این کسی در دفتر فنی سر در نمی‌آورد که طرح چیست؟ پروژه چیست؟ این‌ها با ماهیت طرح کار نداشتند.

• در مورد کار با آقای فرمانفرمائیان توضیح بفرمایید:

آقای فرمانفرمائیان را خیلی کم می‌دیدیم. جز اینکه طبقه نهم ساختمان شماره دو یک رستوران داشتیم که ظهرها آقای فرمانفرمائیان با ۷، ۸ نفر از معاونانشان می‌آمدند، ما هم سلام و علیکی داشتیم و اگر کاری داشتند اشاره می‌کردند که سر میز بیایید و حرف‌شان را می‌گفتند. بسیار رستوران خوبی بود ۴ تومان پول غذا بود ۵ ریال هم انعام می‌دادیم. جالب بود که بلاfacله بعد از انقلاب آمدند، گفتند این بشقاب‌ها چیست؟ این‌ها طاغوتی هستند، معلوم نیست چه کسی همه را برد، بعد هم از قاشق چنگال‌های سربازخانه‌ای که کچ و کوله می‌شد آوردن و جایگزین کردند.

• یعنی آن زمان که شما تشریف آوردید، آقای رادپی معاون بودند؟

معاون بودند، بعد رفتند و آقای حکمت جای ایشان آمدند و پس از آن وزیر نیرو شدند. بعد بوترابی آمد. بوترابی مدتی معاون فنی بود. اول رئیس دفتر فنی بود، بعد از آنجا رفتند و معاون فنی شدند و پس از آن به آمریکا رفتند. اکنون در آمریکا هستند.

• چه افراد دیگری معاونت فنی بودند؟

بعد از انقلاب آقای مهندس موحد از یاران مهندس بازرگان بود که در انجمن اسلامی مهندسان فعالیت داشت. یک سال زمان آقای سحابی ایشان بودند و سپس رفتند و آقای رهبری آمدند، آقای رهبری هم مدتی بودند و هم زمان با آقای رهگذر که ایشان معاونت تولیدی یا زیربنایی را داشت. بعد از همه این افراد آقای خیر آمدند و سپس رفتند شرکت نفت یعنی در وزارت نفت عاقبت به خیر شدند. من یک‌بار در انگلستان بودم، جمعه بود اغلب بچه‌های شرکت نفتی بودند همه آن‌ها افرادی برجسته بودند، چون آن زمان

وزارت نفت این‌ها را انتخاب کرده بود. از سال اول دانشکده فنی که آنجا قبول شده بودند، خارج از دستور برای مهندسی نفت به انگلستان فرستاده شدند. گفتند از ۱۲۰ نفر از ۳۴ نفر از ما هنوز ایران هستند. آن‌ها هنوز نتوانستند ۱ میلیون پوند را تهیه کنند و به آنجا بروند. اغلب رفتند انگلیس و در کارهای نفتی مانند و بیشترشان اکنون در یکی از چند شرکت مهمی که مرکزش دبی است و تجهیزات نفتی به ایران، قطر، دبی، عربستان سعودی، می‌فروشند و ایرانی هستند، می‌باشند، ایرانی‌های شرکت نفت آن زمان.

• از خاطرات دوران آقای مجیدی بفرومايد:

با آقای مجیدی ۵ الی ۶ بار تماس داشتم، آن هم بین سال‌های ۵۳ تا ۵۶ و جالب است که یک دعوت‌نامه‌ای برای من آمده بود از دانشگاه هاوایی هونولولو که یک جلسه هست که چگونه تکنولوژی غربی را می‌شود به کشورهای در حال توسعه (جهان سوم) برد. این نامه را رئیس دفتر فنی ما آقای بوترابی پیش آقای مجیدی برد و گفته بود که چنین دعوت‌نامه‌ای هست خودتان تشریف می‌برید یا نه ایشان هم نامه را گرفته و گفته بود این نوشته با بوردی خودشان برود. این سفر انجام شد و پس از تسلیم گزارش سفر به دستور آقای مجیدی به کنفرانس آموزش رامسر می‌رفتیم و مسائل دانشگاه‌ها را با خود شاه و فرح که حضور داشتند، مطرح می‌کردیم و یک دیالوگی برقرار می‌شد. نکته دیگر اینکه من با توجه به دوستی که با مدیران آب و کشاورزی داشتم و همچنین علاقه شخصی برای یافتن راهی برای توسعه اقتصادی ایران که پایه آن کشاورزی و صنایع وابسته باشد، مقاله‌ای با عنوان «امکانات توسعه کشاورزی در ایران» ۱۳۵۶ نوشته و آن را برای چاپ به روزنامه کیهان فرستادم و این مقاله در داخل کاوری در چهار شماره پیاپی کیهان، چاپ شد و متعاقب آن آقای مجیدی دستور دادند که هیأتی مرکب از کارشناسان مدیریت‌های کشاورزی، آب، عمران روستایی و ... مقاله را به دقت مطالعه و نظر خود را اعلام دارند. هم زمان زنده یاد مهندس روحانی نیز چند نفر از معاونان خود را مأمور کرده بود تا این مقاله را مورد بررسی قرار داده و به ایشان گزارش کنند.

• کتاب‌ها یا نشریات خوابط فنی و معیارها را اکنون که چاپ می‌کنیم، حتماً می‌بینید چه تفاوت‌هایی نسبت به گذشته کرده است، چه دیدگاه تکمیلی می‌شود با آن ارائه کرد؟

تنوعش بیشتر شده ولی آیتم‌ها و اقلام هر کتابچه تقریباً ثابت مانده برای اینکه آن زمان هم این‌ها را کامل می‌نوشتیم. کسی می‌خواهد ساختمنی بسازد، چه چیزهایی لازم است، چیز جدیدی نبود ولی آن راجع به سرمایش و گرمایش روش‌های جدیدی آمده آن‌ها را باید بگذارند ولی بتن و این‌ها زیاد فرقی نکرده است. بدیهی است مرتباً هم در قیمت‌ها و هم شرح اقلام تجدیدنظر می‌شد.

مثلاً اغلب پیمانکاران راه و ساختمن اعتراف می‌کردند که قیمتی را که برای گودبرداری با دست نوشته بودیم با واقعیت نمی‌خواند. در آن زمان مبنای کار ما یک کتاب مرجع آمریکایی به نام Dodoе Report بود که آنالیز قیمت انواع ساختمن‌ها را از مدرسه تا زندان می‌داد و در آن آمده بود که یک کارگر با بیل در یک شیفت کاری می‌بایست هفت مترمکعب خاکبرداری کند. ما نیز همین آنالیز را به کار گرفته بودیم. پس از آنکه دو سه نوع خاک را در اختیار کارگر ایرانی گذاشتیم، در یک شیفت کاری بیش از ۱/۵ تا ۲ مترمکعب نتوانستند خاکبرداری کنند و در نتیجه قیمت آن قلم را متعادل کردیم.

• نشریاتی را که در بخش فنی چاپ می‌کنیم چه تفاوت‌هایی از سال ۵۱ به این طرف دارند؟

دفتر فنی مهمترین وظیفه‌اش همین دفترچه‌های واحد بهای کارهای مختلف بود، به اضافه جدول‌هایی که برای ۱۵، ۱۶ تا قرارداد تیپ داشتیم که حق‌الرحمه چگونه باشد، به علاوه جداول مربوط به تعديل آحاد بها که هر سه تا شش ماه منتشر می‌شد. من یادم

است یک موقع بخشنامه ۲۹۰۰، ۲۸۰۰ را داشتیم تهیه می کردیم، قراردادهای قبلی حداکثر مبلغ ۵۰ میلیون تومان بود. من گفتم برویم تا ۱ میلیارد تومان کیست که بباید. بعد دیدیم ۱ میلیارد تومان کف کارهای عمرانی شد و یک تبصره هشتاد بود که الان هم هست، آن هم به علت اینکه در یکی دو سال آخر رژیم پهلوی اوضاع مقداری به هم خورد، قراردادهایی که قبلاً منعقد شده بودند، نمی کشیدند در نتیجه تبصره ۸۰ به وجود آمد که شورای عالی فنی بود. دستگاههای اجرایی نامه می نوشتند. دفتر فنی، نقش دبیرخانه داشت و بعد از طرف سه وزیری که بعد از انقلاب؛ آقایان مهندس کتیرایی، مهندس تاج، مهندس طاهر قزوینی وزیر راه بود، جلساتی تشکیل و نسبت به درخواست کارفرمایان تصمیمات لازم اتخاذ می شد. تبصره ۸۰ یا شورای عالی فنی در واقع نوعی تشخیص مصلحت کارهای عمرانی بود که هنوز هم با اعضای متفاوتی به کار خود ادامه می دهد و تاکنون چندین هزار حکم صادر کرده است. جا دارد چند نفر این هزاران حکم را مورد بررسی قرار داده و بینند علت ارجاع آنها به شورای عالی فنی چیست؟ تا حسب مورد، نسبت به تعديل قیمت‌های دفاتر فهرست بها، قرارداد مشاوران، ضرایب سه‌ماهه تعديل، پیمان و شرایط عمومی پیمان و ... اقدام لازم به عمل آورند در غیر این صورت می‌توان چنین برداشت کرد که اوضاع نابسامان چند سال آخر پیش از انقلاب که موجبات تشکیل این شورا شد، کماکان برقرار است.

دبیرخانه شورای عالی فنی با دفتر فنی بود و رئیس دفتر فنی گزارش‌های لازم را بر اساس نامه‌های دستگاه اجرایی تهیه و خود نیز در جلسات شرکت می کرد ولی در حکم صادره نقشی نداشت.

• چه سال‌هایی دفتر فنی تشریف داشتید؟

از ۵۰ تا ۶۲؛ یعنی ۱۲ سال، ۴ سال آخرش رئیس دفتر فنی بودم و قبل از آن کارشناس بعد از آن مدیر منابع آب شدم.

• آن زمان آب از کشاورزی جدا بود؟

اسم قبلی مدیریت منابع آب و سدسازی بود که سدسازی برای اینکه کوتاه شود، مدیریت منابع آب شد که اکنون نیز هست.

• اکنون آب و کشاورزی ادغام شده است.

خبر نداشم چه کار خوبی. در زمان من نیز چندین بار با آقای کلاهدوز مطرح کردیم که یکی شوند و آقای دکتر بانکی هم موافق بود، ولی نشد. آقای زنجانی هم موافق بود ولی عملی نشد حتی ما گفتیم در حد معاونت آب و کشاورزی باشد.

در مورد سوابق فرمودید که از مدل آمریکایی اقتباس شد، با کاری که شما در دفتر فنی داشتید و برای نمونه خاکبرداری، مجبور شدید تغییراتی بدھید، باز هم تغییرات ادامه داشت، این را بفرمایید:

تغییرات ادامه داشت ولی نه به طور کلان.

