

## دکتر رضا نیازمند

دکتر رضا نیازمند در مردادماه سال 1346 از سوی دکتر علینقی عالیخانی - وزیر وقت صنایع و معادن کابینه اسدالله علم - در چهارچوب برگزاری اولین مجمع عمومی صاحبان سهام سازمان و بنا بر یک فرمان صادره از دربار، به عنوان اولین مدیر عامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران منصوب شد. دکتر نیازمند تا سال 1350 در رأس این سازمان قرار داشت و بعد از آن بنا به درخواست خود، از ادامه کار کناره گیری کرد و به مشاغل دیگر روی آورد. وی در نوشته ای دلپذیر و خواندنی که در سالهای قبل بنا به تقاضای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ارسال کرد، حکایت شیرین چرایی و چگونگی تأسیس سازمان و فراز و نشیب و توصیه های مشفقانه ای را بازگو کرده است، که از هر لحاظ مطالعه آن برای همکاران کنونی و آینده این سازمان، مفید و سودمند است.

## از آنچه گذشت و دیدیم

### الف: چرایی و چگونگی تأسیس سازمان

انگیزه تأسیس سازمان گسترش و نوسازی ایران به سالهای قبل از 1342، یعنی دوران نخست وزیری دکتر امینی برمی گردد. در آن زمان اقتصاد ایران بدترین دوران خود را می گذرانید. امینی که خود دکترای اقتصاد داشت، شعار «کمرهای خود را محکم ببندید، مملکت در حال ورشکستگی است» را برای رفع بحران انتخاب کرده بود و هر روز چندین ساعت در این باره سخنرانی می کرد، که همه از رادیو پخش و در روزنامه ها منعکس می شد. اما این شعار نتیجه معکوس داد و سرمایه داران را ترس و یأس فرا گرفت و هیچ کس حاضر به سرمایه گذاری ریالی نشد، و هر کس توانست سرمایه خود را از کشور خارج کرد و در نتیجه کار بدتر شد. پس از امینی ، اسدالله علم نخست وزیر شد. تمام دولتمردان به شدت نگران

وضع اقتصاد بودند و همه برای رفع این مشکل کوشش می کردند. به زودی دولت اسدالله علم ترمیم شد و در این ترمیم، دکتر علینقی عالیخانی که دکترای دولتی در «رشد اقتصاد» از کشور فرانسه گرفته بود، با سمت وزیر صنایع و معادن وارد کابینه شد و مأموریت یافت برای خروج از کشور از تنگنای آشفته‌گی چاره‌ای بیندیشد.

دکتر عالیخانی نبود یک برنامه جامع اقتصادی و ناهماهنگی وزارتخانه‌های مختلف را مهمترین مسبب یأس سرمایه‌گذاران و رکود و آشفته‌گی دانست و پیشنهاد کرد وزارتخانه‌هایی که اثر مهمی در توسعه صنایع و رفع مشکلات اقتصادی دارند با هم یکی شوند و تهیه و اجرای یک برنامه اقتصادی جامع به عهده آن وزارتخانه گذاشته شود

این پیشنهاد پذیرفته و کابینه علم برای بار دوم ترمیم شد و در آن ترمیم وزارتخانه اقتصاد با وزیر عالیخانی تأسیس شد که شامل وزارت صنایع و معادن و وزارت بازرگانی بود و اداره کل گمرکات - که تحت نظر وزارت دارایی بود - نیز به این وزارتخانه منتقل شد و علاوه بر آن، دستگاه جدیدی نیز به نام معاونت اقتصادی در این وزارتخانه به وجود آمد و در حقیقت چهار وزارتخانه در یک وزارتخانه بزرگ تأسیس شد که به Super Ministry شهرت یافت. در این وزارتخانه جدید، وزیر اقتصاد پنج معاون انتخاب کرد: یک نفر مسئول امور اقتصادی، یک نفر مسئول امور بازرگانی، یک نفر مسئول امور گمرکی، یک نفر مسئول بخش اداری و پارلمانی، و من هم مسئول امور صنایع و معادن شدم.

تحقیق برای برنامه ریزی به منظور توسعه صنایع و معادن و رونق بازرگانی و اقتصاد کشور شروع شد. و اولین قدم، تشکیل جلسات متعدد از یک طرف با اقتصاد دانان و از طرف دیگر با صاحبان صنایع، سرمایه‌داران، و بازاریان بود تا دلیل خودداری و گریز سرمایه‌داران از سرمایه‌گذاری در صنایع روشن شود. من در تمام این جلسات شرکت می کردم. دانش کافی، رفتار مؤدبانه و خلق دوست داشتنی و صداقت گفتار و کردار عالیخانی موجب شد که همه با او همکاری کنند. خلاصه مذاکرات این بود که دولت برنامه‌ای برای کار خود ندارد که بدان متعهد باشد. برنامه پنج ساله عمرانی مملو از ارقام و شعار است.

هر روز دستگاهی، مقرراتی تصویب می کند که فردا دستگاه دیگری آن را لغو می کند و هیچ کس تأمین ندارد و نمی تواند با اطمینان از عدم تغییر مقررات، برای سرمایه خود برنامه‌ای بریزد و به سود آوری آن اطمینان داشته باشد. من این بحث را با تفصیل می نویسم؛ چون امروز هم اقتصاد کشور دچار همان

بیماری آن روزها است. شاید تجربه گذشته، چراغ راه آینده باشد. جلسات با سرمایه گذاران از یک طرف و اقتصاددانان از طرف دیگر، در تمام دوران وزارتخانه جدید تداوم داشت و هرگز وزارتخانه، خود را بی نیاز و منفک از سرمایه داران و اقتصاددانان ندانست.

بدین ترتیب، داشتن یک برنامه منسجم اقتصادی، خوداری از تغییر مقررات، جلوگیری از دخالت سایر سازمانها در کار اقتصاد، تأمین آزادی سرمایه گذاران در برداشت سود خود و حتی خروج از کشور، اصول اولیه کار وزارت اقتصاد شد. اولین قدمی که برای برنامه ریزی صنعتی برداشته شد، تهیه آمار کامل صادرات و واردات سالانه کشور توسط اداره کل گمرکات بود. این آمار که مهمترین ابزار برنامه ریزی صنعت کشور بود، در یک کتاب قطور، هر سال در نیمه دوم اسفند ماه چاپ و منتشر می شد و در اختیار همگان قرار می گرفت و نشان می داد که در آن سال، از هر کالا چه مقدار، با چه ارزش، و از کدام کشور وارد شده و عوارض گمرکی و سود بازرگانی هر قلم کالای وارداتی چه مقدار است.

پانزده روز آخر هر سال، گشایش اعتبار برای واردات توسط بانکها تعطیل می شد و در وزارت اقتصاد، وزیر و پنج معاون او در جلسات محرمانه کتاب آمار واردات و صادرات را قلم به قلم مطالعه می کردند. هر قلم کالایی را که ورود آن برای اقتصاد کشور بی فایده بود، میزان سود بازرگانی آن را بالا می بردند تا ورود آن کاهش یابد. همچنین سود بازرگانی هر قلم کالا که امکان ساخت و تهیه آن در کشور فراهم بود، بالا برده می شد تا ساخت آن در کشور سودآور شود. در مقابل، هر کالایی که ورود آن، مورد نیاز صنایع داخلی بود - مانند برخی قطعات یدکی و برخی مواد اولیه - سود بازرگانی آن کاهش می یافت و یا حذف می شد. بدین ترتیب، در پانزده روز آخر هر سال، حقوق گمرکی و سود بازرگانی هر کالا برای سال آینده تعیین و در آخرین روز سال (شب عید نوروز) در

هیأت دولت مطرح و تصویب می شد و بلافاصله برای اطلاع عموم انتشار می یافت و از روی این جدول، تجار بازار و سرمایه گذاران برنامه کار خود را برای سال بعد طرح ریزی می کردند. در تمام دوران وزارت اقتصاد، هرگز طی سال تغییری در سود بازرگانی و مقررات و خروج کالا داده نمی شد.

این کار هر سال صورت می گرفت و هر سال ورود کالایی که ساخت آن در داخل کشور میسر بود، سختتر و ورود کالایی که برای توسعه صنایع لازم بود، آسانتر میشد؛ به طوری که بزودی واردکنندگان کالا- که تجار بودند- برایشان بهتر و سود آورتر بود که به جای وارد کردن کالا از خارج، به ساخت آن در داخل و سرمایه گذاری در صنایع روی آوردند.

اولین جهش بزرگ صنعتی به زودی شروع شد. کشور از رکود بیرون آمد و

ورشکستگی به رونق تبدیل شد.

این برنامه به این دلیل موفق شد که وزارت بازرگانی با وزارت صنایع و معادن توأم شده بود و یکی مغایر دیگری تصمیم نمی گرفت تشویق تولید در داخل کشور، همیشه به زیان وارد کنندگان آن کالا از خارج کشور است. به همین دلیل، داشتن دو وزارتخانه، یکی مشوق سرمایه گذاری و تولید در داخل و دیگری کمک کننده به رونق بازار و تسهیل واردات، هرگز موفق نخواهد بود و اقدامات یکی، مغایر و خنثی کننده اقدامات دیگری است، و این مشکل امروز به روشنی دیده می شود. علاوه بر آن، وزارت اقتصاد همیشه در تصمیمات اقتصادی خود از سرمایه گذاران و تولید کنندگان داخل کشور به شدت حمایت می کرد، حتی با هر گونه کنترل قیمت و محدود کردن سود آنها به شدت مبارزه می کرد

وزارت اقتصاد به زودی بین وزارتخانه های دیگر اعتبار ویژه ای یافت؛ به طوری که تصمیمات شورای عالی اقتصاد، بانک مرکزی، شورای پول و اعتبار، و حتی تصمیمات وزارت راه (در ساختن راههای اصلی و راه آهن) و وزارت نیرو (در ساخت نیروگاه و کشیدن خطوط فشار قوی برق) و تأسیس قطبهای صنعتی، همه و همه در چارچوب برنامه های اقتصادی وزارت اقتصاد صورت می گرفت. کار بزرگی بود؛ ولی اقتصاد ورشکسته چنان رونق گرفت که رشد صنایع و معادن تا 16 درصد در سال، و رشد کل اقتصاد تا 8 درصد در سال بالا رفت و ایران به رشدی هم سطح ژاپن رسید.

پس از این که مشکل رکود اقتصادی حل شد سرمایه داران چنان در سرمایه گذاری خود راغب شدند که نه تنها سرمایه داران داخلی، که سرمایه خود را به خارج منتقل کرده بودند، آن را به ایران برگرداندند؛ بلکه سرمایه گذاران خارجی هم برای سرمایه گذاری در ایران به شدت علاقه مند شدند و وزارت اقتصاد ناچار شد دست سرمایه گذاران را در تمام رشته های صنعتی باز گذارد و هر گونه تسهیلات مالی و گمرکی و مالیاتی برای آنان فراهم کند و در عین حال سرمایه گذاری دولتی را به سرمایه گذاری در صنایع ملی (نفت و گاز و ذوب آهن و صنایع سنگین) محدود کند و در ضمن، سرمایه گذاری خارجیان را هم تحت مقرراتی در آورد تا به امنیت ملی صدمه نزند.

تا آن روز صنایع دولتی، گر چه برخی نام شرکت بر خود گذارده بودند، ولی در حقیقت مانند یک اداره دولتی مدیریت می شدند. قوانین و مقررات و تصویب نامه های دولتی به صنایع دولتی تسری داده می شد و حتی جداول حقوق کارمندان شرکتها هم مانند حقوق کارمندان دولت بود و در حقیقت دست و پای صنایع دولتی بسته شده بود و انتظار نمی رفت که هرگز بتوانند پا به پای صنایع

خصوصی - که هیچ محدودیتی از این قبیل نداشتند - کارکنند و سود آور هم باشند. ناچار صنایع دولتی زیان می دادند و وبال گردن دولت شده بودند. در همین ایام شاه سابق مسافرتی به ایتالیا می کند و ضمن بازدید از مؤسسات مختلف، یک مؤسسه را به او نشان می دهند به نام.....

Industrial Renovation Institute که مخفف آن I.R.I بود. ایتالیاییها توضیح دادند که چون صنایع دولتی ایتالیا تابع مقررات دولت بود و وزارتخانه های مختلف در کار آنها دخالت می کردند و در نتیجه تمام صنایع دولتی زیان می داد، دولت تصمیم گرفت این مؤسسه را تأسیس کند. این مؤسسه طبق قانون خاصی که از مجلس ایتالیا گذشت، تابع قوانین و مقرراتی دستگاههای دولتی نبود و کاملاً مانند بخش خصوصی عمل می کرد و فقط مالکیت سهام آن متعلق به دولت بود. اکنون صناعی که تحت نظر این مؤسسه هستند، همگی سودآور اند.

شاه سابق در بازگشت موضوع را با وزارت اقتصاد مطرح می کند تا روی آن مطالعه کنند و در نتیجه، من که معاون وزارت اقتصاد و مسئول صنایع و معادن بودم، مأموریت یافتم به ایتالیا سفر و چگونگی تأسیس این مؤسسه، قانون مربوطه و طرزکار آن را مطالعه و گزارش کنم.

ضمن مطالعه، ملاحظه شد که مؤسسه ایتالیایی فوق، کاملاً با وضع ایران تطبیق نمی کند؛ چون آن مؤسسه کارهای سازمان برنامه ایران را هم انجام می داد. پس از تحقیقات متوجه شدم که مشابه آنچه ما می خواهیم، سازمانی در هندوستان و آفریقای جنوبی هم وجود دارد به نام «سازمان توسعه صنایع (Industrial Development Corporation) یا I.D.C که بیشتر مناسب نیازهای کشور ما است.

مأموریت من پایان یافت و گزارش مفصل آن در شورای عالی اقتصاد خوانده شد و مورد توجه قرار گرفت و بلافاصله به من مأموریت داده شد طرح قانونی لازم را برای تأسیس چنین مؤسسه ای تهیه کنم.