در آن ضوابط ۷ مترمکعب بود، خاکبرداری با بیل که بعد دیدید ۱/۵-۲ متر ایرانی بیشتر نمی‌تواند انجام بدهد، چنین اختلافاتی بین پیمانکارها و دستگاههای اجرایی بود، آیا اصلاحاتی انجام دادید؟

این آنالیز قیمت فهرست‌بها را از مجلدات آمریکایی می‌گرفتیم که برای دولت آمریکا کار می‌کردند، شما بخواهید از دولت آمریکا ۱۰ هزار دلار کار اجرا کنید، کاغذ بازی آن ده برابر ایران است. نظارت آنها نیز بسیار جدی‌تر بود و نتیجه این پیمان‌ها را پس از تحويل دائم به کارفرما که دولت فدرال و یا دولتهای ایالتی بودند به صورت گزارشی چاپ می‌کردند که برای ما نیز مفید و

حداقل اولین تقریب بود. البته هیچ وقت آن چیزی که می‌خواستم نبود. یکی هم این ضرایب سه ماهه تعديل بود که ارقام خام از بنانک مرکزی می‌آمد و پس از تعديل مجدد و تصویب هیأت‌وزیران به دستگاه‌های اجرائی ابلاغ می‌شد. در مورد فهرست بها، باید گفت که تهیه آن از طرف سازمان برنامه، بار بزرگ را از دوش مهندسان مشاور و پیمانکاران برداشته است. در جامعه‌ای که همه چیز سر جای خودش باشد، همه چیز منضبط باشد، دادن لیست سفید به پیمانکار می‌تواند برآورده صحیح از کار خودش داشته باشد. ولی متأسفانه خیلی تلاش شد که این را متداول کنند، شورای عالی فنی هم چندین بار هجوم برده که به این سمت برود اما موفق نبودیم، استقبالی نشد و گفته شد که ضرر و زیان آن بیشتر است.

قیمت دادن در واقع یک پیمانه است که در همه ایران با این پیمانه سنجیده می‌شود و معمولاً هم دست پایین است. یک ضریب منطقه هم مجدداً احیا شد که پیمانکارها با ضریب منطقه‌ای، برآورد را در منطقه اصلاح کنند. خود قانون هم توجه دارد که به مناسب‌ترین قیمت کار داده بشود. خیلی تلاش شد به سمتی برویم که یک جای کشور ساختمان متری ۱ میلیون تومان و جایی دیگر متری ۲ میلیون تومان تمام نشود. آن زمان نمی‌شد فهمید چرا این عوامل تأثیرگذار زیاد است. دادن اختیار به یک دستگاه خاص ناهمانگی‌هایی را که به وجود می‌آورد، بیشتر در قیمت است. قیمت‌های پایه فعلاً هماهنگی در کل کشور ایجاد کرده است.

• آیا دستگاه‌های اجرایی نباید قیمتی را به عنوان خطکش یا میزان برای برآورد قیمت داشته باشند؟
لطمehای که به سازمان برنامه خورد در آغاز برنامه پنجم عمرانی بود وقتی ماده ۲۲ قانون برنامه و بودجه آمد سازمان برنامه را به عنوان بازیگر مهم کنار گذاشت، گفتند تهیه، تصویب و اجرای طرح‌های عمرانی به عهده دستگاه‌های اجرایی است، پای سازمان برنامه را بریدند. آن‌ها هر کاری می‌خواستند می‌کردند فقط برای بودجه می‌آمدند و چانه‌زنی می‌کردند.

• اکنون معاونت فنی شده امور نظام فنی و اجرایی، قبل‌اچگونه بود؟
قبل‌اچ‌که جدا بود. دفتر تدوین ضوابط و معیارها و استانداردهای فنی جدا بود. اول در کوشک بود، بعد آمد همین طبقه سوم آقای معین فر رئیس آن بود.

• آقای معین فر بعد از انقلاب چه شد؟
قبل از انقلاب ایشان رئیس دفتر استانداردهای فنی بود، بعد از انقلاب هم رئیس سازمان شد و بعد وزیر نفت شدند. اولین نشریه دفتر را ایشان مقدمه‌اش را نوشتند. کارشن بیشتر زلزله‌شناسی بود، بیشتر به آن کار علاقه داشتند، آقای آمبرسینی از انگلستان می‌آمدند یکی از زلزله‌شناسان معروف بودند. بعد یک کتاب قطوری هم راجع به زلزله‌خیزی ایران نوشتند که ترجمه شد و به فارسی هم چاپ شد، تهیه منبعی که ما اکنون داریم راجع به زلزله‌خیزی ایران از سال ۱۹۷۰ میلادی تا سال ۱۰۰۰ میلادی از آقای آمبرسینی است.

• آقای آمبرسینی انگلیسی بود؟
بله از همکاران چارلز ملویل بود که او اینک بخش شاهنامه را در موزه فیتلر ویلیام دانشگاه کمبریج عهده‌دار است.

• ضوابط و معیارهای دفتر فنی را نهادهای آکادمیک باید بنویسند یا سازمان برنامه و یا هر دو با همکاری هم باید این کار را بکنند؟

آن زمان هم که ضوابط نوشته می‌شد تعداد زیاد نبود. از بیرون دعوت می‌کردند، از استادان دانشگاه، مهندسان مشاور و

پیمانکارهایی که وجود داشتند. بعد از انقلاب وزارت نیرو کلی ضابطه و آین نامه نوشه بعضی‌ها را می‌فرستادند پیش من شما نظر بدھید، می‌گفتم: من هر نظری هم بدھم شما حق اجرای این‌ها را ندارید، مگر اینکه بفرستید سازمان برنامه معاونت استانداردها و بخش فنی تصویب کند و به صورت بخشنامه اعلام کند این اجباری است.

بحث اینجاست آن وظیفه اصلی که سازمان برنامه دارد و دستور می‌دهد باید اعمال بشود و تا زمانی که به صورت بخشنامه نفرستیم ممکن است خیلی ضعیف باشد، ولی چون مال اینجا است ممکن است غلط هم اجرا بشود.

- اگر قرار باشد هر کسی یا هر دستگاه اجرایی برای خودش یک استاندارد بنویسد و یک ضابطه و معیار داشته باشد و بعد در حوزه کار خودش اجرا کند، شما با بینهایت ضابطه موافق می‌شوید و هر کس برای خودش کار خودش را انجام می‌دهد.

بیشتر نظرم این است که بروز وزارت علوم و آکادمیک بشود. امیدوارم شما جواب سؤالتان را گرفته باشید. البته پولش را چون سازمان برنامه می‌دهد ضوابط هم ما باید تهیه کنیم، حالا یا خودجوش از اینجا بیرون می‌آید یا باز با ریاست اینجا یک گروهی جمع شوند، تهیه کنند. مثلاً آین نامه ۸۰ مربوط به تیرریزی بود، که گروه مهندس کنیاری تهیه کردند، ۵۰ سال پیش کارمندان اینجا نبودند از بیرون جمع کردند یا تجدیدنظر کردند.

- آقای دکتر این فهارس را که شما به آن اشاره کردید، کدام بخش دولت فدرال آمریکا مرجع صدور این آنالیز قیمت بود؟

تمام این‌ها را وزارت کشور آمریکا منتشر می‌کند. به علاوه چون یک سری آمریکایی هم در سازمان برنامه کار می‌کردند ما از آن‌ها می‌خواستیم، آن‌ها برای ما می‌آوردند. اغلب آن‌ها از وزارت کشور آمریکا بودند، ولی گفتم خیلی چیزها محکم بود، در مواردی به درد می‌خورد و در مواردی خیر. اکنون با توجه به فراوانی مهندسان رشته‌های مختلف گزارش‌های دفتر شورای عالی فنی نشان می‌دهد که در ۴۰ سال اخیر در چه مواردی بیشترین نامه به دفتر فنی آمده است و در دفاتر حتماً مرتب بازنگری و اصلاح شده‌اند و کار واقعاً خوبی است و کار مهندس مشاوران را واقعاً کم کرده است. اکنون با وجود کامپیوتر و این‌ها، فقط باید یک ذهن فعال داشته باشید که چه باید بکنید.

- چه توصیه‌ای برای ادامه‌دهندگان کارهای تان در سازمان دارید؟

بسیاری از چیزها مربوط به گذشته است و اکنون اگر بخواهم روی آن‌ها دست بگذارم، واقعاً فراموش کرده‌ام. اکنون ۲۲ سال است بازنشسته شده‌ام و هیچ وقت هم به پشت سرم نگاه نکردم در نتیجه اکنون نمی‌دانم وظایف اصلی دفتر فنی معاونت فنی که جنابعالی تشریف دارید، چیست؟ آیا آن کارهای محدودی که ما می‌کردیم، مشاوران و پیمانکارها از نظر قرارداد تیپ و تهیه فهارس و شرکت در تحويل موقتها که با آن‌ها ماده ۲۲ از بین رفت وجود دارد، یا واقعاً چیزهای جدیدی اضافه شده است. اکنون من را به عنوان کارشناس بخواهید برای دفتر فنی، خودم می‌گویم حداقل کمک کارشناس، داخل می‌توانم بشوم. چون نمی‌دانم امروز چه خبر است.

- مشکلات حوزه نظام فنی در آن زمان چه بود؛ چه راهکارهایی برای رفع آن امروز به نظر شما می‌رسد؟

خاطرمند است تا شروع مسائل تعديل و تبصره ۸۰ کارهای ما روتین بود اگر اختلافی پیش می‌آمد بین کارفرما، پیمانکار، مشاور بود،

که این‌ها روتین و قابل حل بود ولی از زمانی که تعديل پیش آمد و تبصره ۸۰ و این قراردادهای غیر تیپ بر اساس نفر ماه پیش آمد، مسأله‌ساز شد. ضابطه هم نداشتیم ۱۰ هزار هکتار زیر سد می‌خواستند شبکه بسازند، مشاور می‌گفت ۲۰۰ نفر ماه لازم داریم ما باز زدکی از این چیزهای آمریکایی مطلبی درمی‌آوردمی اختلاف زیاد بود و کنار آمدن مشکل تا آن زمان مسأله‌ای نداشتیم، در سال ۵۲ ماده ۲۲ ما را از این فعالیت‌ها حذف کرد.

• قبل از آن برای کار سازمان برنامه، قانونی داشتید؟

بله قانون این بود که تهیه گزارش‌های تصویب و برای اجرای این طرح‌ها تیمی مرکب از کارفرما و در صورت نیاز مشاور، پیمانکار و در رأس آن‌ها سازمان برنامه و بودجه خواهد بود. دستگاه‌های اجرایی ما آن قدر قوی نبودند. وزارت نیرو قوی بود، ولی وزارت کشاورزی چندان قوی نبود، آن‌ها همیشه چشم می‌دوختند که سازمان برنامه، دفتر فنی مدیریت منابع آب این کار را تصویب می‌کند یا نه اگر می‌کرد، آن‌ها هم اقدام می‌کردند، اگر هم کاری انجام می‌شد، مثلاً ده هزار هکتار شبکه‌بندی می‌شد و پیمانکار می‌خواست تحويل بدهد، نماینده سازمان برنامه آن جا بود و یکی از این ۴ امضاء کننده ایشان بودند و وقتی امضا می‌کرده، وزارت نیرو می‌گفت: سازمان برنامه قبول می‌کند ما هم قبول می‌کنیم. پیمانکار و مشاور هم که از خدا خواسته، اکنون هم سر جای خودش است. برنامه‌های عمرانی که در جمهوری اسلامی آمده نقش فرعی برای سازمان برنامه منظور کرده است.

• آیا از زمان آمدن ماده ۲۲ معاونت فنی در سازمان ضعیف شد؟

از جهتی ما معاف شدیم و به دلایلی کاری نمی‌توانستیم بکنیم. از طرفی به خاطر ضابطه پرداخت پول به پیمانکار و مشاور و برای طرح‌های عمرانی از ما نظر می‌خواستند.