با استفاده از قانون سه مؤسسه فوق الذکر، طرح قانونی تأسیس «سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» را تهیه کردم. این طرح در چندین شورای عالی اقتصاد خوانده شد و من توضیحات لازم را می دادم. من نام سازمان را "سازمان توسعه و ترمیم صنایع" پیشنهاد کرده بودم که در آن شورا به «سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» تبدیل شد و در مواد مربوط به اختیارات هم تغییراتی داده شد و اختیارات سازمان وسیعتر و استقلال آن بیشتر شد.

در قانون سازمان گسترش، به ویژه تأکید شده بود که این سازمان دارای استقلال مالی است و منحصراً تابع مقررات این قانون و اساسنامه خود است.

سازمان، تابع قانون استخدام کشوری نیست و مقررات مربوط به وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت، به آن تسری نمی یابد.

پس از تصویب طرح قانونی در شورای عالی اقتصاد، من مأمور شدم از آن در مجلسین شورا و سنا دفاع کنم. طرح پیشنهادی پس از چندین جلسه بحث، در 1346/5/1 به تصویب مجلسین رسید و متعاقب آن فرمانی نیز برای من صادر شد و من مأمور راه اندازی این سازمان شدم.

چون در قانون سازمان نوشته شده بود که کارکنان سازمان، کارمند دولت نیستند و در حقیقت هر کارمند دولتی که می خواست کارمند سازمان شود، باید اول از کارمندی دولت استعفا کند، من هم با داشتن 28 سال سابقه رسمی دولتی بلافاصله تقاضای بازنشستگی کردم و این امر برای تمام کارمندانی که بعدها به استخدام سازمان درآمدند، به شدت مراعات می شد؛ طوری که به هیچ وجه کارمند دولت (به صورت مأمور یا غیره) هرگز در سازمان راه نیافت. از مواد مهم قانون سازمان، یکی این بود که دولت صاحب کلیه سهام سازمان است و نمایندگان دولت در مجمع عمومی عبارت بودند از: وزیر اقتصاد، وزیر دارایی، وزیر کار، مدیر عامل سازمان برنامه، و رئیس بانک مرکزی ایران. این افراد فقط سالی یک بار جمع می شدند و بیلان سازمان را تصویب و اعضای شورای عالی و مدیر عامل و حسابرس را انتخاب می کردند؛ دیگر دخالتی در کار جاری و روزمره سازمان نداشتند.

طبق قانون، سازمان دارای یک شورای عالی بود که از 11 عضو تشکیل می شد. 7 نفر عضو انتخابی بودند که معمولاً از سرمایه گذاران موفق بخش خصوصی برگزیده می شدند. و مجمع عمومی با پیشنهاد خصوصی مدیر عامل، آنها را انتخاب می کرد. چهار نفر دیگر عبارت بودند از: نمایندگان (معمولاً معاونان) وزیران اقتصاد، دارایی، کار، و سازمان برنامه. در رأی گیری و اخذ تصمیمات در شورای عالی، نمایندگان دولتی به هیچ وجه امتیازی بر دیگران نداشتند.

برای اینکه سازمان، شخصیت ممتازی میان دستگاههای دولتی داشته باشد و زود بازیچه دست این و آن نشود، لازم بود که رئیس شورای عالی سازمان، شخص ممتاز و دارای سابقه بالاتری از وزرا باشد. من در جلسات دفاع از سازمان گسترش در مجلس سنا، به زنده یاد دکتر محمد سجادی، نایب رئیس و رئیس کمیسیون حقوقی مجلس سنا برخورددم و او را که تحصیلاتش را در سوئیس در رشته حقوق و در سطح دکتری تمام کرده بود، شخصی دانا، درستکار و بسیار کاردان یافتم. او از زمان رضاشاه تا دوران بازنشستگی خود، یازده مرتبه وزیر شده بود و در تمام مشاغل، با لیاقت و موفقیت کار کرده بود.

دکتر سجادی در سن پیری (بین 75 تا 80) حاضر به قبول این شغل نبود، ولی من آنقدر اصرار و التماس کردم که حاضر شد ریاست شورای عالی سازمان را بر عهده بگیرد. از آن رو که من در کودکی پدر خود را از دست داده بودم، دوباره پدری با تجربه و کاردان و مهربان و بی نهایت پاک و مقدس یافتم، که اگر او نبود، سازمان دوران سخت اولیه خود را چنان موفق به پایان نمی رساند. در اینجا به یاد آن زنده یاد، پدر روحانی خود، باید خاطره ای را بازگو کنم: شورای سازمان معمولاً بعد از ساعت کار اداری تشکیل می شد رئیس، باسن زیاد و کمردرد، همیشه اول وقت در جلسه حاضر می شد و با قدرت جلسه را اداره می کرد. او در وسط جلسه چند دقیقه استراحت می داد و می گفت چای بیاورند و اگر کسی مایل است، سیگار بکشد. یک روز که ماه رمضان بود و جلسه داشتیم، متوجه شدم افطار نکرده است. هر چه اصرار کردم جلسه را تعطیل کنیم، قبول نکرد. استدعا کردم که جلسه بعد، قبل از جلسه، برایش افطاری حاضر کنم قبول کرد؛ به شرط این که افطاری یک فنجان قندآب، یک قطعه نان دوالکه و چند خرما باشد و گفت اگر غیر از این باشد، افطار نخواهد کرد، که البته همان طور عمل شد. خداوند بزرگ روح آن پاکمرد را قرین رحمت فرماید.

### **ب: وظیفه اصلی سازمان**

در آن زمان برای سازمان 3 وظیفه اصلی تعیین شده بود که عبارت بودند از :  
اول: تأسیس صنایع سنگین، که سرمایه گذاری زیادی لازم داشتند و بخش خصوصی از عهده آن بر نمی آمد و در ضمن صنایع مادر محسوب می شدند و به توسعه بخش خصوصی کمک می کردند. همچنین صناعی که مورد نیاز اقتصاد کشور بودند و منظور از آنها سوددهی نبود (مثلاً ساخت تراکتور برای کشاورزان).

دوم: نوسازی صنایع کهنه و زیان ده که اغلب صاحبان آنها ورشکست شده بودند و کارخانه تعطیل و یا در شرف تعطیل بود.

سوم: مشارکت با سرمایه گذاران خارجی که تقاضای سرمایه گذاری در صنایع و معادن ایران داشتند و میزان و نوع سرمایه گذاری آنها چنان بود که سرمایه گذاران ایرانی نمی توانستند به تنهایی شریک آنها شوند و یا سرمایه گذار، دولت خارجی بود و می خواست با دولت ایران مشارکت کند. شروع کار سازمان مصادف بود با تغییر روابط دولت با کشورهای بلوک شرق. پس از سالها - بلکه قرن‌ها- روابط ایران و شوروی دوستانه شده بود و ایران تمایل داشت با شوروی و

سایر کشورهای بلوک شرق همکاری صنعتی داشته باشد و صنایعی که سالها کشورهای بزرگ، به ویژه امریکا، از تأسیس آنها در ایران ممانعت می کردند، با همکاری بلوک شرق در ایران تأسیس شود. مذاکرات سیاسی را وزارت اقتصاد انجام می داد. اولین قرارداد برای ساخت کارخانه ذوب آهن و کارخانه ماشین سازی اراک، صورت گرفت. در این قرارداد، نصب تمام ماشین آلات و وسایل و تعلیم کارکنان فنی به عهده شوروی بود و ایران در مقابل، گاز به شوروی صادر می کرد.