ولی یادم است که در دفتر فنی بودم یا در مدیریت آب، هر کدام از مدیران سازمان برنامه، مثلاً رئیس دفتر پیمانکاران، رئیس دفتر مشاوران، رئیس دفتر فنی، رئیس دفتر مسکن و شهرسازی و رئیس کشاورزی که جایگزین پیدا می‌کردند، دو مدیریتی که همیشه می‌خواستند داخل شوند، یکی دفتر فنی بود یکی مدیریت آب.

• پس از انقلاب، تغییرات تشکیلات معاونت چگونه بود؟ چه چیزهایی اضافه و یا ادغام شد؟

معاونت فنی آن زمان دفتر فنی بود، دفتر امور مشاوران، دفتر امور پیمانکاران و دفتر استانداردها و تحقیقات فنی. این ۴ دفتر زیر نظر معاونت فنی سازمان برنامه بود که اکنون همه یک معاونت شده است. امور استانداردها و تحقیقات با دفتر فنی یکی شده‌اند و رتبه‌بندی مهندس مشاورها را جامعه مشاوران ایران انجام می‌دهد. شاید مهر نهایی را جامعه مشاوران ایران اینجا می‌زنند. یک تشکیلات وسیع و خیلی حرفه‌ای در انتهای ولنجک است.

• آیا مشاوران و پیمانکاران یک دفتر شدند؟

خیر مشاوران جدا، پیمانکاران جدا بودند.

• یعنی بعد ادغام شدند؟

تنها جایی که اکنون ادغام شده دفتر فنی سابق استانداردها و تحقیقات بود.

• آیا دفتر امور پیمانکاران یا سازندگان جدا بود، دفتر مشاوران جدا و در زمان مهندس عطالله هاشمی بعد از شما ادغام شدند؟

آقای عطالله هاشمی شاید بگوییم که واردترین فرد به امور پیمانکاری ایران است و به خاطر همین علی‌رغم گردن شکسته‌ای که پیدا کردند و ناراحتی‌های ناشی از جراحی و این‌ها... شهردار تهران ایشان را برد و مشاور کل کارهای پیمانکاری کردند، که واقعاً مایه افتخار سازمان برنامه است. خیلی به امور پیمانکاران وارد بودند، مدت‌ها ایشان رئیس امور پیمانکاران بودند، همیشه به ایشان می‌گفتم: شما امروز می‌دانید در دفتر فنی چه می‌گذرد، در دفتر امور مشاوران چه می‌گذرد ولی من در مورد دفتر پیمانکاران نمی‌دانم، چون علاقه داشت و تمام زیر و بم کارهای معاونت فنی را می‌دانست.

• آیا دفتر فنی با مدیریت بخشی ارتباطی داشت یا خیر؟
خیر هیچ ارتباط بخشی نداشتند، من زمانی که به مدیریت آب رفتم واقعاً نمی‌دانستم موافقت‌نامه یعنی چه؟

• یعنی هیچ سوالی یا جوابی رد و بدل نمی‌شد؟
هیچ وقت، چون اگر کاری داشتم بیشتر این بود که ما یک طرحی فلان جا داریم و بین پیمانکار، مشاور و کارفرما اختلاف وجود دارد و ما نمی‌دانیم چه کار کنیم، شما بررسی کنید در نتیجه ما با موافقت‌نامه پروژه طرح کاری نداشتم و این واقعاً نقطه ضعی بود. زمانی که از فنی رفتم آب، گفتن: موافقت‌نامه، گفتم: نمی‌دانم، بدھید بخوانم ببینم اصلاً چیست؟

• این طور می‌فرمایید در سازمان برنامه بعد از انقلاب هم حمایتی از دفتر فنی نمی‌شد؟
معاونت فنی به خاطر خوبایت اجرای طرح‌های عمرانی و این که نامه‌هایی که صادر می‌شد یا می‌گفت این پول حق پیمانکاران است بدھید یا ندهید، نامه خنثی نداشت، از این نظرها اهمیت داشت و خیلی مورد توجه پیمانکاران و مشاوران بود تا دستگاه‌های اجرایی. دستگاه‌های اجرایی هم هر زمان می‌خواستند از خودشان رفع تکلیف کنند و بگویند ما که نگفته‌یم، معاونت سازمان برنامه و دفتر فنی این را گفته، اختلافات معنی‌دارشان را این طرف می‌فرستادند.

• چه سال‌هایی رئیس دفتر فنی بودید و چه سالی وارد دفتر منابع آب کشاورزی شدید؟
من ۵۸ تا ۶۲ رئیس دفتر فنی بودم، ۶۲ تا ۶۵ مدیر منابع آب، ۶۵ تا ۷۱ هم سمتی که داشتم، مشاور رئیس سازمان برنامه بودم.

• از سال ۵۰ که تاریخ ورود شما به سازمان بود تا ۵۸ چه پستی داشتید؟
کارشناس بودم.

• کارشناس؟
نوشته بودند کارشناس ارشد، ولی مسأله ارشدیتی نبود. کار می‌آمد بین همکاران توزیع می‌شد و در دفتر فنی انجام می‌شد. خودم رئیس دفتر فنی شدم این ایراد را می‌دانستم، در سالن طبقه نهم که رستوران بود یک هفته سمینار گذاشتیم، چون بعضی‌ها می‌گفتند: فقط قراردادهای مشاوران را به ما بدھید، یک عده می‌گفتند: فقط تعديل را بدھید، یک عده هم می‌گفتند: شرایط عمومی پیمان بدھید، یک عده می‌گفتند: قیمت‌ها را بدھید، گفتم به این شکل نمی‌شود، همه باید در هر چهار رشته فعالیت کنند. از سرگروه هر کدام خواستم اینجا بیایند؛ مثلاً یک روز، یک روز و نیم بقیه را توجیه کنند، اگر کاری آمد به این صورت انجام شود و همه بچه‌ها همه کارها را بلد بودند.

۰ از سال ۵۰ که وارد دفتر فنی شدید، چه کسانی مدیر دفتر فنی شدند؟

من که وارد دفتر فنی شدم، رئیس آقای عفیفی بود، بعد آقای عفیفی یک معاون آوردنده به نام آقای فروغی، یک مدت بعد آقای فروغی رفتند و مقیم انگلستان شدند، آقای عفیفی هم مقیم آمریکا شدند. بعد از آقای فروغی آقای معتقدی قاجار رئیس دفتر فنی شدند، بسیار آدم پاک و درستی بودند، شازده بودند. بعد از ایشان آقای یزدان پرست بودند. در دوران انقلاب بود ایشان هم بسیار پاک و کارشناس خوبی بودند. بعد از ایشان بندۀ شدم، بعد از من آقای حاج سیدجوادی از مدیریت راه آمدند دفتر فنی، بعد از آن دیگر خبر ندارم.

۰ قبل و پس از انقلاب، ساختار دفتر با تغییر مدیریت شما تفاوتی کرد؟

نه فرقی نکرد همان کارها را از ما می‌خواستند، مستقل بودیم تنها ارتباط ما با هیأت دولت این بود که هر سه ماه یک‌بار شاخص تعديل قیمت‌هایی را که تهیه می‌کردیم و بر اساس گزارش‌های بانک مرکزی بود به هیأت دولت می‌بردیم. آنجا با تکیب و صلوات موافقت‌شان را اعلام می‌کردند، هیچ تغییری به آن معنا صورت نگرفت.

۰ اکنون دفتر شما آب و کشاورزی شده آیا زمانی که شما مدیر بودید، آب یک دفتر مستقل بود؟

بله مستقل بود. من رفتم دفتر آب آقای قدرتنما از سازمان برنامه بازنشته شدند و به شرکت ما در میدان آرژانتین رفتند، کارهای مطالعاتی انجام می‌دادند، تعدادی از بچه‌های کشاورزی آنجا رفتند. بعد رفتند جاماب که طرح جامع آب کشور را ایشان مدیریت کردند. خدا رحمت کند خیلی آقای بی‌همتای بودند و خیلی زود بر اثر سلطان فوت شدند، انتظار نمی‌رفت. از آنجا چیزی که به خاطر دارم اتفاقی بود که مدیر می‌نشست، نمی‌دانم هست یا نه، طبقه ششم بود، انتهای راهرو دست چپ آنجا کتابخانه بود. روزی که به آنجا رفتم دیدم همه جا را گرد و خاک گرفته، با چیزی صحت کردم که این استاد و مدارک را بیایید، ببرید جایی که بقیه استاد و مدارک فنی هم آنجاست، نگهداری کنید. جالب بود دیدم یک سری کارگر با گونی فرستادند، آن‌ها هم آن‌ها را در گونی کردند و برندن. آنجا اتاق را رنگ کردند و اتاق مدیر شد، بعد آقای میلانی هم آمدند جای بندۀ همان جا بودند و بعد آقای غفاری شیروان.

۰ معاونان شما در دفتر آب چه کسانی بودند؟

در مدیریت آب یکی آقای مهندس فرهمند بود که به آمریکا رفت. حین کار می‌گفت: من اینجا نمی‌مانم و اکنون کالیفرنیاست، خانم ایشان هم مهندس بود و هر دو در شهرداری لس‌آنجلس کار گرفتند. اکنون هفتاد سال شان باید باشد. یکی دیگر آقای ثابتی بود، یکی هم آقای دکتر اتحاد که پس از بازنشستگی به شرکت مهاب قدس پیوستند و سرپرستی چند طرح را عهده‌دار بودند.

۰ آیا برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به آب در گذشته، باعث شده ما امروز با کمبود آب مواجه باشیم؟

آن زمان جمعیت ۳۵ میلیون بود. روزی که شاه از ایران رفت ۱۷ تا سد ساخته شده بود، این ۱۷ سد اکنون مقدار آبی که ذخیره می‌کنند از ۷۰۰، ۸۰۰ سدی که بعد از انقلاب زندن بیشتر است. روی حساب و کتاب بود، پول هم نداشتیم و تماماً با وام بانک بین‌الملل بود، سد دز ۱/۵ میلیارد تومان تمام شد، سد کرج ۵۰ میلیون دلار هزینه شد. اکنون ۵۰ میلیون دلار برای خیلی‌ها پولی نیست. تمام این چیزها در نظر گرفته می‌شد و سازمان برنامه یک پای طراحی بود، یعنی هر چیزی را نمی‌پذیرفت تا زمانی که مهندس مشاور آمد. کار طراحی هم با خود سازمان برنامه بود، تیم‌هایی را می‌فرستادند، تحقیق می‌کردند و گزارش تهیه می‌کردند این داستان ۱۳۴۵ تا ۱۳۲۷ بود، مشاوری هم در کار نبود.

جمعیت ایران در سال ۱۳۰۰، هشت میلیون نفر بود و منابع آب ایران همین قدر بود که امروز هست؛ بنابر این سرانه آب سالانه پانزده هزار مترمکعب بود که از سرانه آب کانادا که بالاترین است، بیشتر است. ولی همان زمان نیز می‌گفتند: ایران کشور خشک و کم آبی است. به عبارت دیگر این ارقام مربوط به سرانه آب به ویژه در کشورهای خاورمیانه، معنی ندارد. بارندگی در کلیه کشورهای عربی خلیج‌فارس به استثنای عراق کمتر از صد میلی‌متر در سال است.