باید توضیح دهم که دولت ایران یک بار در زمان رضاشاه از آلمان کارخانه ذوب آهن خرید. قسمتی از ساختمانها بنا شد و ماشین آلات در راه بود و کشتی حامل ماشین آلات در راه بود که متفقین به ایران حمله کردند و کشتی حامل ماشین آلات توقیف و به مصر برده و تأسیس کارخانه ذوب آهن منتفی شد. بار دوم زمانی بود که شریف امامی وزیر صنایع و معادن بود. برای تأسیس کارخانه ذوب آهن با کارخانه کروپ آلمان قرارداد بسته شد؛ ولی با اعمال نفوذ دولت امریکا، دولت آلمان نمایندگان خود را چند ساعت قبل از امضای رسمی قرارداد، احضار کرد و باز موضوع منتفی شد.

این بار مذاکرات برای خرید کارخانه ذوب آهن و ماشین سازی اراک در مسکو به توافق کلی رسید و اصل قرارداد در تهران امضا شد و فشار خارجی مؤثر واقع نشد و ما توانستیم پایه صنایع سنگین را بگذاریم.

پس از امضای قرارداد، اجرای طرح ماشین سازی اراک به عهده سازمان گسترش قرار گرفت و این اولین طرحی بود که بلافاصله توسط سازمان گسترش شروع شد و در رأس موعد - که 4 سال بود - با هزینه حدود 60 میلیون دلار به پایان رسید. این کارخانه اکنون یک کارخانه مادر است و تعداد زیادی صنایع خصوصی را اطراف خود جذب کرده است.

دومین قرارداد با کشور چک و اسلواکی برای ساخت ماشین ابزارهای مختلف امضاء شد، که اجرای آن هم به عهده سازمان گسترش قرار گرفت. در این قرارداد کشور چک و اسلواکی وامی طویل المدت با بهره 2/5 درصد در سال - که بسیار نازل بود- در اختیار دولت ایران گذاشت. این طرح حدود 58 میلیون دلار پیش بینی شده بود که با همان مبلغ در مدت پیش بینی شده (چهار سال) به پایان رسید.

سومین قرارداد با کشور رومانی برای تأسیس کارخانه ساخت تراکتورهای کوچک در تبریز، امضا شد. دلیل واگذاری این طرح به سازمان این بود که قرار بود تراکتورهای کوچک برای مکانیزه کردن کشاورزی ساخته شود و به قیمت ارزان و اقساط طولانی به کشاورزان داده شود. هزینه تأسیس این کارخانه حدود 45

میلیون دلار پیش بینی شده بود که با همان مبلغ، طی 3/5 سال تمام شد و به بهره برداری رسید. چهارمین طرح، تأسیس کارخانه آلومینیم اراک بود. این کارخانه با سرمایه گذاری و مشارکت سازمان گسترش و دولت پاکستان و شرکت آلومینیوم «رنولدز امریکا» تأسیس شد و از چند جهت مناسب کار سازمان گسترش بود: اول، این که سرمایه گذاری خارجی داشت. دوم، این که کارخانه مادر بود و بلافاصله کارخانجات ساخت لوله های آلومینیمی و کارخانه پروفیل سازی اطراف آن تأسیس شد. سوم، این که دولت خارجی در آن شریک بود هزینه این طرح با خانه سازی، حدود 40 میلیون دلار بود و به موقع به پایان رسید.

علاوه بر آن «شرکت ایران جاندیر» برای ساخت تراکتور بزرگ و متوسط و تأسیس 11 شرکت صنعتی و معدنی دیگر با مشارکت سرمایه گذاران خارجی، در دوران مدیرعاملی من تأسیس شد، که چون تفصیل آن در گزارشهای سالیانه سازمان منعکس است، از تکرار آن در اینجا خودداری می کنم.

دلیل انتخاب شهرهای تبریز و اراک برای تأسیس این کارخانه ها این بود که وزارت اقتصاد در برنامه جامع اقتصادی خود، تأسیس کارخانه در تهران تا شعاع 120 کیلومتری را ممنوع کرده بود و به جای آن، در مرحله اول، هفت قطب صنعتی انتخاب کرده بود که صنایع در نقاط مختلف کشور پخش شوند و از تمرکز در تهران جلوگیری شود. این قطبها عبارت بودند از: اصفهان، اراک، تبریز، رشت، اهواز، کرمان، و قزوین. البته قطبهای مرحله دوم و سوم هم تعیین شده بود.

شروع کار سازمان گسترش، مصادف با توسعه قطب صنعتی اراک و تبریز بود. بنابراین، مهمترین زیربنای این صنایع، اول، خانه سازی و تأمین آب و برق و جاده های ارتباطی بود. وظیفه تأمین مسکن کارکنان این کارخانه به عهده سازمان گسترش گذاشته شد و سازمان دو شرکت به نام «شرکت خانه سازی تبریز» و «شرکت خانه سازی اراک» تأسیس کرد که این دو شرکت در دوران تصدی من در سازمان، دو شهر جدید کنار شهر تبریز و اراک با حدود 500 خانه با تجهیزات کامل ساختند تا با تأسیس این کارخانه ها، قیمت خانه در این دو قطب صنعتی بالا نرود. هنگام خرید زمین در تبریز و اراک، توجه کامل به توسعه صنایع در این دو قطب صنعتی شد. به همین دلیل من شخصاً تصمیم به خرید مقدار زیادی زمین، چندین برابر احتیاجات این چهار کارخانه گرفتم. زمینهای غیر مرزوعی انتخاب شد. در تبریز حدود 6 میلیون متر زمین به قیمت متوسط متری حدود 30 ریال و در اراک حدود 10 میلیون متر زمین به قیمت متوسط متری 4 ریال خریداری شد، که تأسیس کارخانه و خانه سازی در این زمینه ها صورت گرفت. بعدها صنایع خصوصی بسیاری روی همین زمینها و در اطراف این دو کارخانه تأسیس شد. تصور می کنم امروز فقط قیمت زمینهای اضافه ای که

خریداری شد، چندین برابر کل سرمایه گذاری در چهار کارخانه فوق الذکر باشد. مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر پایه عدم تمرکز بود. کارخانه ها هر کدام طبق قانون تجارت توسط یک شرکت تأسیس و اداره می شد، که هیأت مدیره آن را مدیر عامل سازمان گسترش انتخاب می کرد. هیأت های مدیره، افرادی غیر موظف بودند. آنها مدیر عامل شرکت را انتخاب می کردند. و در صورت نارضایتی، می توانستند او را از کار برکنار کنند. هر شرکت موظف بود در دوران ساخت، در چارچوب طرح مصوب عمل کند. به این دلیل، همه طرح های ارجاعی به سازمان گسترش، در رأس موعد و با اعتبار پیش بینی شده قبلی (با 2 درصد افزایش یا کاهش) به پایان رسید.

اداره مرکزی سازمان گسترش در تهران و اداره مرکزی شرکتها در شهر مربوطه بود. اداره مرکزی سازمان گسترش، یک واحد کوچک با مدیریت قوی بود؛ به طوری که پس از اتمام و افتتاح چهار کارخانه بزرگ فوق و خانه سازیها، هنگامی که من از مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران استعفا کردم، شمار کارکنان سازمان فقط 21 نفر بود. سازمان در نهایت سادگی کار می کرد؛ به طوری که حتی یک فرش یا یک تابلو در اتاق مدیر عامل یا اتاق شورای عالی یا اتاق کارکنان یا در شرکتهای تابعه وجود نداشت.

### **ج: مشکلات اولیه تأسیس سازمان گسترش**

وقتی مأمور تأسیس سازمان گسترش شدم، با منشی خود که سالها در پستهای مختلف همراه من بود، به دنبال پیدا کردن و اجاره محلی برای سازمان رفتم. پس از اجاره محل و خرید میز و صندلی و ماشین تحریری برای دفتر خود و منشی ام، کار شروع شد. آنگاه فرصت کردم که تشکیلات سازمان را بنویسم و به استخدام کارکنان بپردازم. منظور این است که کار از صفر شروع شد؛ و این یک تجربه خوب برای من بود که از آن تجربه، هنگام تأسیس شرکت مس سرچشمه نیز استفاده کردم و در آنجا هم توانستم کار را از صفر شروع کنم.

اولین مشکلی که برخوردیم، این بود که دستگاه نخست وزیری و وزارت اقتصاد و سایر سازمانهای دولتی عادت نداشتند سازمانی ببینند که تابع دولت نباشد. هنوز چند روز از کار من نگذشته بود که یکی از تصویب نامه های دولت به من ابلاغ شد که بلافاصله آن را برگردانم و به نخست وزیر نوشتم این سازمان طبق قانون، تابع مصوبات هیأت دولت نیست. چندی بعد، از وزارت اقتصاد - که وزیر آن، رئیس مجمع عمومی سازمان گسترش بود - دستوری رسید که آن را هم برگردانم و نوشتم که این سازمان تابع وزارتخانه های دولتی نیست.

چون برای سازمان آیین نامه استخدامی مستقلی نوشته بودم که سطح حقوقها

بالتر از دستگاہهای دولت و همپراز بخش خصوصی بود، عده زیادی از افراد بانفوذ مایل بودند از وزارتخانه ها به سازمان منتقل شوند. رد کردن آنها که مورد قبول نبودند، دردسرهای فراوان داشت و به آنان که مورد قبول سازمان بودند، اطلاع داده می شد که باید از کلیه خدمات دولتی استعفا کنند تا بتوانند در سازمان استخدام شوند: گرچه اینها مطالب کم اهمیتی است، ولی مبارزه دائم و حفاظت سازمان از این امور، وقت و اعصاب قوی لازم داشت. حتی مدتی طول کشید تا کارکنان خود سازمان عادت کنند که سازمان گسترش دستگاه دولتی نیست. مثلاً مدتی طول کشید تا آنها عادت کردند که پرداخت اضافه کاری در این سازمان وجود ندارد و هر کس هر روز باید کار خود را تمام کند و انتظار دریافت اضافه کار نداشته باشد؛ و فهمیدند که اتاق آنها باید مانند اتاق مدیر عامل، ساده باشد - فرش و لوازم لوکس نداشته باشد - و دانستند که هرگز اتومبیل و راننده در اختیار آنها قرار نخواهد گرفت؛ و فهمیدند که هر رئیس یا مدیری، مسئول کارمندان خود است و باید توجه داشته باشد که کارمندان سر موعد بیایند و زودتر از موعد نروند و دفتر حضور و غیاب و کارت حضور و غیاب و غیره در سازمان وجود ندارد.

اینها موضوعاتی کوچک بود؛ ولی موضوع مهم این بود که قیمت ماشین آلای که از بلوک شرق خریداری می شد، باید مورد تصویب سازمان قرار می گرفت. روسها ماشین آلات خود را در آن دوره، کیلویی؛ یعنی به وزن می فروختند و اغلب ماشینهای خود را که از لحاظ وزن سنگینتر و از لحاظ مرغوبیت از ماشینهای اروپایی پستتر بود، به قیمت بالاتر به ما عرضه می کردند و نمایندگان آنها هم اختیاردادن تخفیف نداشتند. این، یک دردسر دائم بود. ما کاتالوگ و قیمت این اجناس را از آلمان و انگلیس و فرانسه می گرفتیم و روزها و ساعتها وقت لازم داشت تا سرقیمت به توافق برسیم؛ در عین حال قیمتهای توافق شده بالا بود.

ما در خرید اقلام کوچک سخت گیری نمی کردیم؛ چون پس از سالها، روابط ایران و شوروی دوستانه شده بود و تخریب آن به صلاح کشور نبود علاوه بر آن، ما در مقابل خرید ماشین آلات پول نمی دادیم، بلکه گاز نفت که در آبادان سوخته می شد و به هدر می رفت، به آنها می دادیم. این وضع ادامه داشت تا این که خرید ماشینهای گران قیمت شروع شد. اگر اشتباه نکنم، خرید یک تونل رنگریزی برای رنگ کردن محصولات ماشین سازی اراک مطرح بود. قیمت روسها بسیار بالاتر از مشابه آلمانی آن بود و روسها به هیچ وجه مایل به پایین آوردن قیمت نبودند.

چون روابط سیاسی دولت ایران با شوروی مطرح بود، من بناچار برای اولین بار

مشکل را به دولت گزارش دادم و کسب تکلیف کردم. نخست وزیر هم مطلب را به دربار برای کسب تکلیف گزارش داد. دو روز بعد دستور آمد که «شما به وظیفه فنی خود و آنچه صلاح است عمل کنید». با این چراغ سبز، در جلسه بعد به روسها گفته شد اگر قیمتی که شرکتهای آلمانی داده اند، قبول نکنید، ماشین از آلمان خریداری می شود. آنها قبول نکردند، ما هم ماشین را از آلمان خریدیم. ماشین بزرگی بود که با مارک «ساخت آلمان» وسط کارخانه نصب شد. از آن پس روسها نرم شدند و قیمت‌های اروپایی را مورد توجه قرار می دادند.

مشکل دیگر، ترس از اعمال نفوذ در خریدها و مناقصه ها بود. بدین منظور در تمام مناقصه ها پاکت‌های لاک و مهر شده پیشنهاد دهندگان در روز معین در یک بعدازظهر قبول می شد و بلافاصله کمیسیون خرید در حضور نمایندگان پیشنهاددهنده پاکتها را باز می کرد و تمام اوراق آن توسط اعضای کمیسیون و پیشنهاد دهندگان امضاء می شد. پیشنهاد دهندگان از اتاق خارج می شدند و کمیسیون، پیشنهادها را مطالعه و برنده را در همان جلسه، کتبی اعلام می کرد و به برنده مناقصه دستور داده می شد که قرارداد را امضاء کند. بدین ترتیب به هیچ وجه فرصتی نبود که افراد خارج، اعمال نفوذ کنند.