ایران با توجه به جمعیت هشتاد میلیونی فعلی حداقل باید هشتاد میلیارد مترمکعب آب انباسته در پشت سدها داشته باشد که فعلاً به نیمی از آن هم بالغ نمی‌شود؛ بنابراین عملیات سد سازی با لحاظ کردن کلیه ضوابط زیست محیطی بایستی ادامه یابد و به خاطر حیات چند قورباغه، باید هزاران نفر را از آب آشامیدنی یا کشاورزی محروم کرد. سازمان حفاظت محیط زیست بعد است، ضوابط خردپسند در مورد طرح‌های آبی داشته باشد و تمایل آن‌ها به مردود کردن اغلب گزارش‌های زیست محیطی مهندسان مشاور است.

نکته دیگر اینکه تا چند برابر شدن قیمت نفت در دهه پنجاه، تأمین کننده اعتبارات سد سازی بانک جهانی بود که خوشبختانه نظر مساعدی نسبت به طرح‌های آبی ایران داشت. اولین طرحی که با پول خود ایرانی‌ها ساخته شد، سد لار بود که مهندس مشاور آن سر الکساندر گیب انگلیسی (مهندس مشاور طرح لوله‌کشی آب تهران) و پیمانکار آن شرکت ایمپرچیلو ایتالیایی بود که قبل‌اً سد تاربلا را در پاکستان ساخته بود. متأسفانه مطالعات این سد در حد کفايت انجام نشد و در نتیجه از نقطه‌یا نقاطی در دریاچه پشت سد، هر ثانیه در حدود ۵۰ متر مکعب آب از دریاچه فرار کرده و به مازندران می‌رود. نکته جالب اینکه در طراحی اولیه نیز پیش‌بینی شده بود که همین مقدار آب تنظیم شده به مازندران برود. این سوراخ یا سوراخ‌های نامرئی در چهل سال گذشته سفره گسترده‌ای برای انواع سوءاستفاده‌ها در جهت پر کردن این سوراخ‌ها بوده که تاکنون همچنان ناشناخته باقی مانده‌اند و با برخی سوراخ‌های جیب افراد پر شدند.

• آن زمان بیشتر مشاورهای خارجی بودند؟

بیشتر، مشاورهای خارجی بودند. مثلاً روی خوزستان هر کاری می‌شد بر مبنای گزارش‌هایی که «یورو کانسالت» داده و یا «دی‌اند‌آر» از آمریکا داده بودند، انجام می‌گرفت. منتهی اکنون در گتوند خراب کردند، برای اینکه آن طرح اولیه چند صد متر بالاتر یا پایین‌تر بوده، آن را دست‌کاری کردند. آن‌ها بدون حساب و کتاب یک چیزهایی داده بودند. پیش از آن که طرح جامع آب کشور در این دوره تهیه شود، طرح جامع آب ایران به شرکت «دی‌اند‌آر» آمریکا سپرده شده بود، دی‌اند‌آر شرکت خیلی قدری است، آن‌ها در سال ۱۳۵۶ گزارش نهائی را دادند و نوشتند که کجا سد زده بشود، کجا نشود، کجا تزریق سفره آب زیرزمینی بشود. این مصادف شد با انقلاب آن‌ها هم بساطشان را جمع کردند و رفته‌اند این گزارش‌ها خوانده نشد. حتی وقتی دکتر بانکی از این جا به وزارت نیرو رفت، گفتم: آقا حداقل شما یک جلد خلاصه ۱۰۰ صفحه‌ای داشته باشید، وزارت نیرو گفته: بود ما چنین گزارشی نداریم. وزارت نیرو که کارفرما بود گزارش ۹ جلدی «دی‌اند‌آر» راجع به ایران را نداشت!

• درباره کل منابع آب ایران بود؟

بله، کل منابع آب ایران بود.

• امروز هم شاید خواندنی باشد؟

حتماً و چیزی که هست چون پول نبود، بزرگ‌ترین طرحی که ۴۰ سال پیش زده شد، طرح نیشکر کارون بود که ۲۰، ۲۵ هزار

هکتار بود و کارون هم آب داشت. چند روز پیش در وزارت نیرو خانم دکتر ترابی که روی آب کار می‌کنند به من نشان داد که گرم شدن هوا فقط تا ۵ درصد روی رودخانه‌ها تأثیر داشته.

• آیا این رقم معنادار نیست؟

خیر معنادار نیست. ۵ درصد زیاد نیست و بعد مسأله آبیاری. باز گزارش وزارت کشاورزی را دیدم نشان می‌دهد راندمان آبیاری راندمان ۳۵۶ درصد است، ولی داخل مزرعه ۵۰ درصد است که خوب است و در انتقال و نه در کانال‌های یک، دو تا چهار. سدهایی که بعد از انقلاب زده شده وزارت نیرو گاهی می‌کنند که این ۳۰ تا سدی که در حال تمام شدن است، می‌خواهیم برایشان اسم بگذاریم، پیشنهاد بدھیم. سی تا سد جمع می‌کنید ۲۵۰ میلیون متر مکعب آب می‌گیرد. بخش کشاورزی FAO در سازمان ملل می‌گوید برای اینکه یک انسان بتواند کار کند، احتیاج به ۲۷۰۰ کالری دارد، ۴۰۰ کالری آن باید از منابع حیوانی تأمین شود، هر کالری حیوانی ۵ لیتر آب می‌برد هر کالری گیاهی یک لیتر، شما این‌ها را جمع کنید ضربدر تعداد جمعیت کنید ما در حدود ۸۰ میلیون متر مکعب در کشاورزی آب می‌خواهیم.

• یعنی سالانه این مقدار آب می‌خواهیم؟

البته این طور نیست که آب را در لوله بکنید و با آبیاری بارانی، مسأله حل شود.

• می‌فرمایید ما همچنان با کمبود آب مواجه هستیم، حتی با آن ۸۰ میلیون متر مکعب یا خیر؟

بله واقعاً با کمبود آب مواجه هستیم، واقعاً کم شده است. زمانی که کارون شده ۳۲۰ متر مکعب در ثانیه نصف شده، ولی نیاز کشاورزی حول وحوش هشتاد میلیارد ثابت است.

• به این معنی که با شیوه‌های نو هم نمی‌توانیم مشکل را حل کنیم؟

با این شیوه‌های نو هم نمی‌توانیم حل کنیم. راهش به خاطر دلاری است که داریم، واردات به قول معروف آب سبز هیچ لزومی ندارد مصرف شود. الان ۲ میلیارد دلار از آرژانتین دانه و علوفه وارد می‌کنند که دامپروری کنیم.

• چند درصد این آب برای شرب است؟ آیا خیلی کم است؟

خیلی کم ۳، ۴ درصد.

• بنابراین چه ضروریتی دارد آب شرب که کم است در سبد مصرف آب ما باید، آب شرب را وارد کنیم؟

نه آب شرب را وارد نمی‌کنیم، آب شرب به قدر کافی هست.

• پس چه چیز وارد کنیم، آب کشاورزی وارد کنیم؟

آب کشاورزی هم وارد نمی‌کنیم کالای کشاورزی وارد کنید.

• یعنی محصول وارد کنیم؟

۱/۵ تن در هکتار گندم من است و برایش ۸ هزار متر مکعب آب مصرف می‌کنم، می‌روم از آرژانتین گندم می‌آورم که قیمت آن اکنون در خرمشهر یا بندر امام زیر قیمت ریالی است که دولت به کشاورزان می‌دهد و این هشت هزار متر مکعب را ذخیره می‌کنیم.

• ۱۱۰۰ تومان می خرند؟

۱۱۰۰ تومان، آن‌ها ۸۰۰ تومان تحويل می‌دهد.

• با توجه به مسائلی که در کشور وجود دارد آیا با خرید محصول از خارج، امنیت غذایی به خطر نمی‌افتد؟ فرمایش شما درست است ولی فراموش نکنید ایران ده سال پیش تقاضای عضویت در سازمان تجارت جهانی کرده، متأسفانه الان ایران و فلسطین در یک سطح به عنوان عضو ناظرند. باعث شرم است، روزی که آن تصویب شود، شما اگر گندم را از کشاورز ۱۱۰۰ بخری جریمه می‌شوید.

• باید ۸۰۰ تومان بخرید؟

صادرکنندگان غلات می‌گویند ما به شما ۸۰۰ تومان تحويل می‌دهیم، در مصر فقط با اجازه دولت در جاهای محدودی می‌توانی برنج بکاری، اینجا جایی است که زاینده‌رود خشک شده است و دارند برنج می‌کارند. آب مشروب مسأله‌ای نداریم قیمت‌ها اصلاح شود، خواهید دید آب مصرفی تهران زیر یک میلیارد مترمکعب در سال می‌آید، ولی در مورد آب کشاورزی آقای اشرف می‌دانند، ما هیچ یک از این کشت و صنعت‌های کشاورزی‌مان که باید آینه تمام نمای علم و فن کشاورزی باشد و در دست دولت است؛ اگر یک اتوبوس کشاورز پرکنیم ببریم آبجا و بگوییم زمین را این‌طور می‌کارند، این‌طور شخم می‌زنند، این‌طور آبیاری می‌کنند، این‌طور برداشت می‌کنند، خود کشت و صنعت ما همه ضرر می‌دهند. این کاری است که ۱۰، ۱۵ سال طول می‌کشد. یک کار خیلی جدی فرهنگی حالا اسم آن را فرهنگی می‌گذاریم در حقیقت یک کار ترویجی است تا کشاورزان با شیوه علمی کشاورزی آشنا شوند.

• با توجه به وضعیت صنعت و حوزه‌های دیگر تنها در بخش کشاورزی می‌توانیم استغال به کار و تولیدی برای امنیت غذایی داشته باشیم، پس چه باید کرد؟

محصولات باغی را داریم که اسم مزیت تولید و هم صادرات را دارد. روزنامه‌ها چند روز پیش نوشته بودند هر ایرانی ۴ برابر اروپایی‌ها مرکبات مصرف می‌کند و تولید مرکبات هم ۴ برابر نیاز ایران است. سر خود رفتن هر کاری کردن. یا در حوزه دریاچه ارومیه قبل از تاکستان بوده به خاطر شرکت پاکدیس همه بریدند و دیدند صرف نمی‌کند، رفتن دنبال کاشت سیب، تمام این‌ها را هم وزارت‌خانه مجوز داده است. مجوز چاههای غیر مجاز را هم وزارت‌خانه داده، آقای زنگنه در بخشنامه‌ای وقتی وزیر نیرو بودند گفتند: هر کس چه غیر مجاز دارد ۱۰ میلیون از آن‌ها بگیرید و بروانه بدهید.

نکته مهم که از تجارب یک قرن اخیر به دست آمده این است که هیچ کشور پیشرفته‌ای، کشاورزی عقب افتاده ندارد و توسعه کشاورزی و صنایع وابسته به آن اولین گام الزامی در توسعه اقتصادی است. توسعه اقتصادی کشورهای اروپای غربی در قرن هفدهم از روستا و صنایع روسیای آغاز شد.

• با این وضع ما در حوزه کشاورزی اقلام باغی زیاد داریم. سیب‌مان زیاد است، تاکمان زیاد است، مرکبات‌مان از مصرف‌مان زیادتر است، در آینده آن‌ها هم اگر فروش نداشته باشند، باید از بین بروند؟

باید بتوانند صادر کنند. متأسفانه وجهه بین‌المللی ایران خوب نیست. چطور پرتقال یافای اسرائیل صادر می‌شود، اما یافای ایران نشود. بالاخره یک روابط یا ضوابط بین‌المللی که از افراد خوش‌شان بیاید مؤثر است.