البته این گونه کارکردن در هیچ مؤسسه دولتی سابقه نداشت. اگر سازمان توانست چنین روشهایی را عملی کند، به این دلیل بود که مدیر عامل سازمان اختیار تام داشت و تصمیمات او احتیاج به تصویب این و آن نداشت.

غیر از موارد فوق، مشکل اصلی با دولت این بود که هرگز برنامه پرداخت وجوه لازم برای طرحهای سازمان، که قبلاً به تصویب سازمان برنامه رسیده بود، رعایت نمی شد. همیشه پرداختها تأخیر داشت و موجب گرفتاری می شد. من می خواستم طرحها در زمان تعهد شده با هزینه پیش بینی شده به پایان برسد و تأخیر در پرداخت بودجه قابل تحمل نبود. این مبارزه تا پایان طرحها ادامه داشت و موجب خرابی اعصاب و بیماری من شد؛ ولی ساخت کارخانه ها همگی در وقت مقرر و با بودجه پیش بینی شده به پایان رسید. آنگاه تقاضای افتتاح رسمی کارخانه را نوشتم و بلافاصله وقتی روز افتتاح کارخانه های ماشین سازی تبریز و اراک و تراکتورسازی و ذوب آلومینیم تعیین شد، به خانه رفتم و استعفا کردم و حتی در تشریفات مراسم افتتاح شرکت نکردم.

## **د: سازمان مدیریت صنعتی**

سازمان، دو واحد خدماتی هم در تهران داشت؛ یکی سازمان مدیریت صنعتی

بود که خود من آن را در سال 1342 تأسیس کردم و مدیریت عامل یا ریاست هیأت مدیره آن را تا استعفا از سازمان گسترش به عهده داشتم، و دیگری شرکت تکنولوگ بود. سازمان مدیریت صنعتی تمام روشهای نوین مدیریت را در شرکتهای تابعه پیاده می کرد و بخش آموزش آن به تعلیم مدیران شرکتهای تابعه و همچنین بخش خصوصی مشغول بود. اولین مدرس در سازمان مدیریت صنعتی خود من بودم که چند سال اول ادامه داشت. شرکت تکنولوگ را من پس از تأسیس سازمان گسترش تأسیس کردم. منظور از تأسیس این واحد این بود که در دوران ساخت کارخانه ها، نظارت بر طرحهای پیشنهادی روسها و چکها و رومانیاییها را به عهده داشته باشد و بتدریج خود را آماده کند که در آینده، طرحهای مشابه را خود تهیه کند.

تعلیم مدیران، وظیفه بخش آموزش سازمان مدیریت صنعتی بود. مدیران تعلیم دیده در سازمان مدیریت صنعتی، در تمام شرکتهای تولیدی خصوصی از ارزش خاصی برخوردار بودند. سازمان گسترش هر سال 50 نفر مدیر درجه یک متعلق به بخش خصوصی و یا خود سازمان را از بین بهترین مدیران تعلیم دیده در سازمان مدیریت انتخاب می کرد و برای تکمیل تعلیمات به آمریکا می فرستاد تا در دانشگاهها وارد و مؤسسه مشاوران مدیریت (Arthur D. Little) پیشرفته ترین روشهای مدیریت را فرا گیرند.

علاوه بر آن، سالانه 50 نفر برای تعلیم در رشته حسابداری به انگلستان اعزام می شدند. تکنیسینها و مهندسان لازم به منظور کاراندازی کارخانه های ماشین سازی اراک و تبریز و تراکتورسازی، برای تعلیم به کشورهای شوروی، چک و اسلواکی، و رومانی اعزام شدند و علاوه بر آن، دو مدرسه صنعتی، یکی در تبریز و دیگری در اراک تأسیس شد تا کارگران ماهر را برای کار در این کارخانه ها تعلیم دهد. این دو مدرسه از بهترین و مجهزترین مدارس صنعتی ایران هستند.

مدت خدمت من در سازمان گسترش، چهارسال و چند ماه بود که در این مدت، ساخت چهار کارخانه صنعت سنگین - که شرح آن گذشت - به پایان رسید؛ خانه برای همه کارکنان ساخته شد و کارگران ماهر و تکنیسینها و مهندسان و مدیران آنها در ایران و خارج تعلیم دیدند و کارخانه ها به موقع افتتاح شد و شروع به کار کرد.

علاوه بر آنچه در بالا گذشت، در دوران مدیریت 4/5 ساله من، چهار شرکت معدنی (به نام های: سازمه، چارتر ایدرو، تکنوساز، کوفی مین) با مشارکت دولت های فرانسه، آلمان، انگلیس، و آمریکا تأسیس شد و کارخانه چاپ اسکناس با مشارکت دولت پاکستان، و کارخانه ایران جان دیر امریکا ( برای ساخت ماشین

آلات سنگین کشاورزی) تأسیس شد، که چون بهره برداری از آنها بعد از من صورت گرفت، از شرح آنها خودداری می شود. بدین ترتیب سازمان گسترش که در سال 1346 با تأسیس 4 کارخانه و 597 میلیون ریال سرمایه گذاری شروع به کار کرد، در سال 1350 که من استعفا کردم، 15 شرکت تابعه داشت که همه را خود به وجود آورده بود و در آنها 12462 میلیون ریال (با دلار 75 ریالی آن روز) سرمایه گذاری کرده بود.

از نکات جالب توجه در خصوص تأسیس سازمان گسترش این است که در دوره اول، سازمان، هم با بخش خصوصی ایران همکاری نزدیک داشت، هم با تمام کشورهای بلوک شرق و اوپا و امریکا.

### **هـ: بخش نوسازی صنایع**

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در دوره مدیریت من در بخش نوسازی صنایع بسیار فعال و موفق بود. قبل از تشریح فعالیتهای نوسازی صنایع در آن زمان، باید توجه داشت که وظیفه سازمان این نبود که خود، کارخانه ها را در اختیار بگیرد و نوسازی کند؛ بلکه دولت در این باره تصمیم گیرنده بود. هرگاه دولت تشخیص می داد کارخانه ای ورشکسته و تعطیل شده و یا در شرف تعطیل است، کارخانه را موقتاً خلع ید می کرد و در اختیار سازمان می گذاشت تا برای نوسازی آن اقدام شود.

در دوران تصدی من، اولین کارخانه ای که خلع ید شد، کارخانه نساجی «اطلس بافت» واقع در راه شهر ری بود که نتوانسته بود وامهای خود را بپردازد؛ بنابراین تعطیل شد و کارگران آن بی کار شدند.

این کارخانه متعلق به یک سرمایه گذار خصوصی بود که قسمتی از سهام را به نام همسر و فرزندان صغیر خود کرده بود. دولت برای به کار انداختن مجدد کارخانه و بازگشت کارگران به کار و همچنین پرداخت بدهیهای داخلی و خارجی شرکت، تصمیم به نوسازی این واحد گرفت.