• آیا در برنامه‌های توسعه بخش آب، قبل و بعد از انقلاب مشارکت داشته‌اید؟

تا حدی بودم مدیرانی که در آب بودند از آقای حکمت که وزیر نیرو شدند، آقای قائم الصباغی، آقای قدرتمنا همه این‌ها به کل آب کشور اشراف داشتند و اولین بار هم گزارش‌هایش در مدیریت آب موجود است. آقای دکتر مبشری در آمریکا تحصیل کرده بودند، برای اولین بار ۱۳۴۹ به ایران آمدند و در دفتر مدیریت منابع آب، با همکاری کارشناسان مدیریت، نُه جلد گزارش نوشتند. این اولین گزارش جامع راجع به آب ایران بود که بعد از آن البته شرکت بوکرز انگلیسی که برای کارهای کشاورزی احتیاج داشتند از همان‌ها استفاده کردند. در نهایت طرح جامع آب ایران را شرکت دی اند آر آمریکا انجام داد.

• آیا شما آن را دارید؟

بله، به خاطر دارم بعد از انقلاب بود، آقای مهندس میلانی معاون وزارت کشاورزی یک روز پیش ایشان بودم گفت: ما برنامه نداریم، طرح جامع کشت نداریم، گفتم: گزارش بوکرز هم به انگلیسی هست هم به فارسی، به کتابخانه و معاونت زراعت زنگ زد که گزارش بوکرز را بیاورید، گفتند: داشتیم، ولی بعد از انقلاب آن را آتش زدیم، واقعاً آتش زده بودند که این‌ها طاغوتی است نمی‌دانم یک شرکت انگلیسی چه کار دارد به کشاورزی ایران. گفتم: دارم، دادم آن‌ها را زیراکس کردند و مورد استفاده قرار گرفت. اکنون که وزارت کشاورزی دنبال طرح جامع است، زیر بنای آن همان گزارش ۴ جلدی بوکرز سال ۱۳۵۴ است.

• منظورتان از جامع کشت، الگوی کشت است؟

الگو عنوانش بود Cropping Pottern همان الگوی کشت که کجا چه بکارند و چه نکارند.

• دقیقاً برای همه استان‌ها و اراضی انجام شد؟

بله برای همه آن‌ها، ۴ سال طول کشید.

• در چه سالی این گزارش‌ها تهیه شد؟

این گزارش‌ها ۱۳۵۴ در آمد. هم به فارسی هم انگلیسی، خدا رحمت کند آقای قدرتمنا زحمت ترجمه را به فارسی کشیدند. آن زمان مهندس روحانی وزیر کشاورزی شده بودند. در میدان ونک در هتلی به نام هتل ونک بود که گزارش را فرستادند برای عده‌ای و گفتند: بخوانید. ۴ روز آنچه مهمانی دادند و در این ۴ روز ۲۰۰ نفر آنچا بودند، با هم سر و کله می‌زدند که این قسمت درست است و این بخش درست نیست. ایران نمی‌تواند هم از نظر مواد پرتوئینی، هم از نظر غلات خودکفا باشد، یا این یا آن اکنون به همین نتیجه رسیدند. اکنون مصرف گوشت قرمز در ایران ۹۰۰ هزار تن است در سال ۱۳۵۵ هم ۸۰ هزار تن بود. جمعیت دو برابر شده شاید هر ماه یک بار هم گوشت نخورند.

• یعنی اصول کلی همان گزارش هم قابل استفاده است؟

بله، تنها چیزی که می‌شود به آن اضافه کرد آن است که آن‌ها آمار آب ۲۰ سال را داشتند. الان ما آمار آب ۶۰ ساله را داریم یک نکته دیگر آن زمان تنها چیزی را که کامپیوتری می‌شد استفاده کرد، برنامه‌ریزی خطی بود، اکنون برنامه‌ریزی خطی جای خود را به هر نوع برنامه‌ای غیرخطی و سرعتی داده است، حتی به مراتب بیشتر.

• آیا روی نظام‌های بهره‌برداری هم کار کردید؟

من شخصاً مدیریت آب کار کردم در بخش خصوصی کار انجام ندادم. بله گزارش را فکر می‌کنم اینجا داریم گزارش طرح جامع کشت بوکرز کتابی سیز رنگ در ۴ جلد است.

• به زبان انگلیسی است؟

هم انگلیسی هم فارسی.

• اکنون باید با توجه به تغییرات تجدیدنظر بکنیم؟

تجدد نظرش را متأسفانه اکنون تکه تکه کردنده، مشاور گرفتنده برای شش حوضه آبریز. وزارت نیرو بعد از دو بار که طرح جامع آب تهیه شد، باز تکه تکه کرده تا طرح جامع آب دوباره تهیه بشود. کسی دنبال کاری را نمی‌گیرد. هر یک از این گزارش‌ها ممکن است ۵ درصد غلط باشد، باید پذیریم و جلو برویم.

فریدون مبشری گزارشی دارد با عنوان ارزیابی وضع توسعه (منابع آب ایران که در نه جلد تهیه شده است).

• منظور همان «دی اند آر» است؟

خبر «دی اند آر» نیست آن شرکت آمریکایی بود، فریدون مبشری ایرانی بود.

• منظور همان «بوکرز» است؟

نه این متعلق به آقای مبشری و همکارانشان در مدیریت منابع آب هست، ۹ جلد است. اکنون ما این بوکرز را نداریم یا دی اند آر. اطلاعات واقعاً به حد کلان را وزارت نیرو دارد. حتی خانم ترابی نامی آنجا هستند که کارشناس واردی می‌باشند. هفته پیش من آنجا کاری داشتم، رفتم نزد ایشان مثلاً در دبی رودخانه‌ها، بارندگی، توزیع بارندگی تمام اعداد و ارقامی که دارند تا ۹۲ است، بخواهد کسی استفاده کند می‌تواند در صورتی که وزارت خانه منتظر طرح جامع آب است که ۶ تا مهندس مشاور ۶ حوضه ایران را تهیه کنند و بدهنند، هنوز نهائی نشده است.

• به نظر شما آیا ما می‌توانیم کاری مانند آنچه آمریکایی‌ها در «دی اند آر» کرده‌اند، را انجام دهیم یا نیاز داریم برای این کار کمک بگیریم؟

در هر حال باید کمک بگیرید، یک ماه پیش ده نفر به دعوت دولت آمریکا رفتند دریاچه‌های سورشان را دیدند، مانند دریاچه ارومیه، آن‌هایی که بودند گزارشی نوشته‌اند. من آن را خواندم، اصلاً طرز فکر فرق می‌کند از یک واژه‌هایی استفاده می‌کنند، برای ما قابل هضم نیست، نمی‌دانم چگونه از آن برنامه در می‌آورند، ولی ما بیشتر دنبال پاسخ‌های فیزیکی هستیم که آب را در لوله بکنیم، قطره‌ای باشد یا بارانی.

• در بخش آب اکنون برنامه‌ریزی و طرح چیست؟ طرح‌های وزارت نیرو را در آب دیدید؟

تعدادی از آن‌ها را دیده‌ام واقعاً چیزی نمی‌توانم بگویم البته تعداد افراد وارد در کار آب از نظر فنی مهندسی نسبت به قبل از انقلاب شاید بیست برابر شده است. اکنون اگر بخواهند سدی بزنند، در نمی‌مانند، ممکن است اورسایز و هزینه‌اش بالاتر باشد، ولی می‌دانند. مهندسان اجرایی در تصمیم‌گیری نیستند که بگویند اصلاً این سد باید ساخته بشود یا نه؟ همیشه با علم اینکه اینجا باید سد ساخته شود، می‌روند و دلایل آن را برایش می‌تراشند.

• آیا در جریان سد گتوند بودید؟

چیزهایی را به صورت مشروح شنیده‌ام، همین که گفتند: پتویی روی گنبد نمکی پهن کردند، این‌ها به نظرم نه تنها مسأله را حل نمی‌کند، بلکه غلط است، شما هر آزمایشگاه خاک‌شناسی بروید و بخواهند خاک را تجزیه کنند، برای اینکه رس را از آن جدا کنند به آن نمک اضافه می‌کنند، این‌ها روی گنبد نمک پرده رسی گذاشتند، معلوم است از زیر آن را می‌خورد و بعد می‌گویند از طریق لوله می‌خواهیم آن را از پایین خارج کنیم، شاید در فیلم‌های کارتونی بشود ولی در عمل نمی‌شود. من گفتم شما تونل‌های انحرافی زده بودید از آن‌ها استفاده کنید آب را بریزید در آن‌ها تا پایین بروید، گفتند تمام آن‌ها را با بتن پُرکرده‌اند، یعنی از آن‌ها نمی‌شود استفاده کرد.

• آیا خواستند محکم‌تر شود؟!

مگر تونل را کسی پُر می‌کند؟ پُر کردن آن‌ها کمکی به استحکام و پایداری سخت نمی‌کند.

• آیا می‌توان سد را تعطیل کرد؟

خیلی مشکل است. FAO گزارشی درباره سدهای بالاتر از ۵ میلیارد مترمکعب در خاورمیانه بیرون داده بود که اولی آن ۷۲ میلیارد متر مکعب متعلق به عراق بود و به انگلیسی نوشته بود. شرشر یا موصل دو تا اسم بود، من تعجب کردم روی فرات زدند، ۷۲ میلیارد متر مکعب، تمام رودخانه‌های ایران را اگر سد بیندید بیشتر از ۶۰ میلیارد مترمکعب نخواهد بود. آن‌ها یک سدشان ۷۲ میلیارد مترمکعب است، بعد دیدم آخرین آن در ردیف سد کرخه است ۵.۲ میلیارد که هیچ وقت پُر نشد. اکنون نزدیک ۱.۱ میلیارد آب دارد. حساب ترکیه که جداست. آن بالا نشسته دجله و فرات را بسته ۲ میلیون هکتار را برده زیر کشت آبی، آبی که ترک‌ها استفاده می‌کنند، بعد وارد سوریه می‌شود، بعد عراق و بعد در بهمن‌شیر وارد کارون می‌شود و بعد از اروندرود به خلیج‌فارس می‌ریزد. از ترکیه که خارج می‌شود از نظر علمی نیم دسی زیمنس بر متر شوری دارد زمانی که در ایران وارد می‌شود، می‌شود ۱۰ یعنی بیست برابر نمک دارد. در حقیقت عراق و سوریه فاضلاب ترکیه را دارند. اکنون وزارت نیرو، وزارت قدری است، از نظر ساختمان و هم از نظر پرسنل و از نظر اعتبار، اعتبار بسیار خوبی دارند. از آقای چیت‌چیان هم آقای کلانتری خیلی تعریف می‌کنند و می‌گویند با شجاعت ایستاده جلو و می‌خواهد کارهایی بکند.

• در حوزه دریاچه ارومیه با اطلاعات موجود چه کاری می‌توان کرد؟

زمانی ناصرالدین‌شاه می‌خواستند به زیارت حضرت معصومه بروند از دریاچه حوض سلطان که می‌گذشتند به صدراعظم می‌گویند این دریاچه چند فنجان آب می‌گیرد، صدراعظم مات می‌ماند که چه بگوید. می‌گوید اگر فنجان اندازه خودش باشد یک فنجان و اگر نصفش باشد، دو فنجان، یک‌چهارم آن باشد، چهار فنجان و خودش را نجات می‌دهد. در مورد دریاچه ارومیه تنها فنجان مورد اعتماد ما مقدار تبخیر است که یک متر در سال است؛ بنابر این اگر دریاچه‌ای بخواهیم ۱۰۰۰ کیلومتر مربع باشد باید سالی ۱ میلیارد متر مکعب آب در آن برود. اکنون در این موقعیت است؟ اگر می‌خواهیم برگردد به ۶۰۰۰ کیلومتر باید ۶ میلیارد آب وارد شود که الان وجود ندارد؛ یعنی سدها را باز کنند وجود ندارد.

• در گذشته چگونه بود؟

در گذشته هم نوسان داشت. در سال ۱۳۵۷، سطح دریاچه قریب به پنج هزار کیلومتر بود و در پیرامون دریاچه در حدود صد و

پنجاه هزار هکتار باغ و زراعت موجود بود. بعد از انقلاب، تاکستان‌ها به باغ‌های سبب تبدیل شدن و اراضی زیر کشت باغ‌ها و زراعت به پانصد هزار هکتار افزایش یافت و آب زیرزمینی تا عمق هشتاد متر پایین رفت و با احداث دهها سد بزرگ و کوچک، ورودی آب سطحی به دریاچه کاهش یافت. عکس‌های ماهواره‌ای نشان می‌دهد که آغاز کوچک شدن محسوس دریاچه از سال ۲۰۰۰ میلادی بوده و با محاسباتی که در باره‌ی تأثیر گرم شدن کره زمین، کاهش بارندگی، افزایش تبخیر و غلظت املاح که به حد فوق اشباع رسیده است، انجام شده، بازگشت دریاچه به سطح اولیه (بین ۴ تا ۵ هزار کیلومترمربع) جز با افزایش آب ورودی سطحی امکان‌پذیر نیست و کور کردن چاه‌ها یا عدم برداشت از آن‌ها نقشی در آینده دریاچه ارومیه ندارد.

• شما موافق نظر افرادی هستید که می‌گویند باید این دریاچه را رها کرد و دیگر احیا شدنی نیست؟

نه امکان بازیافت وجود دارد، ولی تأکید باید بر روی آب سطحی باشد. بخش عمده دریاچه عمق چندانی ندارد و در بخش‌هایی که فعلاً خشک یا به صورت برکه‌هایی در آمده عمق دریاچه یکی دو متر بیشتر نیست و شبیه در حدود چهار متر در صد کیلومتر دارد. فقط بخشی از دریاچه که اکنون در حدود ۸۰۰ کیلومتر مربع است، عمقی تا پانزده متر دارد. اخیراً صحبت‌هایی می‌شود که از دریاچه وان ترکیه آب بیاوریم.

• چند کیلومتر با دریاچه فاصله دارد؟

فاصله مستقیم در حدود ۱۷۰ کیلومتر و اختلاف ارتفاع در حدود چهار صد متر است؛ یعنی وان بالاتر از ارومیه است.

• شما موافق انتقال بین حوضه‌ای آب هستید؟

البته ولی فعلاً مشغول انتقال ۶۰۰ میلیون متر مکعب از آب زاب از طریق تونل هستند.

• روی آن هم اکنون کار می‌کنند؟

بله کار می‌کنند. ولی ۶۰۰ میلیون یعنی در حدود ۶۰۰ کیلومتر مربع می‌تواند اضافه کند آن هم اگر دائمی باشد. فردا اگر آب سد کم شود، مهمترین چیز آن نمک است. اکنون شما در مغازه‌های تهران بروید نمک دریا هست، ۹۰ گرم خریدهایم در جلسات می‌برم و نشان می‌دهم ۹۰ گرم نمک دریا ساخت ایتالیا ۱۲ هزار تومان کnar آن هم نمک دریاچه ارومیه گذاشته کیلویی ۱۵۰۰ تومان. چانه بزنید ۱۰۰۰ تومان هم به شما می‌دهند یعنی آن یک دریای آزاده این یک دریاچه بسته است که تمام عناصر جدول مندیف در آن هست. آن را می‌گویند کیلویی ۴۰ دلار این را می‌گویند کیلویی ۵۰ سنت. می‌گوییم شما هم یک مناقصه بین‌المللی بگذارید این نمک‌ها را بردارند ببرند. وقتی آن را دارند ۱۲ هزار تومان می‌فروشند (کیلویی ۴۵ دلار) خیلی راحت حاضر می‌شوند این نمک را یک دلار بخرند، میلیون‌ها تن نمک آنچاست. این هم باز بستگی به روابط بین‌الملل دارد. در آنجا کارخانه بزند اشتغال ایجاد کنند دریاچه را قسمتی که الآن خشک است یک خشک‌شوئی بکنند، تر و تمیز کنند و تحويل ما بدهند.

• اما آقای کهربایی می‌گفتند: نمک آنجا سمی هست؟

خیر، چه سمی از قدیم ما از آنجا استفاده می‌کردیم مشکلی هم نداشت. می‌رفتند همین‌طور گونی گونی می‌آوردند مصرف می‌کرند و می‌فروختند مشکلی هم نداشت.

غیر از آن اینجا در خیابان نادرشاه سابق اکنون نمی‌دانم اسم آن چیست.

• خیابان قائم مقام.

از پل کریم‌خان که بالا می‌روید، میرزاگی شیرازی بیمارستان شوروی بود. این‌ها بشکه بشکه از آنجا گل می‌آورند مریض‌های پوستی را داخل آن می‌خوابانند. بله مریض‌های پوستی را می‌خوابانند. بنابر این سه و این چیزها نیست.

• آیا زمانی که شما مدیر منابع آب بودید، بحث انتقال آب دریای خزر به خلیج‌فارس مطرح بود یا نه؟
بله مطرح بود. ولی آدمی که طرح‌ها را می‌داد، بسیار آدم تحصیل کرده، اما خیال‌باف بود.

• کسی که طرح انتقال آب دریای خزر را می‌داد، ایرانی بود؟

ایرانی بود. آقای هومان فرزاد. این آقای هومان فرزاد فارغ‌التحصیل دانشکده فنی بود، ولی به این کار پیله کرده بود. حتی بعد از انقلاب زمانی که آقای رفسنجانی رئیس‌جمهور بود به او هم نامه داده بود و طرح آن را داده بود. عملی نیست تمام حرف ایشان این بود که این آب اگر بیاید در مسیرش، کویر سبز می‌شود اغلب به او می‌گفتند: پس چرا در آب خلیج‌فارس مردم بالادست و پایین‌دست آن دارند از تشنگی لله می‌زنند. یک عدد درخت به طور طبیعی سبز نمی‌شود. علاوه بر این بین دریای خزر و خلیج‌فارس ارتفاع متوسط ۱۰۰۰ متر است که یعنی آب دریای مازندران ۱۰۰۰ متر پایین‌تر است و باید پمپاژ شود. در امارات متحده عربی هم در خشکی از طریق کanal‌های آب خلیج‌فارس را به بیابان آورند و هیچ نتیجه‌ای نگرفتند و هم در درون آبهای ساحلی شهرک به شکل نخلستان ایجاد کرده‌اند که در سبز شدن منطقه آب خلیج‌فارس پیش از شیرین شدن هیچ نقشی نداشته است.

• مانند آب کارون که به رفسنجان بردند؟

البته هنوز نبرده‌اند ولی سازمان آب و برق خوزستان حقا به ای معادل ۲۲۵ میلیون مترمکعب آب برای انتقال به رفسنجان از طریق لوله‌های فولادی در نظر گرفته و حتی سازمان عمران رفسنجان که پایه‌گذار آن امام جمعه رفسنجان است، قراردادی با یک شرکت چینی منعقد کرده است که مبلغ آن در حدود ۲/۵ میلیارد بورو است و چینی‌ها چون اختیار هزینه موجودی ارزی ایران را که به علت تحریم‌ها به چین منتقل شده است، دارند، لذا هنوز تصمیم به عملیات اجرایی این طرح عظیم نگرفته و مردد هستند، زیرا این قرارداد بین یک شرکت چینی و یک شرکت ایرانی بدون حضور نماینده‌ای از وزارت نیرو و یا تضمینی از طرف دولت منعقد شده و شاید از طرف دولت ایران معتبر نباشد.

• اگر در بخش منابع آب بودید بیشتر از حضور تان بهره‌مند نمی‌شدند تا در دفتر فنی؟

بله شاید آب می‌رفتم بهتر بود بیشتر یاد می‌گرفتم. دست خودم نبود، گفتم یک نامه به آقای فرمانفرما میان نوشتم که می‌خواهم بیایم. بعد از معاونت فنی به من تلفن شد و نمی‌دانستم چه بخش‌هایی در سازمان برنامه وجود دارد. فقط آقایان قدرتمنا و قائم‌الصباحی را می‌شناختم که اینجا کار می‌کنند و وقتی آدم گفتند: محل خدمت شما دفتر فنی است. زنده‌یاد قدرتمنا بعداً مدیر آب و آقای قائم‌الصباحی قائم مقام ریاست سازمان برنامه شدند.

• آن زمان خابطه‌ای داشت افراد متخصص در کارهای تخصصی خودشان باشند؟

آن‌جا هم احتیاج بود چون خیلی گزارش‌های آب برای بررسی بود. طرح‌هایی از آب، درمی‌آمد که بررسی کنیم، ولی خودم با مدیریت

کشاورزی و آب رابطه دوستانه داشتم و نه رابطه کاری. بعد آقای قدرتمنا رفتند و من رفتم آنجا، همه چیز برایم جدید بود نمی‌دانستم موافقت‌نامه چیست؟ یاد گرفتم.

- یعنی مطالعات آب و این‌ها با شما در میان گذاشته نمی‌شد و شما دوستانه متوجه می‌شدید؟
بله دوستانه.

• یعنی ارتباط بخشی و این‌ها نبود؟

نه نداشتم، به هیچ وجه جزء وظایف ما نبود. بیشتر دفتری بود، برای تعیین ضوابط هزینه کرد اعتبارات عمرانی چه شخصیت حقیقی چه حقوقی.

• یکسان‌سازی ضوابط؟

بله و خیلی خوب بود چون وقتی من دانشگاه بودم کسی می‌پرسید فرق پیمانکار و مشاور چیست نمی‌دانستم. زمانی که به دفتر فنی آمد تازه فهمیدم چه خبر است.

• فرمودید ۴۰ کارشناس داشتید، ۴۰ کارشناس در آن دفتر با توجه به اینکه آن تبصره هم بوده، آن قسمت را جدا کردند و این مسائل باز در این حجم باقی‌مانده؛ یعنی اگر آن تبصره بود آن تحويل، تأیید و این‌ها بود، قاعده‌تا این دفتر باید بزرگ‌تر می‌شد تا بتواند کارها را انجام بدهد؟

به قول امروزی‌ها چارت سازمانی آن به این شکل نوشته شده بود یک مدیر، ۳ نفر معاون، تعدادی کارشناس ارشد، چند نفر کارشناس و سه چهار نفر هم کارдан با مدرک کارданی که بیشتر آن‌ها را می‌فرستادیم قیمت از میدان شوش بیاورند تا بینیم تیرآهن ۱۲ چند است؟ چون قیمت‌هایی که دولت می‌داد با قیمت‌های واقعی فرق داشت.

• آقای مهندس از زمان کارشناسی از سال ۵۱ به این طرف شما آقایان فرمانفرمایان و مجیدی را داشتید، آقایان محمد یگانه، منوچهر آگاه، مرتضی صالحی، حسن مهران، معین‌فر، سحابی، موسی خیر، بانکی و آقای زنجانی را هم دیدید؟ آخرین نفر زنجانی بود.