کارخانه، مبالغ زیادی بدهی به بانکهای داخلی و کارخانه هایی در ایتالیا، انگلستان و چک و اسلواکی داشت و کارگران کارخانه که سه ماه بی کار شده و حقوق دریافت نکرده بودند، قطعات ماشین آلات را فروخته و کارخانه را تبدیل به مخروبه کرده بودند. در دوران نوسازی، سیستمهای اداری، مالی، فنی و بازاریابی کارخانه اصلاح شد. همه ماشینها تعمیر و به راه انداخته شد؛

ماشینهای تکمیلی خریداری و نصب شد؛ محصولات جدیدی تولید و به بازار عرضه شد؛ وام بانکهای داخلی و شرکتهای خارجی پراخت شد؛ ساختمانها تغییر و توسعه داده شد؛ انبار کارخانه از مواد اولیه و قطعات یدکی پر شد و پس از چهار سال و اندی، در حضور وزیر اقتصاد کارخانه بدون قرض و با سودآوری

بسیار زیاد، به مالکان اولیه برگردانده شد.

کارخانه دوم، کارخانه صنایع فلزی ایران (واقع در جنوب تهران) بود که به دلیل سوء مدیریت نتوانسته بود وامهای دریافتی از بانکها را پرداخت کند. در نتیجه طبق رأی دادگاه، کارخانه در اختیار بانک ملی قرار گرفته بود. طبق تقاضای بانک ملی، دولت کارخانه را در اختیار سازمان گسترش قرار داد. سازمان در مدت سه سال با اصلاح مدیریت و تعمیر و تکمیل ماشین آلات، کارخانه را سود آور و تمام بدهیهای بانک ملی را پرداخت کرد. در نتیجه، کارخانه متعلق به سازمان گسترش شد. سازمان نیز طبق قانون مشارکت کارگزاران در سهام کارخانجات، که در همان ایام تصویب شده بود، به تدریج قسمتی از سهام کارخانه را به کارگران و قسمتی را به مدیران نوسازی آن کارخانه فروخت.

کارخانه سوم، کارخانه چرم خسروی در تبریز بود که نتوانسته بود وامهای خود را به بانک ملی بپردازد و بانک ملی این کارخانه را در اختیار سازمان قرار داد و سازمان کارخانه را طی سه سال نوسازی کرد و تمام وام بانک پرداخت شد و کارخانه نیز به صاحبانش بازگردانده شد.

کارخانه های چهارم و پنجم، دو کارخانه قند آبکوه و قند چناران بود که به آستان قدس رضوی تعلق داشت. نایب التولیه آن روز آستان قدس رضوی از دولت تقاضا کرده بود که چون این دو کارخانه زیان ده است، به دولت منتقل شود.

دولت هم این کارخانه ها را برای نوسازی و سودآوری به سازمان گسترش تحویل داد. این انتقال در ابتدای سال دوم تأسیس سازمان صورت گرفت. سازمان در اثر برقراری مدیریت جدید، کارخانه ها را از اولین دوره بهره برداری چنان سودآور کرد که به دولت اطلاع داد دیگر بودجه ای برای هزینه های اداره مرکزی احتیاج ندارد. این دو کارخانه تا پایان دوره تصدی من در سازمان گسترش، به صورت خودکفا کار می کردند و سازمان برنامه فقط هزینه طرحهای ارجاعی را می داد. گویا بعد از من، کارخانه ها به آستان قدس رضوی برگردانده شد.

### **و: دلیل انتخاب من به مدیر عاملی سازمان**

در حقیقت این سؤال را از دکتر عالیخانی، وزیر اقتصاد وقت باید پرسید؛ چون او من را برای این سمت پیشنهاد کرد؛ ولی خودم تصور می کنم دلیل انتخاب من به این سمت، شاید موفقیت زیاد من در سمت مدیر عاملی شرکت نساجی ایران در سال 1338 باشد. این شرکت ده سال متوالی زیان می داد. شریف امامی، وزیر صنایع وقت، شرکت را با اختیار تام به من واگذار کرد تا آن را سودآور کنم؛

مشروط بر این که کمک مالی از دولت نخواهم و کارگر اخراج نکنم. این شرکت با در دسر بسیار زیاد به کلی زیر و رو شد و تمام کارخانه های آن در سال اول سودآور شدند، و این امر موجب شهرت من شد.

البته احتمال دارد کار من به عنوان معاون فنی و سرپرست صنایع و معادن در وزارت اقتصاد در دوران وزارت دکتر عالیخانی، نظر او را جلب کرده باشد. در آن دوران، در صنعت خودروسازی پیکان و صنایع ساخت رادیو و تلویزیون و وسائل خانگی (بخاری، لباسشویی، ظرفشویی) و همچنین صنایع شیمیایی سرمایه گذاری شد و طی حدود 4/5 سال، رشد بخش صنعت و معدن به پای رشدکشور ژاپن رسید. شاید موفقیت من در تأسیس و مدیریت «سازمان مدیریت صنعتی» هم در این گزینش موثر بوده است.

### 1- سوابق شخصی و تحصیلات و درجات دانشگاهی

من متولد 1300، متأهل، دارای سه فرزند و هر سه آرشیوتکت. لیسانس در مهندسی معادن و ذوب فلزات، فوق لیسانس در مهندسی صنایع، دکترا در امور اداری و بازرگانی هستم.

### 2- خدمات دولتی برای دولت ایران

**استخدام دولتی:** در سال 1322 مهندس فنی در قسمت ابزارسازی کارخانجات ونک و در سال 1324 مدیر فنی کارخانه ونک بودم.

**انتقال به سازمان برنامه:** (اولین دوره تأسیس سازمان برنامه، مشهور به برنامه هفت ساله). سال 1329 همکار رئیس هیأت مشاوران ماوراء بحار، سپس عضو هیأت مطالعات و برنامه ریزی استان پنجم، سال 1332 معاون و سپس رئیس قسمت طرحها و برنامه ریزی سازمان برنامه. در سال 1335، رئیس ایرانی مشاوران مدیریت صنایع Ceorefry در سازمان برنامه.

**انتقال به وزارت صنایع و معادن:** در سال 1338 رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل شرکت نساجی ایران (دارای 6 کارخانه و حدود 8000 کارگر) در سال 1340 مدیر عامل شرکت مصالح ساختمانی.

در سال 1340 رئیس مرکز راهنمایی صنایع، وابسته به وزارت صنایع و معادن. در سال 1341 مؤسس و مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره سازمان مدیریت صنعتی به مدت 12 سال، ضمن مشاغل دیگر.

معاون وزارت اقتصاد و سرپرست صنایع و معادن کشور از سال 1342 تا 1346. مؤسس و مدیرعامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از سال 1346 تا 1350.

پس از استعفا از سازمان گسترش، گرچه تصمیم به ترک همیشگی کار دولتی داشتم، ولی مورد موافقت قرار نگرفت، تأسیس و راه اندازی معدن مس سرچشمه (صنایع مس ایران) به عهده من قرار گرفت و من به شرط چهار سال خدمت و سپس خروج کامل از کار دولتی، این وظیفه را به عهده داشتم و پس از به کار افتادن معدن و خرید ماشین آلات، به کلی از خدمات دولتی کنار رفتم.