• آقای میرزاده را ندیدید، آقای زنجانی را دیدید تا ۷۴ میرزاده آمد؟

بله اصولاً کسانی به ریاست سازمان بایستی انتخاب یا منصب می‌شند که اولاً واقعاً تحصیلات عالی دانشگاهی داشته و به میدان توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در سطح جهانی و در رژیم‌های گوناگون حکومتی آشنایی داشته و از جفت و جور کردن عناصر آن برای کشور ایران برنامه‌ریزی کند. متأسفانه در چند سال اخیر و اصولاً پس از انقلاب کسانی عهده‌دار این مسئولیت بودند که از القبای برنامه‌ریزی آگاه نبودند تا چه رسد به این که خود صاحب برنامه ویژه باشند. متأسفانه در دولت یازدهم نیز اغلب وزراء، وزرای بازیافت شده هستند و پیش‌تر در هیچ سمتی موفق نبوده‌اند.

• این افراد به عنوان رئیس، دیدگاه یا فکر و اندیشه خاصی راجع به امور فنی یا آب داشتند؟ راجع به توسعه داشتند، از بین کسانی که نام برده بودند. یکی آقای دکتر آگاه که فوت شد،

دکتری اقتصاد داشت و یکی هم دکتر یگانه که در بانک جهانی کار می‌کرد بقیه اش آدمهای عادی بودند. دو نفر از آن‌ها افراد برگزیده بودند و هر دو هم فوت شدند و آن‌ها معاونان خوبی داشتند. مثلاً آقای دکتر آبادیان متخصص توسعه بود یا مرحوم دکتر عظیمی که او را تحويل نگرفتند و حتی اتاق هم به ایشان ندادند. همیشه پیش من می‌آمد و می‌نشست تا اینکه رئیس آموزش شد، این کنار یک اتاق به ایشان داده بودند. این‌ها افرادی بودند که روی توسعه اقتصادی کار می‌کردند. آقای مردوخی در مسائل توسعه صنعتی خیلی کار می‌کرد. یکی در دفتر شما بود، کتابی نوشته بود که ایران کشور صنعتی است نه کشاورزی.

• آقای "خدم آدم" بود؟

خیر خادم آدم نبود. آقای دکتر ناصر معتمدی بود، او به آمریکا رفت. آدمهایی بودند که چیزهای چالش پذیری را عنوان می‌کردند که بیاید و بحث کنیم ولی بهترین آن‌ها همین آقای یگانه و دکتر آگاه، فرمانفرمانیان و مجیدی بودند.

• مدیران دفتر فنی آقای عفیفی و آقای فروغی از بیرون می‌آمدند یا از همینجا بودند؟

آقای فروغی را از بیرون آوردند، ولی بقیه از اینجا بودند.

• یعنی از دفتر فنی بودند؟

خیر، از خود سازمان مثلاً آقای حاج سید جوادی مدیر راه بود.

• یعنی از طریق کارشناسی، کارشناسی ارشدی یا معاونان مدیریت، آیا چنین رسمي در مدیریت بخشی بود؟ زمانی این گونه بود، بعد از مدیران دیگر خود سازمان آوردند.

• آیا دفتر شما آن زمان برای تهیه ضوابط و دستورالعمل‌ها از مشاوران استفاده می‌کردند یا خیر؟

از مشاوران استفاده می‌کردیم. از دانشگاهی‌ها استفاده می‌کردیم، حتی آقای سید جوادی بعد از اینکه از دفتر فنی رفتند (مثل اینکه بازنشسته شدند و مهندس مشاوری باز کردند) خیلی از ضوابط را سازمان با ایشان قرارداد می‌بستند. ایشان تهیه می‌کردند یعنی شرکت ایشان افرادی را هم از بیرون دعوت می‌کردند.

• چنانچه خاطره‌ای از خدمت‌تان به یاد دارید، بفرمایید:

همه را گفتم. روزهای خوبی بود فکر می‌کردیم داریم برای کشورمان کار می‌کنیم، ولی آن یک‌ساله بعد از انقلاب اوضاع آشفته بود و خیلی خوشحال هستم که زود تمام شد و طاغوت‌زدایی و این‌ها، جمع شد. یادم است از راهروی دفتر فنی رد شدم، دیدم آن‌قدر کاغذ تل شده، کاغذهای لگاریتمی، به دیبرخانه گفتم: این‌ها چرا؟! گفت آیت‌الله پسندیده آمده و گفتند تمام این‌ها طاغوت زدایی بشوند ما هم ریختیم بیرون من همه را برداشتم بردم خانه، چون به دانشجویان مسئله می‌دادیم احتیاج به کاغذهای لگاریتمی بود. آن زمان این کاغذهای وارد نمی‌شد، کاغذ لگاریتمی را زیراکس می‌کردند که سیاه در می‌آمد، نمی‌شد کاری کرد تا این حد، یا وزارت نیرو زمانی که خیابان کاخ و فلسطین فعلی بود، دیدم از حیاط کوچکی که داشت، دود بلند می‌شود. داخل رفتم بیینم چه خبر است، دیدم کتاب آب و فن آبیاری در ایران باستان را که به مناسب پنجاه‌مین سال سلطنت پهلوی یا محمدرضا شاه چاپ شده بود، آتش می‌زنند، گفتم چرا این‌ها را آتش می‌زنید، این‌ها فصل به فصل نوشته قنات چیست، سد چیست ... دو سه جلد آن را خلاصه من زیر بغل زدم و بردم ولی بقیه را آتش زدند، یک چنین حرکات غیرمنطقی اتفاق می‌افتد. حالا همین کتاب را

بخواهید بخرید باید بروید جلوی دانشگاه پیدا کنید، می‌گویند با عکس شاه ۳۰ هزار تومان بدون آن ۱۵ هزار تومان فکر می‌کنم، شما هم اینجا داشته باشید.

• عنوان کتاب را بفرمایید:

آب و فن آبیاری در ایران باستان کتاب آبی قطع بزرگ از A4 هم بزرگ‌تر با جلد شومیز آبی.

• آیا شما طرح جامع الگوی کشاورزی را به روز خواهید کرد؟

امروز وزارت‌خانه طرحی دارد با عنوان الگوی کشت، وزارت کشاورزی آن را کار می‌کند، طرح دیگری را سازمان تحقیقات و مشاوران در آن مشغول به کار هستند.

• چه کسی در وزارت کشاورزی این کار را می‌کند؟

آقای کشاورز در معاونت زراعت کار می‌کند. ایشان فرد واردی است بسیار وارد و کار کشته‌اند؛ ولی اعتباری که اکنون هست اعتبار خیلی کمی است. اکنون ۱۰ میلیارد گذاشته‌اند، قبل از هم که کم بود خودشان می‌گویند، درست هم می‌گویند اگر کسی فکر کند الگوی کل کشور را با این پول بشود تهیه کرد شوخی می‌کند، با این پول‌ها نمی‌شود یا برای همه استان‌ها و اقلیم‌ها نمی‌شود الگویی در آورد. حالا کمی پیش بروند، شاید اعتبارش بالا رفته.

ولی من اگر جای شما بودم از آن‌ها می‌خواستم. این را شما مینا قرار بدهید. منظور مال بوکرز را از بوکرز تا اکنون هم انواع اقسام گزارش‌ها را وزارت کشاورزی تهیه کرده است. از طرح جامع باغبانی تا طرح مکانیزاسیون ولی هیچ وقت سرآشپزی آن‌ها را سر هم نکرده است. داده‌های آن‌ها را بگیرید و بعد بگویید کجای آن غلط بوده، بیراهه رفته، شما آن را بسازید.

ایرادی که به آن شاید بشود گرفت این است که آن زمان امکانات استفاده از کامپیوتر مثل امروز نداشتند فقط برنامه‌ریزی خطی داشتند، تمام منحنی‌ها خط بود. ولی امروز هیچ دلیلی ندارد که باشد و حیف است چرا بایستی بگذارند کنار ولی آقای عباس کشاورز به تنها یی نمی‌تواند، باید یک تیم درست کند.

از مراکز تحقیقاتی استان‌ها یک مقدار استفاده می‌کند و از تعدادی مشاوران خود معاونت، نه نیروش را دارد نه امکاناتش را ولی اصلاح الگوی کشت جزء طرح‌های عمرانی است.

• داده‌هایی که آن زمان بود و می‌توانستند به روزش کنند حالا به قول شما خطی بود، این‌ها الان با امکانات و داده‌های فعلی امکان آن وجود دارد خیلی زیر و رو بشود یا ندارد؟

بالاخره جمعیت عوض شده و اگر تمام باران دنیا هم در ایران بیاید امکانات فراهم کردن یک تغذیه خوب، مسکن خوب، بهداشت خوب، آموزش خوب چه و چه، برای بیش از ۷۰ تا ۷۵ میلیون نفر وجود ندارد، بنابر این چیزی که باید اتفاق بیافتد این است که واقعاً جلوی افزایش جمعیت گرفته شود، و گرنه ایران تبدیل به یک بنگلادش دیگر می‌شود. طرح آمایش سرزمین (شرکت ستیران و ادامه آن توسط سازمان برنامه)، طرح جامع کشت بوکرز و طرح جامع آب شرکت جاماب که سرپرستی آن را زنده یاد آقای قدرتمنا به عهده داشتند، اراضی مناسب کشاورزی ایران را چه برای کشت آبی و چه دیم مشخص کرده‌اند؛ بنابر این تشکیلات فرا وزارت‌خانه‌ای لازم است تا این گزارش‌های بنیادی و موارد بازنگری شده را منتشر کرده و برای برنامه پنج ساله بعدی آماده کند. گاهی در روزنامه‌ها اشاره به افزایش تعداد سالمدان در ایران می‌شود که از تولیدکننده به مصرف‌کننده تبدیل می‌شوند. ایران و آلمان هر دو

جمعیت یکسانی دارند ولی تعداد افراد سالمند (بالاتر از ۶۵ سال) در آلمان چهار برابر سالمندان ایران است ولی به لطف برنامه‌ریزی درست، فرا حزبی و جناحی و خردپذیر تولید ناخالص ملی سالانه آلمان دو برابر بیش از پنجاه کشور مسلمان است.

• مشخصات خاکمان، آب‌مان و دشت‌مان عوض شده است؟

بله مدت زمانی است عوض شده، ولی خوشبختانه شوخی نیست ۴۰ سال آمار اضافه شده است، آن زمان طرح‌هایی بود که با ۲ سال آمار تهیه شده رفتند طرح تهیه و اجرا کردند.

• منابع آب‌مان به لحاظ کلی در مازندران و گیلان مشکل پیدا نمی‌کند؟

به صورت حد نه ولی خیلی از جاهای آن تابستان اگر کشت و کاری باشد احتیاج به آبیاری دارد.

• برای درختان مشکلی پیش نمی‌آید؟

نه جنگل سر جای خود است.

• اگر آن‌ها را قطع نکنند؟

بله آن که جداست چون اقلیم آنجا به گونه‌ای است که بالاخره تأمین می‌کند.

• در گلستان در قسمتی که کم آب است ولی در حال توسعه است برق می‌کارند؟

کجا؟

• سمت گنبد.

بله قسمت شرق مازندران کم آب است. گنبد را دیدم برق می‌کارند، در حالی که این کار اشتباه است.

• در آن جا ۳۰۰-۳۲۰ متر چاه زدند.

آن جا هم آب هست ولی نه برای چنین استفاده‌ای و نه برای شالی کاری.