### **3- مشاغل جنبی و خدمات آموزشی در دوران کار برای دولت**

عضو و مشاور عالی هیأت مدیره جامعه مهندسين و لیسانسه های فنی ایران در سال 1340

نماینده دولت ایران، عضو هیئت حکام، سپس رئیس هیأت حکام در سازمان بهره وری آسیایی- توکیو، از 1342 تا 1353

رئیس کنوانسیون بهره وری- توکیو ، سال 1970 میلادی

عضو هیأت مذاکره کننده با دولت شوروی برای تهیه قرارداد خرید کارخانه ذوب آهن اصفهان

عضو شورای عالی شرکت فولاد از 1352 تا 1356

عضو شورای عالی حفاظت فنی در وزارت کار از 1342 تا 1346

ناظر دولت در بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران از 1342 تا 1346

عضو هیات موسس و سپس عضو هیات امناء دانشگاه صنعتی شریف (آریامهر سابق) از 1324 (ابتدای تاسیس) تا انقلاب اسلامی

عضو هیأت امناء دانشگاه بوعلی همدان، از ابتدای تأسیس (1352) تا 1356

عضو هیأت امناء مؤسسه تحقیقات و برنامه ریزی علمی و آموزشی در وزارت علوم از 1348 تا 1353

عضو هیأت مدیره موزه علوم و فنون ایران از 1354 تا 1357

استاد نیمه وقت در دانشکده بازرگانی در رشته حسابداری صنعتی از 1339 تا 1342

استاد نیمه وقت در پلی تکنیک تهران و تدریس مدیریت صنعتی از 1343 تا 1347

### **4: فعالیت در شرکتهای خصوصی پس از جدایی از کار دولتی**

موسس و رئیس هیات مدیره شرکت اکتشاف معدنی پوریران از 1354 تا 1358

### **5: کار در خارج از کشور**

عضو گروه مشورتی "بانک بین المللی توسعه و ترمیم در امور معادن" (دوران ریاست ماک نمارا)

نماینده منتخب سازمان بین المللی کار (I.I.O) در شورای مرکز آموزش مدیریت در شهر تورین در ایتالیا برای مدت هفت سال

نماینده کمیته مدیریت علمی "سی. ای. او. ای" در کنگره دروس مدیریت دانشگاهی

نماینده و مشاور فنی شرکت فراسبحان در لندن  
مامور از طرف دولت فرانسه برای مطالعه و خرید معدن مربوط به سه نیروگاه  
هسته ای فرانسه در آفریقای جنوبی و نامیبیا در سال 1980  
نماینده دولت پاناما در طرح استخراج معادن مس آن کشور از 1980 تا 1984  
همکار و مشاور فنی شرکت "انرژی-کم" در لوکزامبورگ و پاریس

#### **6: جوایز و نشان های دولتی و بین المللی**

دارنده مدال طلا و دیپلم بهترین مدیر در دهه 1970 تا 1980 میلادی از  
کنوانسیون بهره وری آسیایی در توکیو  
دارنده نشان و لقب knight از پادشاه سوئد در سال 1979 میلادی برای کمکها  
و راهنماییهای مدیریت به صنایع آن کشور  
برنده جایزه مرکوری طلایی بین المللی ایتالیا در مورد تولیدات صنعتی در سال  
1976 میلادی

عضو انجمن بین المللی "پیشبرد مدیریت" در سال 1961 میلادی از آمریکا  
مؤلف 13 مقاله و 9 کتاب در رشته های صنعتی و مدیریت و 24 مقاله و کتاب  
در رشته تاریخ

دارنده نشان درجه یک آبادانی و پیشرفت از دولت ایران در سال 1346 و  
همچنین سه نشان دیگر در سالهای 1344، 1351 و 1354

#### **ز: ارزیابی از تحول صنعت در نیم قرن اخیر**

من پس از استعفا و ترک خدمات دولتی، هرگز به عقب نگاه نکردم و اطلاعی از  
آنچه در سازمان گسترش یا شرکت مس سرچشمه گذشت، ندارم. علاقه من به  
کلی به مطالب دیگر معطوف شد. بنابراین صلاحیت و اطلاع کافی برای ارزیابی  
تحول صنعت در ایران، بعد از خودم ندارم و فقط می توانم که صنعت در 25  
سال اخیر بسیار زیادتر شده، ولی استحکام حقیقی ندارد. صنعت هنگامی  
استحکام دارد که نه پشت درهای بسته در داخل کشور، بلکه در دنیای خارج از  
کشور بتواند روی پای خود بایستد و رقابت کند.

#### **پیشنهاد برای بهبود صنعت ایران**

من به دلیل سالیان دراز دوری از جریانهای روز، به مشکلات وارد نیستم و نمی  
توانم اظهار نظر مفیدی در این باره بکنم؛ ولی برخی مشکلات کلی و اصولی  
هست که همیشه گریبانگیر توسعه در ایران بوده؛ چه در قدیم و چه اکنون؛ که  
فهرست وار توضیح می دهم؛ شاید مفید باشد:

نداشتن برنامه جامع و منسجم و هماهنگ شده برای کشور (مثل برنامه های پنج

ساله که از قدیم مملو از شعار و عدد و رقم بوده است)  
تعدد مراکز تصمیم گیری و تعداد زیاد وزارتخانه ها  
دخالت روزمره در کار دستگاه دیگر و بر خلاف برنامه دستگاه دیگر  
تغییر روزانه سیاستهای صنعتی و مالی و پولی دولت  
داشتن هزاران قانون مغایر با یکدیگر  
عدم تمرکز قدرت تصمیم گیری در حوزه صنعت و کشاورزی و اقتصاد  
مشارکت ندادن سرمایه داران و صاحبان صنایع در تصمیم گیریهای دولتی  
واگذاری کارها بر اساس رابطه نه ضابطه  
دادن مسئولیت و ندادن اختیار متناسب  
وضع اسفبار تدریس و تحصیل دبیرستانی و دانشگاهی  
کنکور بیهوده و زیانبار (کنکوری که اگر به مقامات بالای کشور، وزیران، سفیران  
و حتی استادان دانشگاه ارائه شود، قادر به قبول شدن در آن نیستند)  
بی توجهی به تربیت تکنیسین و کارگر ماهر و ندادن اهمیت و احترام به آنها  
توسعه بیماری مدرک گرایی به جای لیاقت گرایی  
نبود امنیت قضایی و سیاسی برای صاحبان سرمایه  
بی توجهی به کشاورزی و تأمین خوراک مردم، که از توسعه صنایع مهمتر است.  
این مشکلات، بیماری مزمن کشور ما است که از قدیم بوده و اکنون هم هست.  
بهبود اقتصاد و توسعه صنعت کشور ( با وجود میلیاردها دلار درآمد نفت) وابسته  
به درمان این بیماری مزمن و ملی است. قبل از درمان این بیماری، تمام  
کوششها برای توسعه صنایع، آب در هاون کوبیدن است؛ آنچنان که گذشت و  
دیدیم!