• گنبد هم در آینده با مشکل آب مواجه می‌شود، درست است؟

اصلاً آن قسمت تنها رودخانه‌ای که دارد، همین گرگان رود است که روی آن سد وشمگیر را زدند، ۵۰ میلیون مترمکعب ذخیره آب آن است.

• اترک منظور شماست؟

خیر، ولی آب‌های زیرزمینی آن همیشه ضعیف و شور بوده است. یادم است یک شرکت آمریکایی برای آنجا گزارش تهیه کرده بود شرکت «لویزبرزر» که شرکت بزرگی بود، راجع به آب زیرزمینی، آب گرگان و گنبد که گزارش‌هایش می‌بایست در انبیار چیزی موجود باشد.

• نتیجه‌اش چه بود؟

بعد از انقلاب هم مطالعه کردند ولی آخرش نتیجه‌گیری نشد که آنجا چند چاه می‌شود زد؟ چه چیزی می‌شود کاشت؟

• اگر مطلبی مانده و نگفته‌اید، بفرمایید:

خیر عرضی ندارم، خیلی ممنون ما را دوباره آوردید به مسقط الراس خودمان و خیلی متأسفم که می‌بینم در کتابخانه پرنده پر نمی‌زند. واقعاً عین این موضوع در کتابخانه مرکزی اوین، کتابخانه مرکز تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی (تات) هم هست شاید دهها میلیون دلار کتاب آنجا ریخته است.

من گاه‌گاهی می‌روم حدود ساعت ۵، یازده می‌بینم ۷ الی ۸ نفر نشسته‌اند و در حال خواندن هستند، کارمندان آنجا روزنامه‌های صبح را ورق می‌زنند و آن‌ها که رفتند دیگر هیچ پرنده‌ای پر نمی‌زند. حیف است واقعاً این‌همه اسناد و مدارک بالاخره همکارانی که اینجا هستند احتیاج دارند.

• در زمان شما برای کتابخانه سازمان خرید هم می‌کردند؟

زمانی خرید می‌کردند، آن زمان آقای تابش بود، بعد کسی که رئیس کتابخانه و اسناد بود، لیستی را به او می‌دادیم، بلا فاصله مثلاً در عرض سه هفته کتاب‌ها را تهیه می‌کردند. واقعاً حیف است اگر استفاده نشود.

• آیا در گذشته هم مانند امروز کارهای زائد و روزمره‌ای بود که در بخش شما مانع کار کارشناسی تخصصی تان شود؟

آن زمان هم بود ولی تماس ما با کتابخانه یا قسمت آب بانک جهانی یا FAO اکنون نمی‌دانم در چه وضعیتی است، ولی آن زمان خیلی بیشتر بود، چون بانک جهانی تا دهه ۸۰ بیشترین سهم را در سدسازی دنیا داشت مثلاً سالی ۲۵-۲۰ میلیارد دلار خرج می‌کردند. اکنون ۱ میلیارد دلار شده است. پول نمی‌دهند به سدسازی و می‌گویند بروید دنبال شبکه و بالا بردن راندمان. این سد لار که الان هم مسأله‌دار است شرکت آلساندر گیب، انگلیسی مهندس مشاورش بود. یک شرکت بزرگی است که کنسرسیوم ایتالیایی پرجیلو پیمانکارش بود. این تعديل و تحويلش مصادف شد با روزهای انقلاب و این‌ها تحويل گرفتند، بعد دیدند قرار است ۱۰ مترمکعب در ثانیه آب بروید مازندران، درست به اندازه آن، از یک سوراخ نامرئی آب فرار می‌کند که تا امروز هم فرار می‌کند، دهها پیمانکار از یوگسلاوی آوردنده، مهندسان مشاور «لار» را به این خاطر درست کردند تا حالا هم هیچ کاری نکردند و نتوانستند آن را پیدا کنند، بعد از تماسی که ما داشتیم، بیخودی علتش این بود آن زمان دولت ایران از بانک جهانی برای این سد پول می‌خواست که آن مصادف شد با چهار برابر شدن درآمد نفت، بعد به آن‌ها گفتند، نمی‌خواهیم خودمان پول داریم، می‌دهیم. مطالعات تکمیل نشده بود که گفتند با همین مطالعات بروید کارتان را بکنید، چون مطالعات تکمیل نشده بود آن سوراخ گم شده و ناپیدا، هنوز هم ناپیدا مانده است. چهار سال پیش شنیدم از سد لار با پمپ آب می‌ریزند داخل تونل‌های آن خیلی جالب است، آبی که باید خودش سوار بشود و داخل تونل باید به طرف لتيان، این آب را دارند با پمپ داخل تونل می‌ریزند تا به سمت لتيان بروند. کار ملاصرالدين است واقعاً بخش آب و کشاورزی هر دو مسئول‌اند دیگر؟ مسئول که نیستم ولی آب و کشاورزی ادغام شدند و در یک دفترند.

آرزوی من این بود که این دو تا یکی باشد و مسئول آن‌ها من باشم، منتهی ۴۰ سال پیش، ۳۵ سال پیش، نشد، آن زمان من خیلی کارهای نبودم که حرفی را گوش کنم، ولی انواع اقسام دلایل را می‌آوردیم، آن‌ها هم نمی‌دانم چرا می‌گفتند نه این دو تا باید جدا باشند.

• منظور تان این است که این دو بخش لازم و ملزم یکدیگرند و بهتر است برای برنامه‌ریزی یکجا باشند؟

بله چون می‌گویند اکنون ۸۰- ۹۰ میلیارد مترمکعب آب مصرف می‌شود. به قول معروف شیر فلکه‌اش دست وزارت نیرو است.

ولی مصرف کننده اگر در بخش کشاورزی باشد آن موقع مدیریت دیگری می‌بود که آقای اشرف تشریف داشتند و نقشی در باز و بسته کردن شیروفلکه نداشتند تا به راحتی بتوانند آب کشاورزی را روی آن ببنند.

• البته اکنون وزارت کشاورزی قبول ندارد و می‌گوید شما مصرف خانگی و مصرف بخش صنعت را، از مقدار کل آبی که استحصال می‌شود کم می‌کنید، بقیه‌اش را چون چیزی ندارید به کشاورزی می‌دهید، شما سر مزرعه بیایید و به من تحویل حجمی آب بدهید تا مشخص بشود، بله این مقدار آب را به ما دادید. ما این مقدار آب را قبول نداریم جاهای دیگر هدر می‌رود و شما به اسم بخش کشاورزی می‌گذارید.

درست است هدر رفتن آن جاهای دیگر هم هست. کشاورزی آن طور که آخرین گزارش دفتر تحقیقات فنی مهندسی وزارت جهاد تهیه کرده که زیر نظر آقای دکتر عباسی تهیه کردند و نشان می‌دهد حداقل آبی که ۹۳ گرفته یا ۹۲ در بخش کشاورزی ۷۲ تا بوده است. ۵ صفحه جزوی است گزارش بسیار جالبی است آقای دکتر عباسی رئیس دفتر فنی مهندسی تات است.

• قوانینی هم هست که تحویل حجمی داده بشود، ولی به علل مختلف نشده است؟ هیچ وقت نشد. قانون توزیع عادلانه آب هیچ وقت اجرایی نشد. جایی که ما می‌توانیم از آن‌ها یاد بگیریم در همین خاورمیانه، ترکیه هست آن‌ها آبشان دو برابر ماست نمی‌شود انکار کرد ولی از نظر تشکل آب بران، مسئولیت مدیریت آب از تقسیم آب، لاپرواپی انها، جمع‌آوری آبهای، به عهده این تشکل‌هاست که غیردولتی است.

• آیا در گذشته بخش‌های مختلف دارای کارشناسان گروه‌بندی شده در راستای تخصص خود بوده‌اند؟ بله در گذشته گروه‌بندی بود.

• قانون توزیع عادلانه آب به نظرتان احتیاج به تجدیدنظر دارد؟ جزئیات آن را به خاطر ندارم ولی تحویل حجمی آب در زمان مورد نیاز روستایی عملی نشده است. اکنون مالک آب که وزارت نیرو است می‌گوید: آقا دو هفته دیگر به شما آب می‌دهیم که ممکن است آن زمان دیگر احتیاج نداشته باشد، تحویل حجمی هم واقعاً کار راحتی نیست، اصلاً آن اشلهای اندازه‌گیری هم برای همه جا نیست.

• در ترکیه هم آب حجمی تحویل می‌دهند؟ در ترکیه حجمی تحویل می‌دهند و از کanal درجه دو به بعد تمام مسئولیت‌ها با بهره‌بردارها می‌باشد. لاپرواپی کنند، شیب آن را درست کنند، از جمع شدن علف هرز و ... جلوگیری کنند.

• دولت در هزینه‌های ایشان کمک می‌کند یا خیر؟ خیر، برای نگهداری و از این قبیل، انواع و اقسام بانک‌ها هست. بانک پنبه، بانک گندم، بانک جو، مثل ما که انواع بانک داریم، منتهی تخصصی وام می‌گیرند. ترک‌ها خیلی خوب راه افتادند و طرح GAP آن‌ها که در آناتولی است دو میلیون هکتار به کشت آبی آن‌ها اضافه می‌کند.

• **دخلات دولت در سرمایه‌گذاری بخش آب آن‌ها چگونه است؟**

یعنی خیلی قبل از اینکه ما به فکر بهره‌برداری باشیم، مدیریت آن را آن‌ها داشتند. سرمایه‌گذاری کلان را آن‌ها می‌کنند، مثل همان گپ گریت آناتولی پراجکت که ۱۵ یا ۱۶ سد روی فرات بسته می‌شود و ۲ میلیون هکتار را زیر کشت آبی برده است. هنوز هم تمام نشده تمام کشورهای پایین دست مثل سوریه و عراق شاکی هستند. ولی چون عضو ناتو هستند، آمریکا پشت آن‌ها است، حرف‌شان پیش می‌رود. یکی از جاهایی که واقعًا وزارت کشاورزی می‌تواند عده‌ای را بفرستد ترکیه است، یک ماه یا دو ماه بازدید و کارآموزی کنند.

• **تجربیات‌شان (در ترکیه) جایی مكتوب نشده است؟**

نمی‌دانم تجربیات‌شان مكتوب شده یا نه ولی اگر در دسترس باشد، ارزش ترجمه را دارد، یکی باید برود که اولاً زبان آذری بلد باشد، همین زبان تبریز را با آن‌ها صحبت کنید، آن‌ها می‌فهمند ترکی استانبولی، آن‌ها را هم می‌فهمیم. درنتیجه بروند یک دو ماه، سه ماه بمانند، بینند چه کار کردند می‌کنند و اگر یک هفته مأموریت داده شود آن به درد نمی‌خورد.

اینک که آقای روحانی در آستانه معرفی کابینه دوم خود به مجلس شورای اسلامی است، امیدواریم در گزینش کلیه وزراء، به ویژه رئیس سازمان برنامه، اشخاصی را گزینش کند که از گنجینه وزرای سی و چند سال اخیر می‌باشند و اگر قرار است بازیافت شوند، کارنامه قابل قبولی در سمت‌های پیشین داشته باشند و در مدت معزولی حداقل به علل و کلیات توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای گوناگون و هم‌تراز با ایران پرداخته و اینک مالک یک اندیشه مدون و قابل دفاع برای ایران باشند. داشتن عنوان دکتری از دانشگاه‌های بی‌هویت ایران و یا خارج نباید بر ویژگی‌های دیگر فرد مورد نظر سایه افکند.

